



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

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA  
MAKAMBA JEANS, DEL CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE  
TUNGURAHUA, PERIODO 2021-2025”**

**Trabajo de titulación**

Tipo: Proyecto de investigación.

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA EN FINANZAS**

**AUTORA: KATHERIN MONSERRATH CEVALLOS MORA**

**DIRECTOR: ING. VICTOR OSWALDO CEVALLOS VIQUE**

Riobamba – Ecuador

2021

**©2021, Katherin Monserrath Cevallos Mora**

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, Katherin Monserrath Cevallos Mora, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que proviene de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 02 de junio del 2021



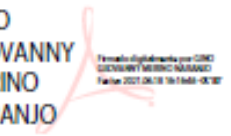
A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Katherin Monserrath Cevallos Mora', written over a horizontal line.

---

**Katherin Monserrath Cevallos Mora**  
**CI. 0604080549**

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

El tribunal del trabajo de titulación certifica que. El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación: “PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA MAKAMBA JEANS, DEL CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERIODO 2021-2025” realizado por la señorita. **KATHERIN MONSERRATH CEVALLOS MORA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<p>Ing. Andrea del Pilar Ramírez Casco  <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b></p>	<p>ANDREA DEL PILAR RAMIREZ CASCO              Firmado digitalmente por ANDREA DEL PILAR RAMIREZ CASCO            Fecha: 2021.06.18 10:04:29 -05'00'</p>	<p>2021-06-18</p>
<p>Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique  <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b></p>	<p>            Firmado digitalmente por VICTOR OSWALDO CEVALLOS VIQUE</p>	<p>2020-06-18</p>
<p>Ing. Gino Geovanny Merino Naranjo  <b>MIEMBRO TRIBUNAL</b></p>	<p>GINO GEOVANNY MERINO NARANJO              Firmado digitalmente por GINO GEOVANNY MERINO NARANJO            Fecha: 2021.06.18 16:16:01 -05'00'</p>	<p>2020-06-18</p>

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo, principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres Lilia y Ruben, por ser el pilar más importante dentro de mi vida por su apoyo por sus enseñanzas, quienes jamás me abandonaron en este largo caminar. A mi esposo Jhonatan y mi hija Julliet quienes fueron mi inspiración diaria para lograr este objetivo, gracias a su amor lo logre.

Les amo.

Katherin Cevallos

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por bendecirme a lo largo de este camino, por ser mi guía y fortaleza para cumplir mi más anhelado sueño. Agradezco también al Ing. Víctor Cevallos quien con su ayuda y palabras de aliento han hecho posible la terminación de este trabajo de titulación, al Ing. Gino Merino por siempre estar predispuesto a ayudarme y guiarme, sus conocimientos durante toda la carrera han dado los mejores frutos en mí, Gracias a mi mejor amiga Lizeth Parra quien ha luchado junto a mí de la mano en las buenas y malas como una verdadera hermana y ha hecho de esta travesía la mejor experiencia, lo mejor que me ha dejado estos años han sido su amistad.

Estoy segura que nada de esto hubiera sido posible sin el apoyo de mis padres quienes siempre creyeron en mí, quienes me daban la fortaleza y bendiciones para lograr mi objetivo, les cumplí. Agradezco también el apoyo incondicional de mi suegra, mis cuñados y toda mi familia, cada uno de ellos fue un aporte importante en todos estos años, gracias por confiar en mí.

Gracias esposo mío, por su amor por la fortaleza que me dio cuando más necesite gracias por su apoyo incondicional por ser mi guía y mi soporte, por no dejarme caer, este logro también es suyo.

Y finalmente como no agradécele a mi pilar fundamental, mi compañera de aula, quien me dio la fuerza, mi inspiración mi luchadora, tu mi pequeña Juliet por ti lo hice por ti lo logré, todo esfuerzo valió la pena por ti.

Katherin Cevallos

## TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS.....	ix
INDICE DE FUGURAS.....	x
INDICE DE ANEXOS .....	xi
RESUMEN .....	xii
SUMMARY ABSTRACT.....	xiii

### CAPITULO I

<i>I. MARCO TEÓRICO</i> .....	<b>1</b>
1.1 <i>Antecedentes de la investigación</i> .....	1
1.2 <i>Antecedentes Históricos</i> .....	2
1.3 <i>Fundamentación teórica</i> .....	3
1.3.1 EMPRESA .....	3
1.3.2 IMPORTANCIA DE UNA EMPRESA .....	3
1.3.3 Tipos de empresa .....	4
1.3.4 Finalidad de la empresa .....	5
1.3.5 Planificación.....	6
1.3.6 Objetivos .....	6
1.3.7 Estrategia.....	7
1.3.8 Implementación y ejecución de la estrategia.....	7
1.3.9 La Planificación.....	11
1.3.10 Planificación Estratégica .....	13
1.3.11 Planificación Financiera .....	20
1.3.12 Proceso Administrativo .....	21

### CAPITULO II.....

<b>2. Marco metodológico</b> .....	<b>23</b>
2.1 Enfoque de la investigación.....	23
2.1.1 Enfoque mixto .....	23
2.2 Nivel de investigación .....	23
2.2.1 Nivel descriptivo .....	23
2.3 Diseño de investigación.....	23
2.3.1 Diseño no experimental .....	23

2.4	Tipo de estudios .....	23
2.4.1	Estudios exploratorios .....	24
2.4.2	Estudios descriptivos .....	24
2.4.3	Investigación Bibliográfica .....	24
2.5	Población.....	24
2.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación .....	24
2.6.1	Métodos.....	24
2.6.2	Técnicas.....	25
2.6.3	Instrumentos .....	25
CAPITULO III.....		<b>26</b>
<b>3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>		<b>26</b>
3.1	Resultados y discusión de resultados .....	26
3.1.1	Análisis de resultados .....	26
3.2	Propuesta.....	37
3.2.1	Título .....	37
3.2.2	Contenido de la propuesta .....	37
3.2.3	Perfil de la empresa .....	37
3.2.4	Reseña Histórica.....	37
3.2.5	Organigrama de la empresa .....	37
3.2.6	Manual de funciones.....	38
3.2.7	Análisis situacional.....	38
3.2.8	Análisis Interno .....	41
3.2.9	Direccionamiento estratégico .....	46
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>63</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		
<b>ANEXOS</b>		



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b>	Análisis de estrategias .....	8
<b>Tabla 2-2:</b>	Población de estudio .....	24
<b>Tabla 3-3:</b>	Plan estratégico .....	<b>28</b>
<b>Tabla 4-3:</b>	Valores de la empresa .....	29
<b>Tabla 5-3:</b>	Organigrama estructural.....	29
<b>Tabla 6-3:</b>	Metas planificadas.....	30
<b>Tabla 7-3:</b>	FODA .....	31
<b>Tabla 8-3:</b>	Decisiones de la empresa .....	32
<b>Tabla 9-3:</b>	Cumplimiento de los objetivos de la compañía .....	33
<b>Tabla 10-3:</b>	Capacitaciones .....	34
<b>Tabla 11-3:</b>	Gestión administrativa .....	35
<b>Tabla 12-3:</b>	Implementación de un plan estratégico .....	36
<b>Tabla 13- 3:</b>	Empresa .....	37
<b>Tabla 14-3:</b>	Manual de funciones .....	38
<b>Tabla 15-3:</b>	Oportunidades y Amenazas.....	40
<b>Tabla 16-3:</b>	Cadena de Valor empresa Makamba Jeans .....	41
<b>Tabla 17-3:</b>	Fortalezas y Debilidades .....	41
<b>Tabla 18-3:</b>	Matriz de evaluación de factores externos EFE.....	42
<b>Tabla 19-3:</b>	Matriz de estrategias .....	44
<b>Tabla 20-3:</b>	Preguntas de la misión .....	46
<b>Tabla 21-3:</b>	Preguntas visión.....	46
<b>Tabla 22-3:</b>	Objetivos estratégicos .....	49
<b>Tabla 23-3:</b>	Reestructuración de cartera de clientes.....	51
<b>Tabla 24-3:</b>	Acciones a largo plazo 1 .....	52
<b>Tabla 25-3:</b>	Apertura de una nueva sucursal.....	53
<b>Tabla 26-3:</b>	Acciones a largo plazo 2 .....	55
<b>Tabla 27-3:</b>	Ampliación de mercado .....	56
<b>Tabla 28-3:</b>	Acciones a largo plazo 3 .....	58
<b>Tabla 29-3:</b>	Mejoramiento de sitio Web.....	59
<b>Tabla 30-3:</b>	Ampliación de mercado .....	60
<b>Tabla 31-3:</b>	Acciones a medio plazo 1 .....	61
<b>Tabla 32-3:</b>	Capacitación al personal .....	62

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1:</b>	Estrategias .....	9
<b>Figura 19-3:</b>	Organigrama.....	38
<b>Figura 20-3:</b>	Organigrama funcional propuesto .....	48

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXOS A:** REALIZANDO LA ENCUESTA A COLABORADORES DE LA EMPRESA

**ANEXOS B:** REALIZANDO LA ENTREVISTA AL GERENTE

## RESUMEN

Con el presente trabajo de titulación sobre el desarrollo de un plan estratégico para la empresa Makamba Jeans, cantón Ambato, provincia de Tungurahua periodo 2021 – 2025 con la principal finalidad de ayudar al direccionamiento de la empresa con el mejoramiento de cada uno de los procedimientos, para lo cual se utilizó un enfoque de investigación cualitativo y cuantitativo, también se procedió a la aplicación de encuestas a los trabajadores y una entrevista al gerente para el análisis situacional de la empresa en la que se consideró los factores internos y externos para desarrollar el FODA de la misma, se pudo verificar la falta de existencia de un departamento de marketing, tampoco realizaron capacitaciones a los trabajadores, deterioro del lugar de almacenamiento de inventarios y una disminución de la rentabilidad, por lo cual se planteó un plan estratégico que consta de misión, visión, políticas, valores, organigrama funcional y 7 objetivos estratégicos de largo y mediano plazo. Se recomendó que la empresa siempre actualice su información estratégica por lo que es importante realizar análisis interno y externo de manera anual para estar prevenidos de problemas a futuros, de esta manera tener estrategias en base a las fortalezas y oportunidades para equilibrar las debilidades que se pueden presentar.

**Palabras clave:** <DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO>, <PLANEACIÓN ESTRATÉGICA>, <CIENCIAS ECONÓMICAS>, <ESTRUCTURA ORGANIZATIVA>.



Firmado electrónicamente por:  
JHONATAN RODRIGO  
PARREÑO UQUILLAS



21/062021

1230-DBRA-UTP-2021

## **ABSTRACT**

The present study about the development of a strategic plan for a company called Makamba Jeans, located in Ambato city, province of Tungurahua, period 2021 - 2025 pretends to help the company to improve each one of its procedures, for which a qualitative and a quantitative research approach was applied. Surveys were also applied to the employees and an interview to the manager to analyze the current situation of the company considering internal and external factors to develop the SWOT matrix which evidenced that a marketing department is needed and that workers are not properly trained, there exists a deteriorated place to keep inventories and also a reduction in profitability. Therefore, these findings created the need to develop a strategic plan consisting of a mission, vision, policies, values, a functional plan and seven long and medium term strategic objectives. The company is recommended to periodically update its strategic information by developing annual internal and external studies to avoid future problems, in order to rely on strategies based on strengths and opportunities to balance possible shortcomings that may occur

.  
Keywords: <STRATEGIC DIRECTION> <STRATEGIC PLAN> <ECONOMIC SCIENCES> <ORGANIZATIONAL STRUCTURE>

## CAPITULO I

### 1. MARCO TEÓRICO

#### 1.1 Antecedentes de la investigación

Se ha desarrollado una investigación bibliográfica de los últimos 5 años en los repositorios de diversas universidades, con el propósito de establecer estudios similares que ayude como una herramienta guía para la ejecución del presente trabajo de titulación.

Tema: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA DE TAXIS WILSON MOROCHO S.A, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERÍODO 2020- 2023

Conclusión: El presente proyecto de investigación consiste en la elaboración de un plan estratégico a través del cual se busca mejorar la gestión administrativa de la compañía de taxis Wilson Morocho S.A., para el periodo 2020-2023, para el proceso de análisis se vio necesario la aplicación de una encuesta a los 58 socios y una entrevista al gerente general de la compañía con preguntas elaboradas detenidamente para la obtención de los resultados buscados, a continuación se procedió a realizar un análisis de la situación actual de la compañía, para lo cual se elabora un análisis interno mediante la cadena de valor y la matriz de evaluación de factores internos (EFI), empleando las fortalezas y debilidades proporcionadas por socios y colaboradores de la compañía, para el análisis externo se aplicó las 5 fuerzas de Porter, el análisis PESTEL y la matriz de evaluación de factores externos (EFE), haciendo uso de la misma forma de las oportunidades y amenazas proporcionadas por los socios, posteriormente con los resultados obtenidos se determinó que existen deficiencias en el área administrativa que generan como consecuencia una organización desmotivada, sin una cultura organizacional fuerte y sin visión común, ocasionando un estancamiento que les ha impedido seguir evolucionando y creciendo, motivo por el cual se reafirmó la necesidad urgente de una planificación estratégica para la organización que abarque todas estas deficiencias. (Granizo, 2020)

Tema: DESARROLLO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA DE TAXIS LAS PLAYAS DE SANTO DOMINGO S.A. TRANSPLAYASA., PERIODO 2020-2025

Conclusión: El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo principal el desarrollo de una planificación estratégica para la compañía de taxis Las Playas de Santo Domingo S.A. TRANSPLAYASA., con la intención de mejorar su trabajo a través de estrategias constructivas que sean beneficiosas para la compañía en el periodo 2020-2025. Para la investigación se

consideró el diagnóstico inicial de la compañía, así como una entrevista al Gerente General, encuestas a los socios de la compañía. Con los resultados alcanzados se identificó que carecen de estrategias, objetivos, políticas, planes que ayuden y mejoren al desarrollo de la compañía por lo cual se determinó la necesidad de la ejecución del Desarrollo de una Planificación Estratégica por lo que se procedió a la actualización del mismo, se inició con el análisis y estudio general de la compañía para poder proponer la elaboración de la misión, visión, valores, organigrama funcional como también crear objetivos y estrategias por dimensiones: sociales, financieros, servicios, talento humano, organización y procesos. (Alvarado, 2020)

Tema: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CÍA. LTDA, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2019-2024

Conclusión: Con el presente trabajo de titulación sobre el desarrollo de un plan estratégico para la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA. LTDA, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2019-2024 con la principal finalidad de ayudar al direccionamiento de la empresa con el mejoramiento de cada uno de los procedimientos, para lo cual se utilizó un enfoque de investigación cualitativo y cuantitativo, también se procedió a la aplicación de encuestas a los clientes y empleados de la empresa y una entrevista al gerente para el análisis situacional de la empresa en el que se consideró los factores internos y externos para desarrollar el FODA de la empresa se pudo evidenciar la inexistencia de un departamento de marketing, tampoco realizan capacitaciones a los trabajadores, deterioro del lugar de almacenamiento de inventarios en la matriz y una disminución de la rentabilidad para lo cual se plantea un plan estratégico que consta de misión, visión, políticas, valores, organigrama funcional y de 7 objetivos estratégicos de largo, mediano plazo con el correspondiente POA. Se recomienda que la empresa siempre este actualizando su información estratégica por lo que es importante realizar análisis interno y externo de manera anual para estar prevenidos de problemas a futuro, de esa manera tener estrategias en base a las fortalezas y oportunidades para equilibrar las falencias que se pueden presentar. (Gavilanes, 2020)

## **12 Antecedentes Históricos**

Las organizaciones empresariales no pueden aprovechar simultáneamente todas las posibilidades existentes de la diferenciación, esto conduce a la necesidad de tener una estrategia, que no es más que la creación de una posición de mercado única y contenido que incluya una serie de actividades empresariales diferenciadoras.

La estrategia empresarial en una búsqueda deliberada de un plan de acción que aporte a la empresa con metas, objetivos, estrategias, planes para alcanzarlos, planteados de la manera que definen en qué negocio esta o va a estar la compañía así un intento de alterar las fortalezas relativas de la

empresa para distanciarse de sus competidores y se puedan realizar y que desarrolle una ventaja competitiva de la empresa, así sus competidores más peligrosos son los que más se le aparece.

El alcance de la planificación financiera ha logrado direccionar la efectiva funcionalidad de procesos administrativos direccionados para garantizar la toma de decisiones basadas en el denominado el plan estratégico concebido en el corto o largo plazo. Sin lugar a dudas el resultado de una decisión ejecutiva, amerita sustentarse en función de los avances que en materia de procesos administrativos han sido desarrollo de acuerdo con las potencialidades de los recursos humanos, así como de los activos materiales que disponen

### **13 Fundamentación teórica**

#### **1.3.1 EMPRESA**

Según (Galan, 2015) una empresa es una organización de personas y recursos que buscan la consecución de un beneficio económico con el desarrollo de una actividad en particular. Esta unidad productiva puede contar con una sola persona y debe buscar el lucro y alcanzar una serie de objetivos marcados en su formación.

Así mismo según (Gardey, 2008). Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

Según él (Diario Oficial de la Union Europea, 2004) se considerará empresa toda entidad, independientemente de su forma jurídica que ejerza una actividad económica. En particular, se considerarán empresas a las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular.

#### **1.3.2 IMPORTANCIA DE UNA EMPRESA**

La importancia de la empresa como institución laboral, de negocios, económica tiene que ver directamente con el hecho de que es ella, la empresa, la que funciona como unión de todos aquellos que están destinados a trabajar por ese objetivo común. Una empresa, además, puede dar trabajo a un sinnúmero de empleados y asegurar el bienestar de muchas familias. Pero para que esto ocurra es necesario que quienes la dirigen y trabajan en ella pongan como elemento central el crecimiento de la misma y no las acciones ilegales que puedan perjudicarla. Todas las áreas que forman parte de ella deben tener en claro su rol y sus tareas. (Importancia.org,2013)

Según (Tellez, 2015) La importancia de una empresa radica en inculcar los valores a los propios empleados de forma que dichos valores afecten a las relaciones que se mantienen con los clientes.



Estos valores o formas de comportarse pueden parecer como obligaciones o imposiciones de la empresa hacia sus empleados.

### **1.3.3 Tipos de empresa**

Según (Tellez, 2015)

- Persona Natural

Al constituir una empresa como Persona Natural, el único tipo de empresa que podemos optar es el de una Empresa Unipersonal.

- Empresa Unipersonal

En este caso el propietario de la empresa o negocio asume la capacidad legal del negocio, es decir, asume los derechos y obligaciones a título personal, y de forma ilimitada.

Ello implica que asume la responsabilidad de las obligaciones que la empresa pueda contraer, y las garantiza con el patrimonio o bienes personales que pueda poseer.

Una Empresa Unipersonal tiene un solo propietario o dueño denominado micro empresario, el cual es responsable del manejo de la empresa; ejemplos de Empresas Unipersonales se dan en el caso de las farmacias, bodegas, restaurantes, etc.

- Como Persona Jurídica

Al constituir una empresa como Persona Jurídica, los tipos de empresa que podemos elegir son:

- Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L)

En este caso la empresa debe contar con un solo propietario o dueño, denominado titular. A diferencia de la Empresa Unipersonal, las obligaciones se limitan al patrimonio de la empresa. Funciona bajo una razón social y/o denominación. Después de la razón social, se deben constar las siglas E.I.R.L, por ejemplo, "Joyería el Diamante E.I.R.L".

Los órganos de mando son el titular (dueño o propietario), que sería el órgano máximo de la empresa, y la gerencia (órgano encargado de la administración y representación de la empresa) que puede estar conformado por el titular mismo u otra persona.

- Sociedad Colectiva (S.C)

Es una empresa asociativa constituida por más de una persona o socio, comprometidos a participar en la gestión de la empresa con los mismos derechos y obligaciones. Obligaciones que se limitan sólo al aporte de capital que hayan realizado. Generalmente está formada por grupos homogéneos unidos por intereses comunes, existe en ella una relación familiar y de confianza.

Funciona bajo una razón social, no tiene denominación. La razón social puede estar conformada por los nombres de todos, o sólo de alguno o algunos de los socios; en los dos últimos casos, añadiendo las siglas S.C., por ejemplo, Arias y Villa S.C. El capital está conformado por participaciones sociales, no tiene acciones. El órgano de mando está compuesto sólo por la Junta General de Socios, no tiene Directorio ni Gerencia. Todos los socios administran y representan la sociedad.

- Sociedad Comanditaria o En comandita (S en C)

Empresa conformada por más de un socio, en donde igualmente, las obligaciones sólo se limitan al patrimonio con que cuenta la empresa. Funciona bajo una razón social, no tiene denominación. El capital está conformado por participaciones sociales o por acciones (Sociedad Comanditaria por acciones). El órgano de mando está compuesto sólo por la Junta General de Socios, no tiene Directorio ni Gerencia. Los socios comanditos administran y representan la sociedad.

- Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L)

Empresa jurídica constituida por un mínimo de 2 socios y un máximo de 20, en donde igualmente, las obligaciones se limitan al capital aportado. Funciona bajo una razón social y/o denominación. Después del nombre deben seguir las siglas S.R.L., por ejemplo, "Restaurante el Taco S.R.L.". El capital está representado por participaciones (no tiene acciones) iguales, acumulables e indivisibles, las que no puede ser incorporadas en títulos ni valores.

Los órganos de mando están compuestos por la Junta General y la Gerencia, no tiene Directorio. La administración y representación está a cargo de uno o más gerentes, pudiendo ser socios o no.

- Sociedad Anónima (S.A.)

Se le denomina anónima no porque se desconozca quién es el titular o propietario de las acciones, sino porque como las acciones son negociables y transferibles, éstas pueden ser endosables o negociables una y otra vez, pero siempre se va a saber quién es el propietario de las acciones. Funciona bajo una razón social y/o denominación, seguido de las siglas S.A. El capital está conformado por acciones, no por participaciones sociales.

Los órganos de mando están compuestos por la Junta General, Directorio (en el caso de la S.A. Cerrada es opcional), Gerencia y Consejo de Vigilancia (se da sólo en las S.A. Abierta cuando el número de 50 accionistas es mayor de 50). El presidente del Directorio es el representante legal, la Gerencia General se encarga de la administración.

#### ***1.3.4 Finalidad de la empresa***

Los tres elementos reunidos describen de manera fácil y lógica cuál es la finalidad de la empresa y sus actividades para alcanzarla, está diseñada para periodos oscilantes de cinco a diez años por

lo que su flexibilidad y objetividad son primordiales. La misión puede ser una frase o un párrafo siempre y cuando cumpla con los tres elementos principales.

### ***1.3.5 Planificación***

Según (Andía, 2012) la planificación es un proceso de visualización futura de las actividades a realizar para lograr un objetivo; dentro del proceso administrativo la planificación conlleva además a la asignación de recursos para tales actividades, integra además las diferentes medidas de contingencia ante las posibles desviaciones que pudiera tener al momento de su ejecución; entendiéndose como desviaciones cualquier error, imprevisto, deficiencia, déficit o superávit que se pudiera tener durante el desarrollo de las actividades.

La planificación de actividades parte de tres estructuras básicas dentro de toda empresa una visión, una misión y objetivos que hagan ver el ¿qué? se espera alcanzar con la utilización de los recursos puestos a disposición; además la planificación se limita y se estructura en las políticas empresariales que orientan el ¿cómo? se realizarán tales actividades, por último dentro de este primer proceso quedan los valores que dicen tanto a los administradores como a sus colaboradores el ¿por qué? se ha seleccionado esa forma de operar y no otra.

### ***1.3.6 Objetivos***

Distribuidos y clasificados de diferentes maneras, los objetivos constituyen las metas que la administración espera lograr con la utilización de los diferentes recursos; existen muchas formas de clasificarlos la más conocida es la Temporal que determina que los objetivos están distribuidos por tres categorías:

La primera de Corto Plazo, donde se establecen los objetivos a cumplirse en el lapso de un año – algunos autores dicen que debe ser en menos de seis meses- a partir de la puesta en marcha de los planes, la segunda de Mediano Plazo donde se agrupan los que se deben cumplir en el periodo de un año a cinco y la última de Largo Plazo donde los objetivos deben ser cumplidos en el lapso de cinco en adelante.

Otra clasificación reconocida es la diferenciación por su Origen, la cual diferencia que los objetivos pueden ser clasificados dependiendo de la actividad o giro de la empresa, de tal manera que una empresa de producción o del sector industria puede tener los siguientes objetivos:

Administrativos, de Producción, de Distribución, de Mercadeo entre otros, la clasificación hace énfasis que cada departamento o función de la empresa debe plantear sus propios objetivos derivados del objetivo primordial. Ambas clasificaciones y muchas otras son totalmente válidas e inclusive pueden conjuntarse de tal forma que los objetivos determinados por su Origen estén a su vez diferenciados de forma Temporal.

Lo que no debe olvidarse al momento de establecer los objetivos de la empresa es la raíz o fundamento que da vida a cada uno de ellos: La Productividad de la Empresa. (Andia, 2012)

### **1.3.7 Estrategia**

Según (Pedrós & Guitiérrez, 2012) una estrategia es el modelo o plan que se integra a los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente, una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la aplicación de los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de adversarios inteligentes.

Así mismo según (Catrina; Udalp.mx, s.f.) La estrategia e producto de un actor creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas. Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejora la eficacia de la gestión.

De la misma manera (Universidad del Norte Colombia, 2013) menciona que la estrategia de una empresa puede ser mejor que la otra sin importar el tamaño, no necesariamente tiene que ser la más grande para poder salir adelante. Lo más importante es que tengan definidos los objetivos a los cuales se apunta, se cuente con el conocimiento y los deseos de echar a andar el proyecto hacia adelante.

### **1.3.8 Implementación y ejecución de la estrategia**

Según (Catrina; Udalp.mx, s.f.) La función de implementar una estrategia consiste en ver qué hace falta para que ésta funcione y alcance el resultado previsto en el programa; la habilidad reside en saber cómo lograr los resultados. Principalmente, el trabajo de implantar una estrategia consiste en una tarea directiva que penetra en muchos asuntos internos. Los principales aspectos directivos relacionados con la ejecución de la estrategia incluyen:

- Promover una organización capaz de conseguir que la estrategia funcione con éxito
- Desarrollar presupuestos que destinen recursos a aquellas actividades internas cruciales para el éxito estratégico
- Motivar a las personas de manera que persigan los objetivos con energía y, si fuera necesario, modifiquen sus responsabilidades y su conducta para que se adapten a las exigencias que requiere la ejecución de la estrategia con éxito
- Vincular la estructura de recompensas al logro de los resultados planeados
- Crear un entorno laboral que propicie la implantación exitosa de la estrategia
- Desarrollar un sistema de información y de elaboración de informes que permita seguir el avance que se consiga y supervise el resultado

- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la implantación y continuar las mejoras en cuanto a la forma en que la estrategia está siendo ejecutada

### 1.3.8.1 Formulación de la estrategia

La formulación de las estrategias se refiere a las diferentes elecciones o opciones estratégicas de que se sitúan en base a dar respuesta a las numerosas presiones identificadas en el análisis estratégico que detalla información relevante para la creación de estrategias.

La formulación de estrategias permite obtener resultados progresivos que ayudan a identificar ideas efectivas para una organización, esto hace que se desarrolle un conjunto de planes estratégicos que proporcionan información de la situación actual de una organización

Según, (Mometolo, 2017), Revisando los aspectos de misión, visión y objetivos, se hace un análisis del presente revisando los indicadores iniciales, observando si se cumple con los objetivos. Si la actuación presente de la empresa se desborda de la misión, visión, y objetivos iniciales; está claro que hay que formularlos.

- un análisis interno sobre la institución (como funciona, debilidades y fortalezas) y la segunda
- un análisis externo, que determina como es la entidad exteriormente (oportunidades y amenazas). (Mometolo, 2017)

En fin, para este análisis se utiliza la matriz FODA.

**Tabla 1-1:** Análisis de estrategias

Análisis	Tareas	Tipo de análisis
Interno	*Identifique las fortalezas más relevantes de su institución. (Aquellos rasgos distintivos con los que a la fecha del análisis cuenta la institución y que le permiten continuar su proceso de crecimiento y consolidación *Identifique las debilidades más relevantes de su institución. (Aquellas características internas que a la fecha del análisis afectan el adecuado crecimiento y consolidación de su institución.	Debilidades y fortalezas
Externo	*Enumere los factores más relevantes en el entorno externo de los últimos tres años que afectaron el desempeño de la institución? (tales como factores económicos, sociales o políticos, tecnológicos, demográficos, u otros) *qué amenazas externas se enfrentan como institución (beneficiarios, proveedores, reguladores, otras instituciones) Identifique las oportunidades que existen. Es decir ¿qué situaciones o factores externos puede aprovechar la administración en beneficio del crecimiento y consolidación de la institución	Amenazas y oportunidades

Fuente: (Mometolo, 2017)

Elaborado: Efraín Padilla Ayala

Tras realizar ese breve análisis, ya tendremos un panorama general de la empresa y habríamos diagnosticado cuales son los problemas puntuales, las dificultades que impiden a la empresa conseguir sus objetivos, la misión del planificador, es desde este momento la de fijar nuevos objetivos y fijar estrategias claras para la consecución de los mismos; para ello el planificador debe fusionar los datos del análisis interno y externo creando una matriz DAFO, que nos permite crear cuatro tipos de estrategias: (Mometolo, 2017)

**Figura 1-1:** Estrategias



**Fuente:** (Mometolo, 2017)

**Elaborado por:** Efrain Padilla Ayala

Según (Mometolo, 2017):

- **Estrategias FO**, son estrategias que nos permiten utilizar nuestras fortalezas para aprovechar las oportunidades que se nos presentan.
- **Estrategias FA**, son las con las que utilizamos nuestra fortaleza para evitar las amenazas.
- **Estrategias DO**, nos permiten superar las debilidades optimizando a si el aprovechamiento de las oportunidades.
- **Estrategias DA**, permite reducir las debilidades evitando así las posibles amenazas.

### 1.3.8.2 Ejecución de la estrategia

Para (Mometolo, 2017), La evaluación es la razón de ser del planificador estratégico, nunca se desprende de él porque está en continua evaluación del pasado, el presente y objetando el futuro deseado.

Para (Roncancio, 2018), En la empresa los objetivos que se crean son objetivos generales, si consideramos la estructura de un árbol veremos que está constituido de brazos y cada brazo tiene otras ramificaciones, y estas a su vez tienen hojas; pero el fin último es la de producir frutos, esa misma estructura es la que tiene las entidades.

Al encontrarse el planificador ante una empresa durante el proceso de planificación debe tener la capacidad de hacer funcionar el engranaje completo de la empresa, desde los obreros hasta los tomadores de decisión; por ello, se ha de asignar objetivos específicos a cada departamento que conduzcan a la consecución del objetivo general.

Dichos objetivos se han de desglosar en actividades, conociendo a si el curso de acción de cada departamento y permitiéndonos implantar un sistema de control.

Las actividades que asignamos a cada departamento en la empresa, se convierten en indicadores para nosotros; el planificador debe dar las pautas necesarias para que este clarar cada actividad a realizar. De la correcta implementación de dichas actividades depende que consigamos los objetivos específicos y a su vez los generales, la misión y más tarde la visión.

Muchos estudiosos han clasificado y hablado mucho sobre los indicadores de desempeño, sin embargo, pienso que los indicadores podrían clasificarse en dos grupos:

- ✓ Indicadores directos
- ✓ Indicadores indirectos

Los directos son los tangibles que no hace falta realizar esfuerzos para ver que se han conseguido dichos objetivos, ejemplo: incremento de la producción, incremento del patrimonio empresarial etc....

Más los indicadores indirectos, son difíciles de percibir, incluso a veces hay que recurrir a estudios para detectarlos. Ejemplo: cambio de comportamiento de consumidores, como nos ven los competidores, cuales nuestra posición en el mercado, etc.

### *1.3.8.3 Iniciativa estratégica*

Para poder conseguir los objetivos estratégicos definidos, en muchas ocasiones, las organizaciones tienen que llevar a cabo iniciativas o proyectos estratégicos que la ayuden a conseguirlos.

Al objeto de seleccionar y priorizar las iniciativas a desarrollar, cada organización establece sus criterios. Uno de los criterios más utilizados, es aquél que evalúa, por una parte, la importancia estratégica de la iniciativa, medida por el impacto que tiene sobre los objetivos estratégicos establecidos y, por otra, el coste/urgencia de su desarrollo.

- El impacto estratégico de la iniciativa, puede ser evaluado y consensuado por el equipo de trabajo, estimando los impactos estratégicos que dicha iniciativa tiene en todos y cada uno de los diferentes objetivos. Habrá iniciativas que impacten en varios objetivos de forma muy importante y, otras, que solo impacten en un objetivo de forma débil. Estas últimas, probablemente no pasen el criterio de selección y serán desechadas. (Baraybar, 2017)

### ***1.3.9 La Planificación***

Para (Margain, 2016), Planificación es simultáneamente planear y construir la actividad humana, en los campos físico, social, económico y político – administrativo, a escala continental, nacional,

De la misma manera (Mejias, 2016) menciona que la planificación es considerada la primera etapa de todo ciclo productivo y esta parte siempre de la definición de los objetivos estratégicos. Se llama así a los objetivos nucleares, centrales sobre los que asientan la organización o sea, las metas primordiales sin las cuales todo el esfuerzo carece de sentido y que, a su vez permiten alcanzar otras metas ulteriores

Para (Mejias, 2016), existen múltiples definiciones, y ninguna es suficiente ajustada para caracterizar totalmente la planificación. Son destacables, entre otras, las elaboradas por autores como Knox, que la definió como el “ el proceso a partir del cual pueden escoger entre medios alternativos para la obtención de los fines deseados”; Spigel, para quien la planificación es el “proceso por el cual las decisiones son transformadas en acciones “ y Pineault y Davely, quienes la han definido para conseguir los objetivos determinados según la prioridad establecida, permitiendo elegir la o las soluciones óptimas entre muchas alternativas; esta se toma en concideración el contexto de dificultades, internas y externas conocidas actualmente o percibles en el futuro.

En otras palabras, definiría que la planificación es una preparación que se fundamenta en un análisis y conjunto de idea que sirve para recopilar datos e información relevantes para obtener así los objetivos y las metas propuestas, para que en base a ello tomar mejores decisiones productivas para una organización

#### ***1.3.9.1 Características de la planificación***

La planificación es un proceso continuo, permanente y que se orienta indefectiblemente hacia el futuro. Se relaciona directamente con un objetivo y se proyecta en una serie de acciones o hitos por cumplir, en orden cronológico y en avance. Este es un proceso sistemático, es decir, desde su



desarrollo comprende el sistema general en el que actúa y los subsistemas que alcanza, intentando buscar una resolución o aplicación general a la entidad sobre la que ejerce sus influencias (por ejemplo una empresa, una comunidad o una familia). (Uriarte, 2020)

Con la planificación se puede obtener valoraciones básicas como Valoración Técnica, Financiera y Socio-Económica. Para la aprobación de cada valoración se le puede llamar como posibilidad, estas posibilidades deben dar al mismo tiempo para lograr la perspectiva de una plan, por ejemplo un plan puede ser factible a través de técnicas y procesos, pero no logra ser factible financieramente.

Las características son más notables que brindan la planificación son las que ayudaran a engrandecer el nivel de ingresos de los trabajadores como también tener precios competitivos en el mercado, con el fin de que aquellos trabajadores pueden salir de los lugares que sean de difícil acceso.

### *1.3.9.2 Importancia de la planificación*

La planificación ayuda y favorece a una organización a obtener un conjunto de ideas para lograr y establecer buenos objetivos. El transcurso de una buena planificación se forma con la revisión de las ventajas y desventajas actuales de la organización y la caracterización de lo que es necesario mejorar o cambiar operativamente. La planificación involucra el anticipar los resultados que la organización desea lograr y establecer en cuanto a medidas necesarias para conseguir lo anhelado y poder avanzar en el mercado competitivo que se vive actualmente en la sociedad mediante una buena planificación se puede alcanzar el éxito empresarial.

### *1.3.9.3 Clasificación de la planificación*

Según (Uriarte, 2020), La planificación puede formularse de manera estratégica, táctica, operativa o normativa.

- **Planificación estratégica.** Los objetivos se establecen a largo plazo, sumando metas parciales u objetivos específicos e integrando circunstancias internas y externas por igual. Suele realizarse en los ámbitos de jerarquía y no en los operativos.
- **Planificación táctica.** Se realiza de manera continua, determinando las acciones en forma sistemática y va ajustándose en relación con los impactos logrados o a los cambios en las circunstancias.
- **Planificación operativa.** Incluye planeamientos menores, metas específicas a corto plazo y se ejecuta normalmente en los sectores operativos.
- **Planificación normativa.** Tiene como objetivo conformar normas y reglamentos para su aplicación a largo plazo y define, por ejemplo, la manera de actuar en la empresa o metas generales, sustentables en el tiempo.

#### 1.3.9.4 *Estilos de planificación*

Según (Uriarte, 2020), La planificación, en cualquier tipo, puede tomar diversos estilos:

- **Inactiva.** Aplicada en situaciones estables y prósperas, es una planificación orientada hacia la prevención, de aplicación inmediata o circunstancial.
- **Reactiva.** Se aplica en situaciones en las que, a partir de un cambio inconveniente o situación negativa, se requiere de una acción inmediata. Suele aplicarse al corto y mediano plazo.
- **Proactiva.** Busca propiciar los cambios en función de las modificaciones del entorno, simultáneamente a ellos, o en el corto o mediano plazo a partir de su aparición.

#### 1.3.9.5 *Procesos de la planificación*

De la misma manera según (Uriarte, 2020), En un análisis específico, la planificación es una técnica cíclica, coordinada e integral.

- **Técnica cíclica.** Ya que se convierte en realidad al ejecutarse y, al existir, se evalúa, adapta y se convierte en una nueva planificación.
- **Técnica coordinada.** Que pone en acción diversas maquinarias, recursos y herramientas de manera simultánea, tanto para su creación como para su ejecución.
- **Técnica integral.** De asignación de recursos humanos y no humanos en función del objetivo buscado.

#### 1.3.10 *Planificación Estratégica*

Según (Mometolo, 2017) , La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos.

De la misma manera según (Barandiaran, 2015) se refiere a los procesos de identificación de objetivos, y la elección de medios y acciones para llegar a alcanzarlos. Realizar una buena planificación estratégica y usar metodologías específicas de gestión de proyectos es fundamental para poder evaluar y sostener proyectos y organizaciones complejas. Existen muchas formas de hacer una planificación estratégica, pero casi siempre pasa por una serie de pasos más o menos estandarizados.

Para (Raffino, 2020), Por planeación estratégica o planificación estratégica nos referimos usualmente a un proceso sistemático, es decir, metódico, de implementación de planes para obtener objetivos y resultados deseados. Es un tipo de planificación táctica que contempla cuáles son las mejores vías para alcanzar las metas que nos hemos propuesto, tanto dentro de una organización (empresa, institución, etc.) como en la vida personal.

La planeación estratégica es una herramienta organizacional de uso común, sobre todo en el ámbito militar (estrategia militar) o en el de los negocios (estrategia empresarial o estrategia financiera). Igualmente, también aplica para un variado conjunto de ámbitos de la vida, en los que se hace necesario sentar las bases para la consecución de una meta, previendo posibles inconvenientes y procediendo de acuerdo a la ruta más idónea dados los recursos que se tienen.

El cometido de todo ello es dar con una buena estrategia, es decir, con un buen camino o un buen conjunto de procedimientos para alcanzar la meta. Esto se traduce en:

- Definir y luego alcanzar el objetivo propuesto.
- Aprovechar las ventajas competitivas para destacar sobre el resto.
- Diseñar una metodología apropiada para los recursos disponibles, el entorno en el que se encuentra y las dinámicas que se enfrenta.
- Lograr un método dinámico, flexible y adaptable a los imprevistos, que permita resolver los problemas que surjan.
- Proponer un plan que sea medible y corregible en términos de efectividad. (Raffino, 2020)

Una planeación estratégica nos permite desarrollar varias variables y así saber lo siguiente:

- Progreso en los procesos
- Recursos no necesarios
- Actualización y mejoramiento de los servicios a los socios
- Hacer un plan de producción
- Aceleración y mejoramiento de los servicios a los socios
- Hacer un plan de producción
- Aceleración en la recopilación de la información.
- Reducción en el tiempo de procesamiento de las tareas
- Disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos
- Estar al tanto si es posible producir con ganancias.

En otras palabras, el objetivo de una planificación estratégica es permitir alinear las tomas de decisiones en la valoración de un proyecto y medir las posibilidades de éxito o fracaso, además la disponibilidad de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos necesarios para que una organización valla mejorando en el proceso de producción en los mercados competitivos.

#### *1.3.10.1 Características de la planificación financiera*

Las características se pueden relacionar en todos los aspectos positivos y negativos del entorno de la empresa Makamba Jeans, lo cual se puede decir que a partir de su situación actual se puede

formular opciones para tomar decisiones que ayuden a lograr el futuro viable y deseable de la compañía.

Para Efrain Padilla Ayala citado por (Mometolo, 2017), las características de la planificación estratégica son:

#### *1.3.10.2 Beneficios de la planificación estratégica*

Según (Roncancio, 2018) Permite que su organización actúe de forma proactiva y no reactiva

- De a todo el equipo un sentido de dirección
- Incrementa la rentabilidad y la cuota de mercado del negocio
- Aumentar la longevidad del negocio
- Aumenta la satisfacción laboral al dar sentido y propósito
- Establece la satisfacción laboral al dar sentido y propósito
- Establece una diferencia y evita la convergencia competitiva
- Permite tomar mejores decisiones
- Incrementa la eficiencia operacional
- Identifica y establece prioridades para la organización
- Establece una estructura para coordinar y controlar las actividades
- Reduce que todas las decisiones estén alineadas a los objetivos
- Reduce el tiempo y los recursos que intervienen en la corrección de decisiones erróneas
- Facilita la distribución del tiempo y los recursos
- Fomenta una mejor comunicación entre los miembros del equipo
- Da una base para establecer las responsabilidades individuales

#### *1.3.10.3 Modelos de planeación estratégica*

Para (Roncancio, 2018) presenta algunos modelos de Planeación Estratégica mas populares

Balanced Scorecard

El Cuadro de Mando Integral es una metodología de Planeación Estratégica que permite evaluar el funcionamiento de una organización a partir de cuatro perspectivas clave: La perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de procesos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Además, organiza la Planeación Estratégica en términos de objetivos, indicadores e iniciativas.

Mapa estratégico

Es una herramienta visual diseñada para comunicar el plan estratégico a toda la organización. El Mapa Estratégico es muy importante para el Balanced Scorecard, sin embargo, no es exclusivo para esta metodología. A modo de resumen, este ofrece la posibilidad de comunicar la Planeación

Estratégica desde lo gerencial hacia todo el equipo, por medio de un formato fácil de digerir y entender.

#### Análisis DOFA

#### Análisis PEST

Por sus siglas en inglés PEST (Política, económica, sociocultural, tecnológica) pretende analizar el entorno industrial o empresarial de una organización a partir de estos cuatro factores, así, pretende determinar cómo ese entorno podría afectar a la organización. Usualmente el Análisis PEST se usa dentro de las características externas del Análisis DOFA.

#### Análisis brechas (Gap Analysis)

Este modelo pretende comparar dónde está una organización actualmente y a dónde pretende llegar. Una vez existe esta comparación, se busca establecer cómo cerrar esta brecha.

#### Blue Ocean Strategy

La estrategia Blue Ocean, propone que las organizaciones se desarrollen dentro de un mercado no disputado (mercado de océano azul), en lugar de un mercado desarrollado o saturado (mercado de océano rojo). Este tipo de estrategia pretende generar valor a partir de que una organización logre ubicarse en un océano azul. Para comprender esto mejor vamos con un ejemplo: El éxito del Cirque du Soleil se basó precisamente en este modelo estratégico; no intentó funcionar como un circo tradicional, es decir no se insertó en un mercado de océano rojo, al contrario, creó su propio nicho, su propia demanda, e hizo algo que ningún otro circo había hecho antes, es decir, creó su océano azul.

#### Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Es un modelo estratégico que establece un marco para evaluar el nivel de competencia dentro de una industria y así poder desarrollar una estrategia de negocio. Para este análisis se articulan cinco fuerzas que determinan la intensidad de la competencia y la rivalidad en la industria. Las cinco fuerzas son:

- ✓ Poder de negociación de los compradores o clientes (F1)
- ✓ Poder de negociación de los proveedores o vendedores (F2)
- ✓ Amenaza de nuevos competidores entrantes (F3)
- ✓ Rivalidad entre competidores (F5)

#### Análisis de capacidades VRIO

Para elegir qué estrategia competitiva seguir es muy importante conocer las capacidades que tiene una organización. El análisis VRIO ayuda a identificar con qué armas competir, cuáles es necesario desarrollar y cuáles son críticas. VRIO, por sus siglas en inglés (Value, Rarity, Imitability, Organization), tiene la finalidad de proporcionar una ventaja competitiva en el mercado a las organizaciones. En el análisis VRIO se listan todos los recursos de una organización que son relevantes para competir en el mercado y se va puntuando hasta qué punto son de valor (V), raros (R), Inimitables (I) y anclados en la organización (O).

#### *1.3.10.4 Componentes en el proceso de la planificación estratégica*

Según (Roncancio, 2018) Los componentes de la planificación estratégica, son elementos que hay que esclarecer antes de iniciar cualquier tipo de intervención ante una planificación estratégica; porque son elementos que definen la existencia, la ruta, y las metas que guían a una empresa u organización durante toda su existencia.

Si no se tiene claro estos elementos, estamos planificando para fracasar, y el objetivo final de la planificación estratégica no es nada más que una orientación a la empresa hacia posturas de éxito y producción óptima.

Misión: ¿Quiénes somos, ¿Qué hacemos, para quienes?

Como los futbolistas viven por el futbol, los atletas por correr; así mismo las empresas, organizaciones tienen una ocupación, tienen una razón de existir que sin ello no viven, esta razón es la que les define como entidad, es la que les ocupa y les define el ámbito de actuación o producción.

Todo aquello que define la razón de existir de una entidad, su quehacer y su área de actuación, se conoce con el nombre de misión.

Una misión bien definida debe esclarecer:

- ✓Cuál es la finalidad de la empresa
- ✓Cuál será su producción, qué produce
- ✓El producto será para que mercado, para quienes se destina el producto
- ✓Finalmente, que reacción esperamos de los consumidores respecto a nuestros productos.

Si la misión está definida de esta manera, es una misión clara. El planificador estratégico se encuentra ante dos situaciones candentes frente a lo que es la definición de la misión:

- ✓ Frente a un cambio de directivos:

Si estamos frente a nuevos directivos y estos no están de acuerdo con la misión formulada en la entidad en la que ellos deben asumir el control y responder con efectividad, la mejor opción es reformular la misión y adecuarlo a los intereses de los nuevos directivos.

✓ Las actuaciones de la empresa se desvían de la misión:

Si se creó una empresa para la fabricación de materiales de construcción, y de repente empieza a implementar proyectos de construcción de viviendas; no se trata pues de eliminar la actividad que realiza la empresa sino más bien de reformular la misión de la empresa para adecuarla a los nuevos cambios y mercados que empieza a afrontar la entidad.

Hasta cierto punto, la misión es como un código moral para la empresa y eso debe reflejarse también para que los consumidores palpen la esencia de la empresa y crean en la efectividad de su servicio; por ello hay existen empresas más exitosas que otras.

Voy a poner el ejemplo de la cadena de Accor donde trabajo; en esta cadena, Sofitel es la marca más alta de los hoteles; no surge de la nada sino porque tienen una misión clara y cada cliente que le visita sabe que es lo que se espera de Sofitel, porque está claro su misión; elegancia, belleza, atención al cliente.

Visión (¿Cómo queremos ser reconocidos?)

Como los arquitectos en un plano diseñan la casa que desean construir, así mismo ante la creación de una empresa o la implementación de una planificación estratégica, debemos definir como queremos que se vea nuestra entidad en el futuro, realizar una fotografía del futuro desde el presente de cómo queremos que se vea nuestra entidad en el futuro.

La visión no es nada más que esto; la fotografía del futuro de nuestra empresa en el presente

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS** (¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados esperamos lograr?)

Son los trofeos, logros que espera alcanzar la entidad en un plazo determinado logrando cumplir a si la misión que se propuso desde el principio. Hay una secuencia en que se define estos elementos:

Toda planificación estratégica, inicia con la revisión o definición de la visión; luego pasamos con la aclaración de la misión para finalmente establecer los objetivos estratégicos.

Tanto la misión, la visión y los objetivos tienen que formularse atendiendo a los periodos que se supone su consecución; si no establecemos los tiempos para su implementación, será difícil crear indicadores para medir el alcance y los logros de la planificación estratégica.

### 1.3.10.5 *Etapas de la planificación estratégica*

La planificación estratégica tiene fundamentalmente tres etapas de ejecución:

- ✓ La formulación
- ✓ La ejecución
- ✓ La evaluación

La figura anterior, muestra el ciclo que cumple toda planificación estratégica desde la primera fase hasta la última; sin embargo, hay que puntualizar que antes de iniciar la planificación lo primero que debemos pedir es la información histórica de la entidad, analizar todo cuanto se pueda en los archivos para saber a si sobre que pilares se originó la entidad; sabiendo cuál fue la misión, visión y objetivos iniciales.

Importancia de la comunicación en el proceso de una planificación estratégica

La comunicación es un proceso de transferencia de información entre dos o más personas; el proceso de planificación estratégica inicia y finaliza con el análisis de la información de la empresa.

La comunicación tiene dos grandes clasificaciones atendiendo a dos aspectos:

- ✓ atendiendo al canal por donde circula la información
- ✓ atendiendo a la dirección del mensaje

La primera clasificación no nos sirve en la planificación estratégica, atendiendo a la dirección del mensaje la comunicación se clasifica de la siguiente forma.

Si la comunicación es entre los empleados o entre directivos se considera una comunicación horizontal; sin embargo, si se da una comunicación entre un empleado y un directivo, se considera lateral. Es necesario precisar que la comunicación empleado-directivo es lateral ascendente; y la comunicación directivo- empleado se considera lateral descendente

Si consideramos que la planificación es para facilitar la toma de decisiones en la empresa, los que toman las decisiones son los directivos y las órdenes son ejecutadas por los empleados. Al principio puse el ejemplo de un árbol identificando a la empresa en la que cada parte tiene una misión para llegar o alcanzar un objetivo común; los directivos como gerentes de la planificación estratégica, tienen la obligación de revelar los logros alcanzados por la empresa estimulando a si a los empleados y haciéndoles sentirse parte de un equipo operacional; en cambio los empleados rinden informes a los directivos sobre las actividades realizadas para su posterior análisis.

Si la información de los empleados es falsa estamos planificando un fracaso; la información ha de ser segura, certera y valiosa, si se rompe o distorsiona uno de los canales de información en la



empresa, corremos el riesgo de fracasar. Los gerentes de la planificación estratégica, deben saber seleccionar la información que ofrecen a los empleados y la manera de comunicarlo.

Es muy importante la comunicación en la empresa porque a través de ella se realiza la transferencia de información.

### ***1.3.11 Planificación Financiera***

Según (Castro & Castro, 2014) La planeación tiene como objetivo establecer los objetivos que se desean alcanzar, después de hacer un análisis de la compañía y su interacción con el medio ambiente donde se desarrollan los caminos para alcanzar los objetivos, a esas vías se les denominan estrategias y tácticas.

#### ***1.3.11.1 Importancia de la planeación financiera***

Para (Castro & Castro, 2014) la planeación financiera es importante porque

- ✓ Establece la manera de cómo se lograrán las metas; además, representa la base de toda la actividad económica de la empresa. Asimismo, pretende la previsión de las necesidades futuras de modo que las presentes puedan ser satisfechas de acuerdo con un objeto determinado, que se establece en las acciones de la empresa.
- ✓ Influye en las operaciones de la empresa debido a que facilita rutas que guían, coordinan y controlan las acciones para lograr sus objetivos organizacionales. “Dos aspectos claves del proceso de la planificación financiera son la planificación de efectivo y la planificación de utilidades. La planificación de efectivo implica la elaboración del presupuesto de caja de la empresa. La planificación de utilidades implica la elaboración de estados proforma. Tanto el presupuesto de caja como los estados proforma son útiles para la planificación financiera interna; además los prestamistas existentes y potenciales lo exigen siempre”
- ✓ Establecen las metas financieras y las estrategias para cumplirlas, un plan coherente exige entender la manera en que la empresa podría obtener una rentabilidad a largo plazo más elevada. Al diseñar un plan financiero, se combinan todos los proyectos e inversiones que la empresa ejecutará, es un proceso en el cual se convierten, en términos financieros, los planes estratégicos y operativos del negocio en un horizonte de tiempo determinado.

#### ***1.3.11.2 Planeación estratégica dentro de la planeación estratégica***

La planeación financiera requiere actividades como el análisis de los flujos financieros de una compañía, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, así como balancear los efectos de las distintas alternativas, siempre orientadas a la creación de valor en la empresa. La idea es conocer el desempeño financiero de la empresa, como se encuentra actualmente y el rumbo al que se desea orientar. Si el escenario resulta desfavorable,

la compañía debe tener un plan de emergencia, de tal modo que reaccione de manera favorable, para sus necesidades de financiamiento e inversión

El análisis de la situación actual de la empresa y el establecimiento de objetivos conducen a un plan o estrategia financiera que abarca las decisiones de inversión y de financiamiento de la compañía, debido a que los resultados de la empresa son producto de dichas decisiones.

### ***1.3.12 Proceso Administrativo***

Según (UNAM, s.f.), La administración, como ciencia, exige en su desarrollo teórico y práctico un estilo de pensamiento sistematizado, con bases sólidas en la investigación y en la elaboración de sus teorías, que rompa con sistemas rutinarios e improvisaciones por parte de quien la práctica. Éstas son algunas de las características de la administración que da como resultado el uso de la herramienta más importante que pudo haber adoptado el administrador en su práctica: el método científico, y con ello, la creación de una verdadera estructura de trabajo adecuada a su particular forma de ser: el proceso administrativo.

El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en tres, cuatro, cinco o seis etapas, pero sólo se refieren al grado de análisis del proceso, ya que el contenido es el mismo que manejan todos. Por eso, en la actualidad, la división cuatripartita, de cuatro fases, es la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección y control.

La (UNAM, s.f.), menciona también las características

Considerando la importancia de este instrumento, mencionaremos algunas características del proceso administrativo:

- El proceso administrativo está formado por un conjunto de fases o pasos de manera cíclica, es decir, el fin se convierte de nuevo en el principio de la tarea administrativa.
- Una de las principales observaciones es que en cualquier modelo que analicemos del proceso administrativo, las fases que invariablemente encontraremos son las de planeación y control.
- El principal objetivo es sistematizar el conocimiento y generar una estructura de eficiencia
- Estimula la innovación y el progreso.
- Fomenta el desarrollo de una filosofía y cultura gerencial y empresarial.

### **Jerarquización**

El principio de jerarquización se refiere al esquema de grados dentro de una estructura organizacional. Dicha estructura está representada a través de un organigrama y considera dentro

del mismo un número equis de niveles o grados, que van desde los dueños de la empresa (accionistas) hasta el nivel operativo más bajo.

Cuanto mayor sea el número de niveles, tanta más larga será la cadena de mando y tanto más tiempo se necesitará para que las instrucciones desciendan por la línea, y la información ascienda y descienda por la organización.

## CAPITULO II

### 2 Marco metodológico

#### 21 Enfoque de la investigación

##### 2.1.1 *Enfoque mixto*

Cualitativo: Debido a que se ejecutó un diagnóstico tanto interno como externo de la empresa, porque permite obtener fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mediante la encuesta a los clientes y entrevista al gerente de la empresa, de esta manera se inicia la creación de nuevas ideas productivas para la empresa, lo cualitativo que permite conocer la valoración de subjetivas sobre el área administrativa de la empresa a cerca del estado económico y financiero de la misma.

Cuantitativo: permitió la recolección de datos numéricos de las operaciones contables de la empresa para establecer un análisis financiero como apoyo para la elaboración de la planificación estratégica para poder recopilar conocimientos, soluciones y saber la validez de la investigación

#### 22 Nivel de investigación

##### 2.2.1 *Nivel descriptivo*

Reconoce la descripción y análisis del estado económico de la empresa, ya que se detallaron los pasos y procesos que tiene cada una de las actividades dentro de la empresa.

#### 23 Diseño de investigación

##### 2.3.1 *Diseño no experimental*

El diseño de la investigación es no experimental ya que la información recabada realizó a través de la información que brinda la empresa y no puede ser modificada, por lo tanto no se desarrolla experimentos de ningún tipo sobre la información obtenida para detectar la problemática.

#### 24 Tipo de estudios

Cada investigación es diferente por lo que el tipo de estudio a emplear, a continuación se detallan los tipos de estudio que se utilizaron durante el proceso de investigación.

#### **2.4.1 Estudios exploratorios**

Se utilizó el tipo de estudio exploratorio cuando se obtuvo la respectiva recopilación de información, es decir al momento de obtener información interna y externa de manera que se establezca y determine la situación actual de la empresa Makamba Jeans.

#### **2.4.2 Estudios descriptivos**

El estudio descriptivo se utilizó cuando se presentó las respectivas matrices, así como de las técnicas que se utilizó en la investigación, se procedió a la descripción de información de gran importancia para la realización exitosa de la investigación propuesta.

#### **2.4.3 Investigación Bibliográfica**

La presente investigación requirió de la búsqueda de información de una manera ordenada en fuentes bibliográficas para describir los procedimientos y su aplicación sobre la planificación estratégica.

### **25 Población**

Para nuestra investigación trabajamos con las personas involucradas directamente con la empresa Makamba Jeans en los niveles administrativos y clientes. Por traerse de una población muy reducida se trabajó con todo el universo, con el objeto de tener una mejor y amplia apreciación de la problemática institucional y su planificación estratégica.

**Tabla 2-2:** Población de estudio

DIGNIDAD	Nº DE PERSONAS
Directivo	1
Personal	15

*Fuente:* Nomina de directivos y clientes de la empresa Makamba Jeans

*Elaborado por:* Cevallos, 2021

### **26 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

#### **2.6.1 Métodos**

Entre los métodos teóricos: Analítico – Sistemático, Inductivo – Deductivo

##### a) Analítico sistemático

Con la utilización de este método se analizó y sintetizó la información recopilada con la finalidad de contar con datos relevantes que faciliten y aporten al proceso de investigación a realizar.

##### b) Método inductivo

Nos permitirá conocer conclusiones generales a partir de premisas particulares y los efectos que se producen respecto a la relación entre la variable dependiente con la variable independiente del presente estudio. Mediante el método inductivo se

ejecutara el diagnóstico situacional que permita establecer el estado actual de la organización.

c) Método deductivo

Es aquel que parte de dos datos aceptados como válidos, para llegar a una conclusión de tipo particular, mediante este método deductivo se realizará la identificación de los modelos teóricos de la Planificación estratégica para luego aplicarlos en la empresa Makamba Jeans.

**2.6.2 Técnicas**

- **Encuesta:** son ejecutadas a los directivos y clientes accediendo a la recopilación de información relevante
- **Entrevista:** La entrevista será aplicada al gerente de la empresa Makamba Jeans, con el fin de estar al tanto de la situación económica y financiera de la empresa.
- **Observación directa:** La ejecución de las instalaciones de la empresa nos permite conocer sobre los procesos y tácticas situacionales, permitiendo adquirir un enfoque crítico y técnico, además la recolección de información previa de la empresa.

**2.6.3 Instrumentos**

En la presente investigación se utilizó los siguientes instrumentos

- Guías de entrevista

Esta guía se empleó al gerente de la empresa Makamba Jeans

- Guía de observación

Permite alcanzar la información directa de la empresa.

- Cuestionario

Un cuestionario es una herramienta que aglomera una serie de preguntas relativas a un evento o situación, sobre el cual el investigador desea obtener información para así llegar a la aplicación de la encuesta, sobre la población investigada, se realizó un cuestionario con preguntas cerradas específicamente para los directivos y clientes de la empresa Makamba Jeans.

## CAPITULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1 Resultados y discusión de resultados

##### 3.1.1 Análisis de resultados

###### 3.1.1.1 Análisis e interpretación de la entrevista realizada al gerente de la empresa

#### ENTREVISTA DIRIGIDA AL SR. JORGE POZO GERENTE DE LA EMPRESA MAKAMBA JEANS

##### 1.- ¿La empresa cuenta con una misión, visión, objetivos a corto y largo plazo, metas, políticas y valores organizacionales?

La compañía cuenta con misión y visión y un reglamento, no poseemos metas y políticas organizacionales

##### 2.- ¿La empresa cuenta con la existencia de un plan estratégico?

La empresa no cuenta con un plan estratégico

##### 3.- ¿Según su criterio, mencione cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la empresa?

###### Fortalezas

- Solvencia
- Buen trato
- Buen trato a los clientes
- Maquinaria moderna

###### Oportunidades

- Venta masiva de prendas de vestir
- Participación en eventos

###### Debilidades

- Falta de comunicación

###### Amenazas

- Impuestos
- Competencia
- Alza de precios

##### 4.- ¿Considera usted que la elaboración de un plan estratégico ayudaría a mejorar la gestión administrativa?

Por supuesto, de hecho, estábamos pensando en la creación de un plan estratégico para la empresa.

**5.- ¿La empresa cuenta con un plan de capacitaciones para sus colaboradores?**

Si, dos veces al año por lo general es obligatorio, pero no más que eso.

**6.- ¿Qué ventajas considera usted que proporciona la existencia de un plan estratégico en la empresa?**

Seria incrementar el desarrollo tanto personal como económico, sea individual o en grupo.

**7.- ¿Cómo es el clima laboral de la empresa Makamba Jeans?**

La relación es buena, pero existen veces en que hay unas personitas que tratan de fomentar la discordia

**8.- ¿Según su opinión que servicios debería incrementarse y en que le gustaría que mejore la empresa Makamba Jeans?**

Bueno nosotros como institución claramente tenemos un estatuto y dentro del mismo nos dice que somos una empresa, entonces hemos sido bastante creativos, lo que quisiera es implementar nueva maquinaria y poder expandirnos mas

**9.- ¿Qué aspectos considera usted que se debería tomar en cuenta para contribuir al logro de una administración efectiva?**

Bueno primerito el personal capacitado, según personas que tengan convicción de administrar, con años de experiencia que pueda gestionar por el bien de la empresa.

**10.- ¿Qué impacto considera usted que genera su desempeño como gerente en el nivel de comunicación y liderazgo dentro de la empresa?**

Bueno en ese asunto debo decir que dando gracias a Dios, la capacitación tenemos la parte administrativa, tener actitud, carisma y las firma de tratar a las personas que trabajan en la empresa es lo mas importante.



## ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA MAKAMBA JEANS DEL CANTÓN AMBATO

**Objetivo:** Recopilar información del personal administrativo de la empresa Makamba respecto al grado de conocimiento y participación en la Planeación estrategia de la entidad

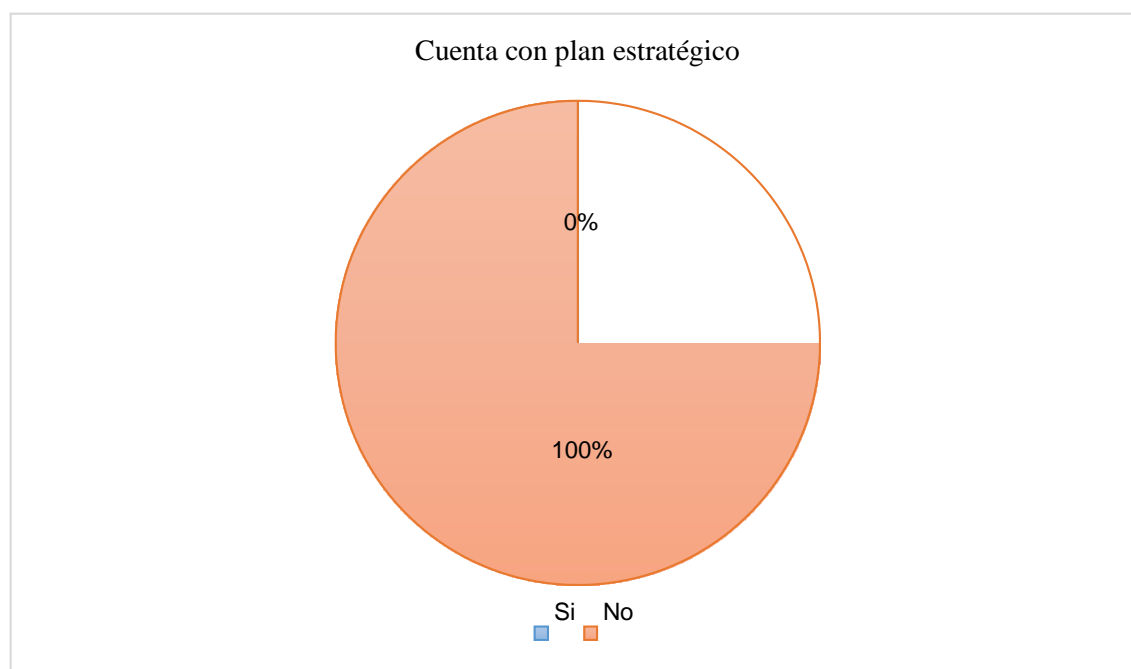
1.- ¿Conoce usted si la empresa Makamba Jeans cuenta con una planificación estratégica?

Tabla 3-3: Plan estratégico

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	15	100%
Total	15%	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cevallos, 2021



**Gráfico 1-3:** Cuenta con un plan estratégico

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cevallos, 2021

### Análisis

Se determinó que el 100% personal desconoce que la empresa cuente con un plan estratégico, ya que se desconoce de los procesos administrativos con los que cuenta la empresa.

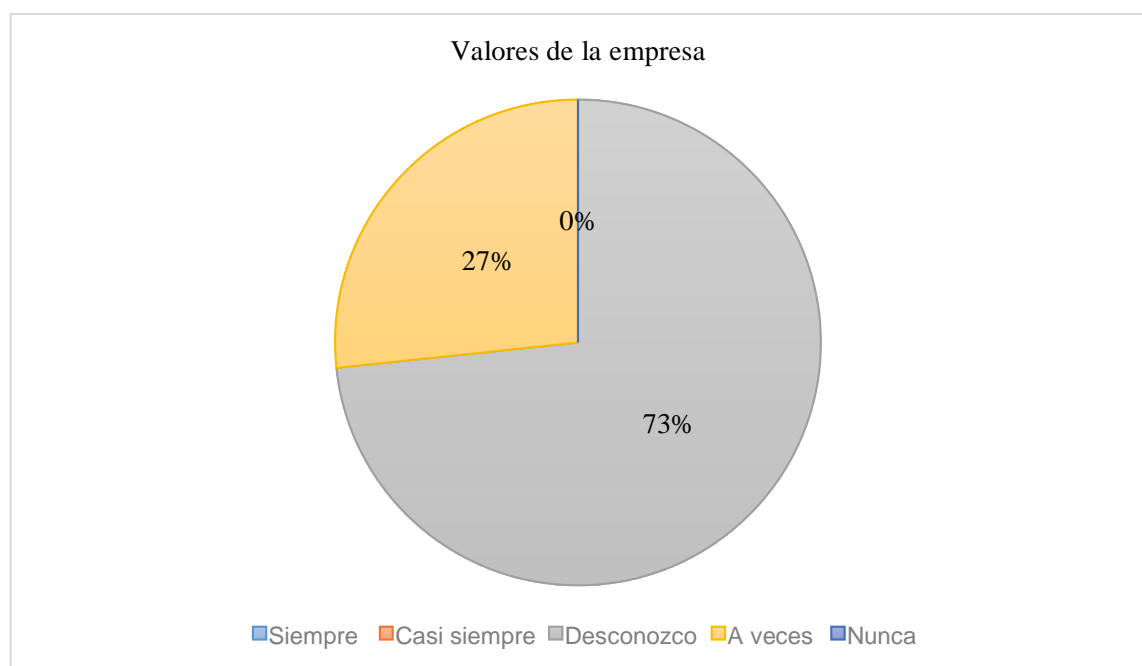
2.- ¿La empresa Makamba Jeans ha sociabilizado entre sus empleados la misión, visión, objetivos a corto y largo plazo, políticas y valores organizacionales?

**Tabla 4-3:** Valores de la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Desconozco	11	73%
A veces	4	27%
Nunca	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cevallos, 2021



**Gráfico 2-3:** Valores de la empresa

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cevallos, 2021

### Análisis

Se determinó que la empresa Makamba Jean nunca ha socializado con el personal los valores organizacionales, es por ello que el 73% no tiene conocimiento de la existencia de misión, visión, objetivos y valores.

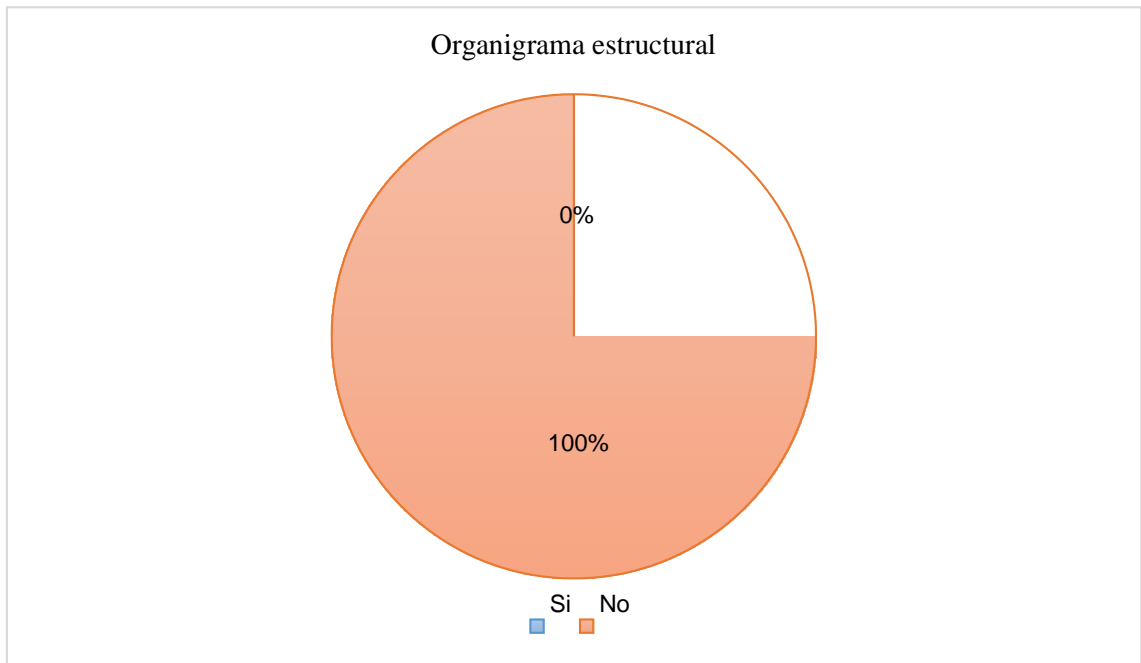
3.- ¿Tiene conocimiento sobre la existencia de un organigrama estructural de la empresa?

**Tabla 5-3:** Organigrama estructural

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	15	100%

Total	15%	100%
-------	-----	------

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Cevallos, 2021



**Grafico 3-3:** Organigrama estructural

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Cevallos, 2021

### Análisis

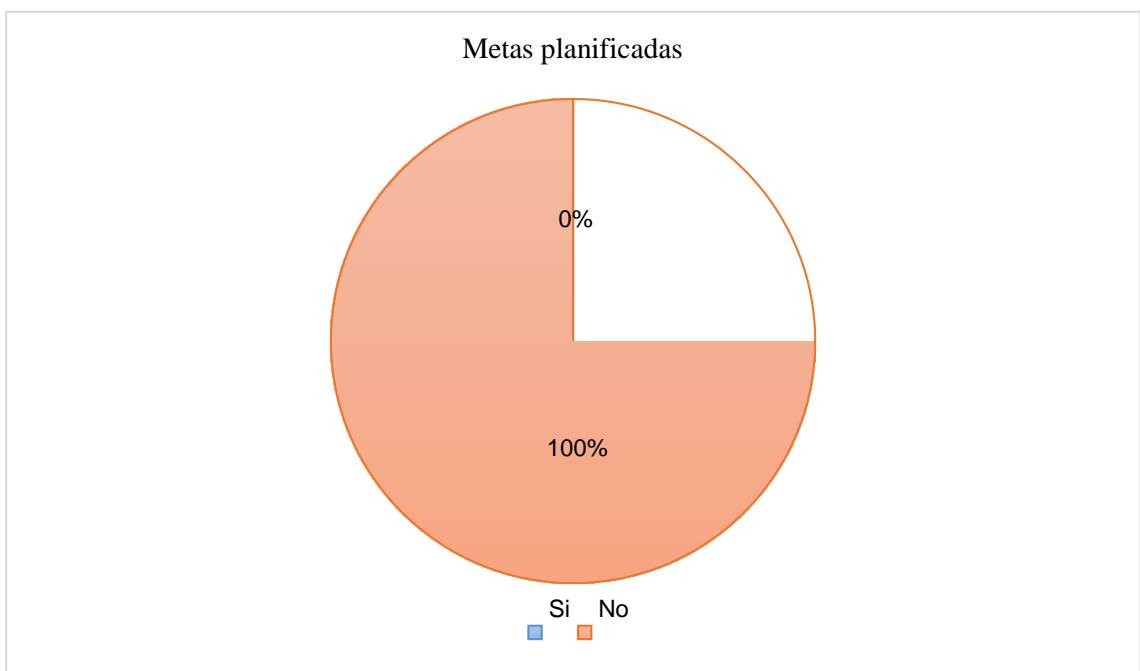
Una vez realizada la tabulación de encuestas se determina que el 100% de la población encuestada desconoce que la empresa Makamba Jeans cuente con un organigrama estructural.

4.- ¿Conoce si en la empresa se realiza un control de las metas planificadas?

**Tabla 6-3:** Metas planificadas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	15	100%
Total	15	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Cevallos, 2021



**Gráfico 4-3:** Metas planificadas

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cevallos, 2021

**Análisis**

El 100% de la población encuestada no tiene conocimiento si la empresa realiza un control de las metas planificadas.

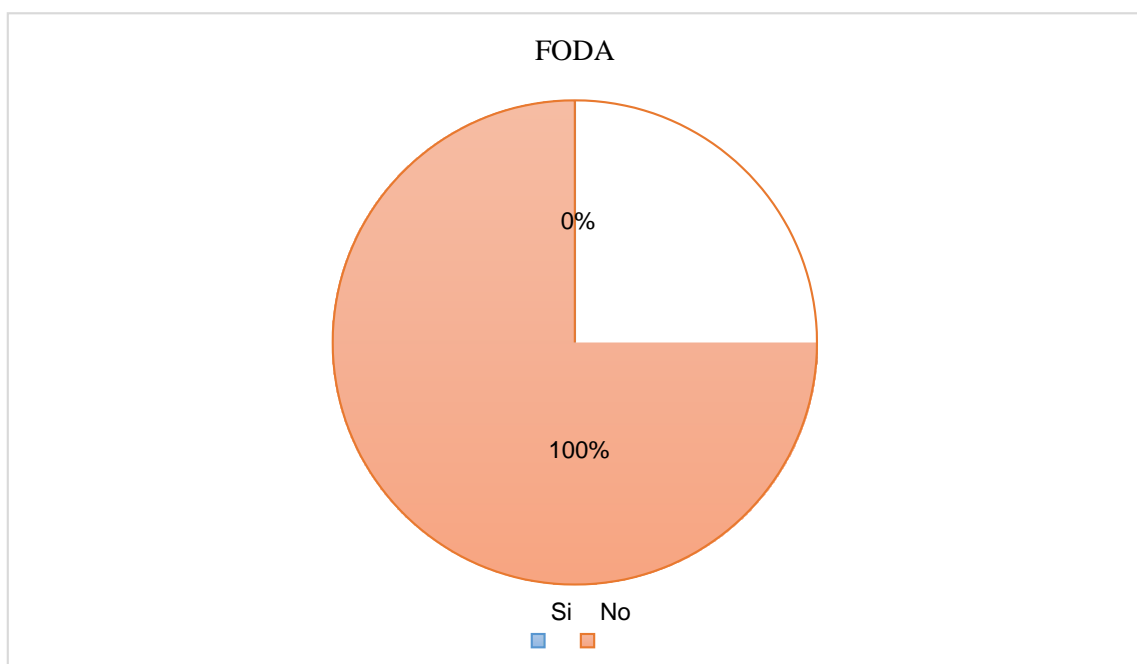
5.- ¿Tiene usted conocimiento de las siglas FODA y su función?

**Tabla 7-3:** FODA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si conozco	0	0%
No conozco	15	100%
Total	15	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cevallos, 2021



### Grafico 5-3: FODA

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cevallos, 2021

### Análisis

Por unimidad de la población encuestada se determina que desconocen sobre la función de las siglas FODA representando el 100% del total de encuestas realizadas.

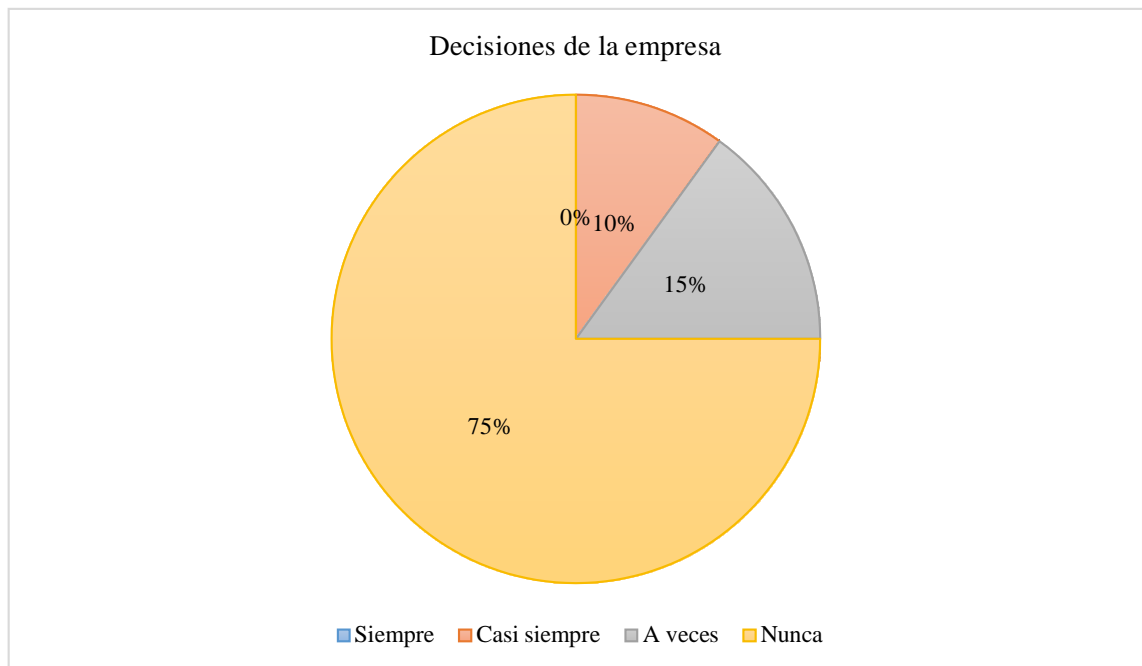
6.- ¿Considera usted que sus opiniones son tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones en la empresa?

**Tabla 8-3:** Decisiones de la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi siempre	2	10%
A veces	3	15%
Nunca	10	75%
Total	15	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cevallos, 2021



### Grafico 6-3: Valores de la empresa

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cevallos, 2021

#### Análisis

Se determinó que 2 funcionarios consideran que sus opiniones casi son tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones en la empresa, valor que representa un 10% del total de la población encuestada, mientras que 3 funcionarios consideran que sus opiniones son tomadas en cuenta a veces, lo cual representa un 15% del total, finalmente 10 funcionarios manifiestan que sus opiniones nunca son tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones en la empresa, este valor representa un 75% de la totalidad de la población encuestada.

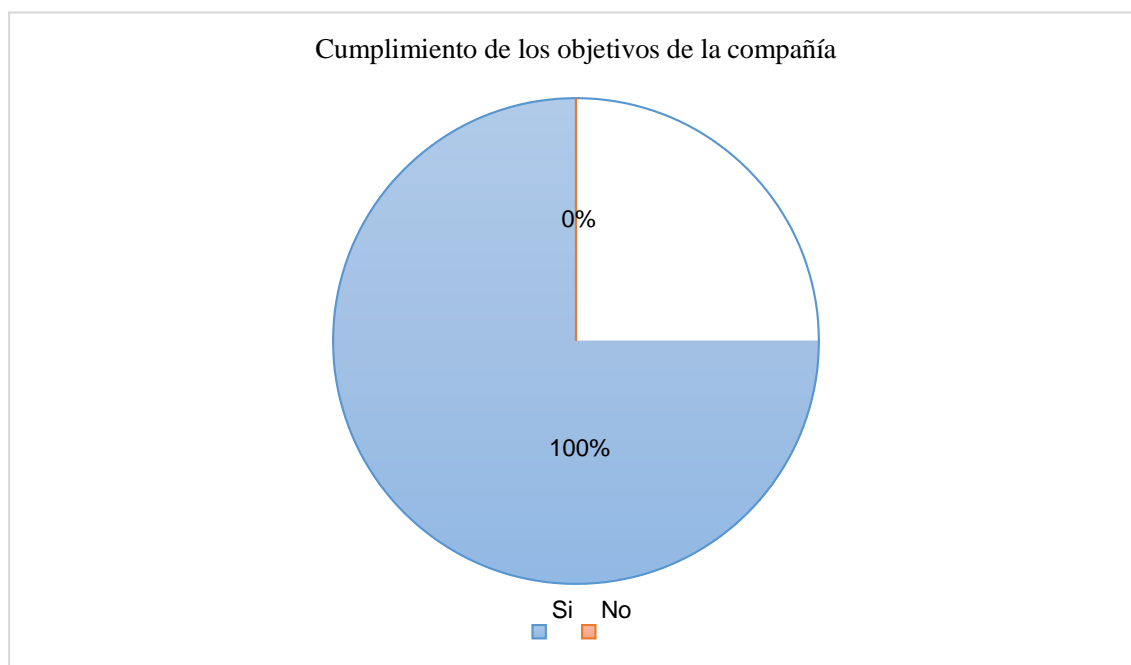
7.- ¿Considera que las estrategias son importantes para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

**Tabla 9-3:** Cumplimiento de los objetivos de la compañía

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si considero	15	100%
No considero	0	0% %
Total	15	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cevallos, 2021



**Grafico 7-3:** Cumplimiento de los objetivos de la compañía

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cevallos, 2021

### Análisis

De acuerdo con la investigación de campo realizada 15 funcionarios consideran que las estrategias son importantes para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa, lo cual representa un 100% de la totalidad de la población encuestada.

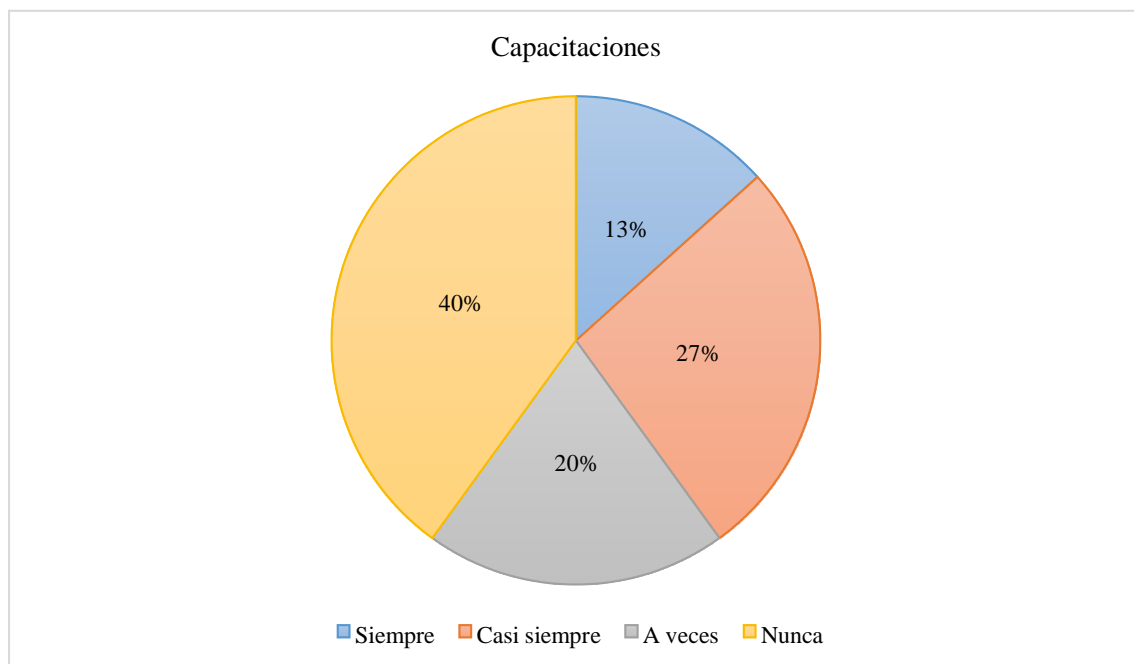
8.- ¿La empresa a la que usted pertenece realiza capacitaciones a los empleados con frecuencia?

**Tabla 10-3:** Capacitaciones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	13%
Casi siempre	4	27%
A veces	3	20%
Nunca	6	40%
Total	15	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cevallos, 2021



**Gráfico 8-3:** Capacitaciones

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cevallos, 2021

**Análisis:**

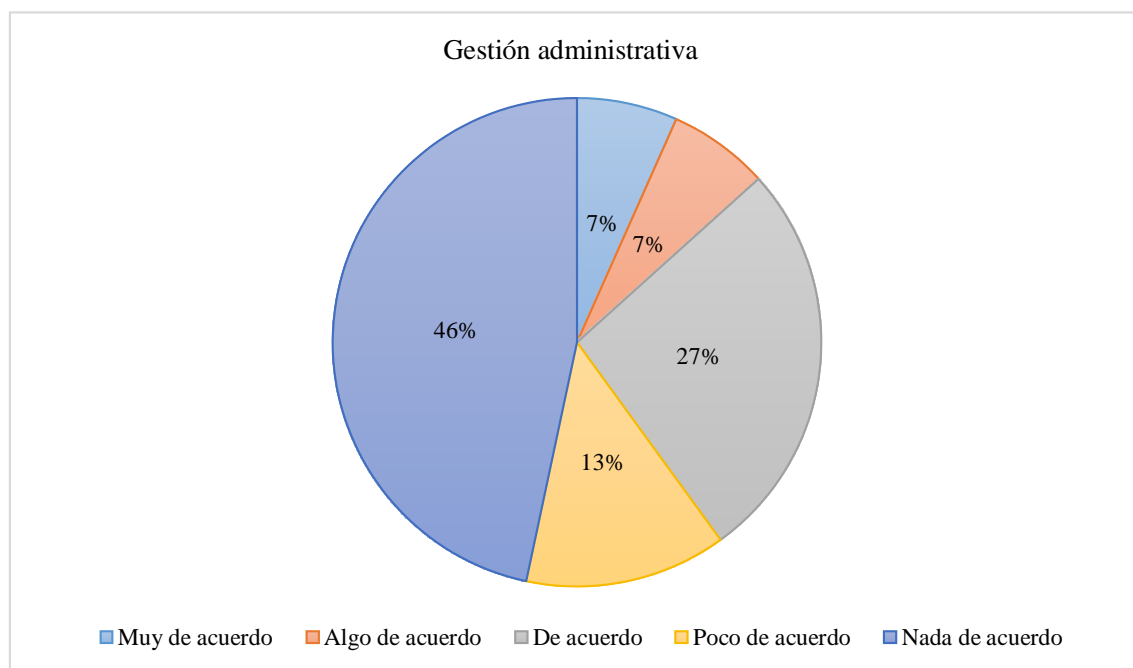
Para un 40% de los funcionarios la empresa nunca se realizan capacitaciones, posteriormente un 27% de la totalidad de los encuestados casi siempre, seguido de un 20 % manifestando que a veces, finalmente un 13% de los funcionarios menciona que nunca se realizan capacitaciones.

9.- ¿Considera usted apropiada la gestión administrativa actual en la empresa?

**Tabla 11-3:** Gestión administrativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	3	7%
Algo de acuerdo	1	7%
De acuerdo	6	27%
Poco de acuerdo	2	13%
Nada de acuerdo	3	46%
Total	15	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Cevallos, 2021



**Gráfico 9-3:** Gestión administrativa

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Cevallos, 2021

**Análisis:**

De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada un 46% de los funcionarios están nada de acuerdo con la gestión administrativa actual mientras que, el 27% se encuentra de acuerdo, así



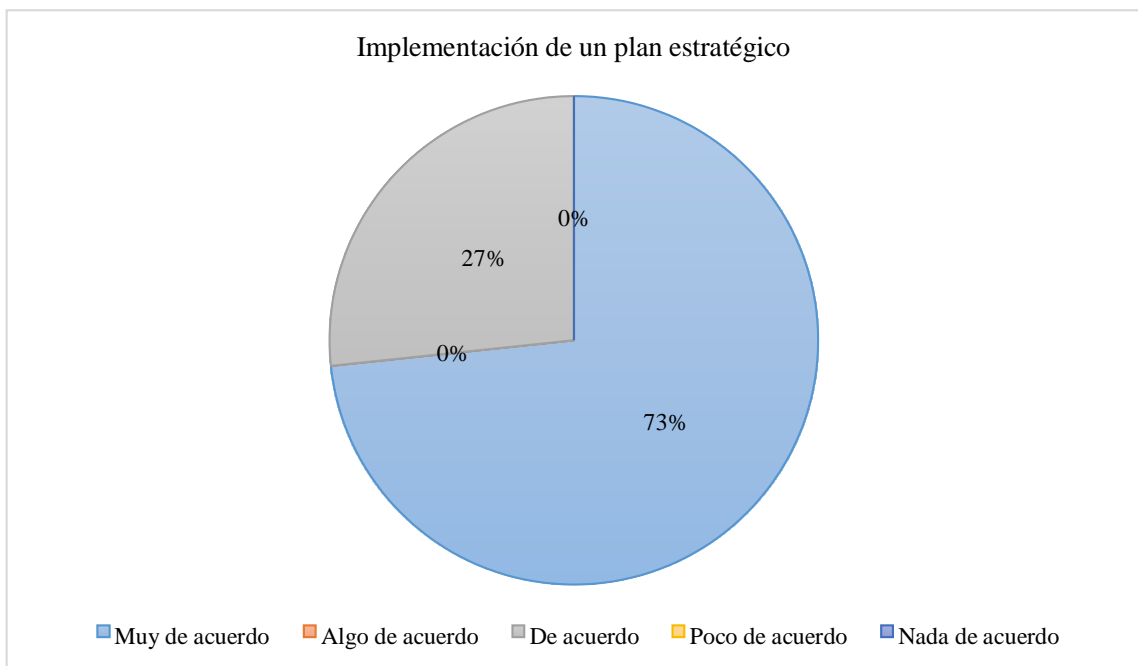
mismo el 13% está poco de acuerdo, finalmente 7% del total están muy de acuerdo y algo de acuerdo.

10.- ¿Cree usted que con la implementación de un plan estratégico mejorará el desempeño administrativo de la empresa?

**Tabla 12-3:** Implementación de un plan estratégico

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	9	7%
Algo de acuerdo	0	0%
De acuerdo	6	27%
Poco de acuerdo	0	0%
Nada de acuerdo	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Cevallos, 2021



**Gráfico 10-3:** Implementación de un plan estratégico

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Cevallos, 2021

### Análisis

Mediante la investigación de campo realizada el 73% de la totalidad de la población encuestada está muy de acuerdo que se implemente un plan estratégico ya que este ayudará a mejorar los procesos administrativos, así mismo un 27% está de acuerdo porque desconocen de un plan estratégico

## 32 Propuesta

### 3.2.1 Título

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MAKAMBA JEANS, DEL CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERIODO 2021-2025”

### 3.2.2 Contenido de la propuesta

Con el propósito de mejorar la gestión administrativa de la empresa Makamba Jeans, se ha visto necesaria la elaboración de un plan estratégico para la misma, esperando contribución al fortalecimiento y crecimiento de la empresa.

### 3.2.3 Perfil de la empresa

La empresa Makamba Jeans, se encuentra domiciliada en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua

**Tabla 13- 3:** Empresa

NOMBRE	Empresa Makamba Jeans
PROVINCIA	Tungurahua
DIRECCION	Santa Rosa
Nº DE RUC	1801103662001
GERENTE	Sr.Jorge Pozo

Fuente: Empresa Makamba Jeans  
Elaborado por: Cevallos, 2021

### 3.2.4 Reseña Histórica

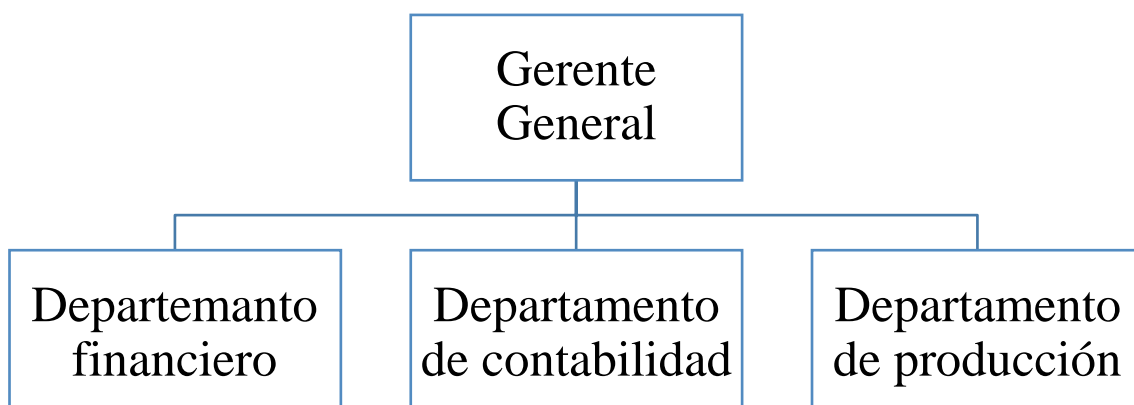
#### Misión Actual

Diseñar prendas de vestir de la más alta calidad, de acuerdo con los gustos y tendencias del mercado logrando plena satisfacción del mercado.

#### Visión Actual

Ser reconocido como una empresa líder en confecciones de prendas de vestir con calidad.

### 3.2.5 Organigrama de la empresa



**Figura 2-3: Organigrama**

Fuente: Empresa Makamba Jeans

Elaborado por: Cevallos, 2021

**3.2.6 Manual de funciones****Tabla 14-3:** Manual de funciones

Nº	CARGO	FUNCIÓN
1	<b>Gerente</b>	Responsable de la gestión económica, financiera y administrativa especialmente de: negocios, inversiones, pagos, gastos de la misma, permanecerá en sus funciones cuatro años y podrá ser reelegido.
2	<b>Secretaria</b>	Son funciones del Secretario (a): redactar, acreditar actas y toda documentación informar y recibir comunicación, registrar, archivar, certificar sobre: informes, proyectos, planes y otros; custodiará, actas y expedientes. Sera vocero oficial en emitir declaraciones, acuerdos y asuntos relacionados a los acontecimientos internos y externos.
3	<b>Contadora</b>	Son funciones del Contador (a): documentar informes financieros para los clientes como: revisar los libros contables de los clientes, analizar las ganancias y los gastos, elaborar el balance de los libros financieros, redactar informes sobre el estado financiero de sus clientes, recopilar información y realizar auditorías a empresas o particulares.

Fuente: Empresa Makamba Jeans

Elaborado por: Cevallos, 2021

**3.2.7 Análisis situacional****3.2.7.1 Análisis externo****Análisis PESTEL (Marco entorno)**

		CAUSA	EFECTO
<b>P</b>	<b>POLÍTICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad del gobierno</li> </ul>	Incertidumbre sobre la situación económica (precios de maquinarias y demás insumos )
<b>E</b>	<b>ECONÓMICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempleo</li> <li>• Tasas de interés</li> <li>• Recesión económica</li> <li>• Inflación</li> </ul>	Accesibilidad a créditos para crecimiento empresarial

			Incertidumbre para seguir invirtiendo Pérdida del poder adquisitivo
<b>S</b>	<b>SOCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento del turismo</li> <li>• Índice de delincuencia</li> </ul>	Posibilidad de incrementar tiendas Los clientes tienen mayor exposición al peligro
<b>T</b>	<b>TECNOLÓGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicaciones para vender prendas por internet</li> <li>• Innovación tecnológica en maquinaria</li> <li>• Programas informáticos avanzados</li> </ul>	Localización estratégica de clientes Posibilidad de acceder a maquinaria mejorada. Posibilidad de implementar programas que permitan llevar una mejor administración de recursos.
<b>E</b>	<b>ECOLÓGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley de Gestión Ambiental</li> </ul>	Adquisición de maquinaria que no contamine el ambiente
<b>L</b>	<b>LEGAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad laboral</li> <li>• Incremento del Salario Básico Unificado</li> </ul>	Mayor satisfacción para colaboradores de la empresa

**Fuente:** Empresa Makamba Jeans

**Elaborado por:** Cevallos, 2021

### *Las 5 fuerzas de Porter (Micro entorno)*

#### **1.- Riesgo de entrada de los competidores potenciales**

Existe un índice elevado de entrada de nuevos competidores en la ciudad de Ambato, sin embargo, a lo largo del tiempo la empresa Makamba Jeans, tiene su posicionamiento establecido y la fidelidad de sus clientes en la ciudad.

#### **2.- Intensidad de la rivalidad entre empresas establecidas**

Teniendo en cuenta que en la ciudad de Ambato existe un alto número de empresas textiles, siendo así que esta actividad genera 30% de la economía, esta cifra no proporciona una visión de la cantidad de competidores existentes y las compañías que se continúan creando, es una situación inevitable que se presente la rivalidad entre mismas, como:

- Moda color jeans
- Enerjeans

#### **3.- El poder de negociación de los compradores**

La empresa cuenta con 97 clientes fijos con los cuales tiene convenio con entrega, cuando el cliente realiza el pedido los productos ellos se comprometen a entregar en el sitio donde es solicitado, también hay algunos descuentos especiales cuando el pago es al contado, tienen créditos de compra con la empresa con un plazo de un mes. Donde también se puede mencionar que los clientes no fijos tienen un descuento de compra cuando es alta.

#### 4.- Amenazas de sustitutos

Teniendo en cuenta que existen diversas empresas dedicadas a la confección de ropa, se puede decir que darle un valor agregado otorga a la empresa Makamba Jeans una ventaja, puesto que el buen trato a los clientes, y la calidad de la ropa han hecho que esta empresa mantenga su posicionamiento bien definido en el mercado de la ciudad de Ambato.

#### 5.- Poder de la negociación de los proveedores

Para la empresa Makamba Jeans el poder de la negociación influye en la compra de maquinaria nueva y en los insumos utilizados para el proceso de mantenimiento de la maquinaria, ya que estos productos como aceites, respuestas, etc. Se encuentran a diferentes precios según los proveedores que existan tanto en Ambato como en otras ciudades.

Oportunidades y Amenazas

**Tabla 15-3:** Oportunidades y Amenazas

<b>Factor</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Económico</b>	<b>O1.</b> Políticas económicas favorables para el sector empresarial	<b>A1.</b> Crecimiento del riesgo país
<b>Tecnológico</b>	<b>O2.</b> Incremento de la investigación tecnológica <b>O3.</b> Creación de nuevos instrumentos electrónicos	<b>A2.</b> El mal uso de la información adquirida <b>A3.</b> Aumento del nivel de insolencia tecnológica
<b>Ecológico</b>	<b>O4.</b> Política de protección de ambiental <b>O5.</b> Plan de contingencia contra desastres naturales	<b>A4.</b> Incremento de la contaminación <b>A5.</b> Perdidas inesperadas
<b>Mercado</b>	<b>O6.</b> Apertura de nuevos mercados <b>O.7</b> Acceso a adopciones de nuevos proveedores	<b>A6.</b> Competencia <b>A7.</b> El desconocido de la calidad del producto nuevo.

<b>Político</b>	<b>O8.</b> Políticas de protección empresarial	<b>A8.</b> Inestabilidad política
-----------------	--	-----------------------------------

Fuente: Empresa Makamba Jeans  
Elaborado por: Cevallos, 2021

### 3.2.8 Análisis Interno

#### Cadena de Valor

**Tabla 16-3:** Cadena de Valor empresa Makamba Jeans

<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>							
	<b>Logística interna</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística externa</b>	<b>Marketing y ventas</b>	<b>Servicios</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>	
	Confección de prendas de vestir	Confeccionar prendas de vestir de la más alta calidad	Transporte para la entrega a domicilio.	<b>Publicidad mediante redes sociales y descuentos</b>	Explicación de uso correcto del producto		
<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>	<b>Abastecimiento</b>	La empresa Makamba Jeans no realiza adquisición previa o almacenamiento de prendas de vestir					<b>VALOR AGREGADO</b>
	<b>Tecnología</b>	Maquinaria con control de cámara de seguridad					
	<b>Capital Humano</b>	Se realiza capacitaciones dos veces al año					
	<b>Infraestructura física</b>	Oficina administrativa					

Fuente: Empresa Makamba Jeans  
Elaborado por: Cevallos, 2021

#### Fortalezas y Debilidades

**Tabla 17-3:** Fortalezas y Debilidades

<b>Factor</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidades</b>
Producto	<b>F1.</b> Existe estabilidad en el precio de los productos	<b>D1.</b> Poca confianza en productos de procedencia nacional
Talento Humano	<b>F2.</b> Grupo de trabajo enfocado a una buena relación laboral. <b>F3.</b> En las decisiones empresariales casi siempre toman en cuenta la opinión de sus trabajadores.	<b>D2.</b> Falta de capacitaciones a sus trabajadores <b>D3.</b> No existe un departamento de talento humano
Financiero	<b>F4.</b> Cuentan con capital propio	<b>D4.</b> Disminución de la rentabilidad

Operativo	<p><b>F5.</b> Cuanta con capacidad de almacenamiento de las prendas de vestir.</p> <p><b>F6.</b> Realizan control de inventario</p>	<p><b>D5.</b> Existe deterioros del lugar de almacenamiento.</p> <p><b>D6.</b> No existe una estricta revisión sobre la calidad de la materia prima, tampoco programas para realizarlo.</p>
Publicidad	<b>F7.</b> La empresa cuenta con una página web	<b>D7.</b> No existe un departamento de publicidad

Fuente: Empresa Makamba Jeans  
Elaborado por: Cevallos, 2021

### 3.2.8.1 Matriz de evaluación de Factores Externos EFE

La matriz EFE es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos.

**Tabla 18-3:** Matriz de evaluación de factores externos EFE

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Calificación ponderada
<b>Oportunidades</b>			
<b>O1.</b> Políticas económicas favorables para el sector empresarial	0,10	4	0,40
<b>O2.</b> Incremento de la investigación tecnológica	0,08	4	0,32
<b>O3.</b> Creación de nuevos instrumentos electrónicos	0,08	4	0,32
<b>O4.</b> Política de protección de ambiental	0,04	3	0,12
<b>O5.</b> Plan de contingencia contra desastres naturales	0,05	3	0,15
<b>O6.</b> Apertura de nuevos mercados	0,06	4	0,18
<b>O7.</b> Acceso a adopciones de nuevos proveedores	0,09	4	0,36
<b>O8.</b> Políticas de protección empresarial	0,66	3	0,36
<b>Total oportunidades</b>	0,66		2,21
<b>Amenazas</b>			
<b>A1.</b> Crecimiento del riesgo país	0,05	2	0,01
<b>A2.</b> El mal uso de la información adquirida	0,07	2	0,14
<b>A3.</b> Aumento del nivel de insolencia tecnológica	0,05	2	0,10

<b>A4.</b> Incremento de la contaminación	0,04	1	0,04
<b>A5.</b> Perdidas inesperadas			
<b>A6.</b> Competencia	0,05	1	0,05
<b>A7.</b> El desconocido de la calidad del producto nuevo	0,03	1	0,03
<b>A8.</b> Inestabilidad política	0,05	1	0,03
<b>Total amenazas</b>	0,29		0,04
<b>Total valor ponderado</b>	<b>1</b>		<b>2,61</b>

Fuente: Empresa Makamba Jeans  
Elaborado por: Cevallos, 2021

### 3.2.8.2 *Análisis de evaluación de Factores Internos*

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Calificación ponderada
<b>Fortalezas</b>			
<b>F1.</b> Existe estabilidad en el precio de los productos	0,08	4	0,32
<b>F2.</b> Grupo de trabajo enfocado a una buena relación laboral.	0,10	4	0,40
<b>F3.</b> En las decisiones empresariales casi siempre toman en cuenta la opinión de sus trabajadores.	0,10	3	0,24
<b>F4.</b> Cuentan con capital propio	0,09	3	0,09
<b>F5.</b> Cuanta con capacidad de almacenamiento de las prendas de vestir.	0,08	3	0,18
<b>F6.</b> Realizan control de inventario	0,09	4	0,32
<b>F7.</b> La empresa cuenta con una página web	0,10	3	0,12
<b>Total Fortalezas</b>	0,62		1,68
<b>Debilidades</b>			
<b>D1.</b> Poca confianza en productos de procedencia nacional	0,05	2	0,01
<b>D2.</b> Falta de capacitaciones a sus trabajadores	0,09	1	0,07
<b>D3.</b> No existe un departamento de talento humano	0,08	1	0,06
<b>D4.</b> Disminución de la rentabilidad	0,08	1	0,09
<b>D5.</b> Existe deterioros del lugar de almacenamiento.	0,06	2	0,08
<b>D6.</b> No existe una estricta revisión sobre la calidad de la materia prima, tampoco programas para realizarlo.	0,09	2	0,07
<b>D7.</b> No existe un departamento de publicidad	0,09	2	0,08
<b>Total debilidades</b>	0,54		0,47
<b>Total valor ponderado</b>	<b>1,16</b>		<b>2,15</b>

Fuente: Empresa Makamba Jeans  
Elaborado por: Cevallos, 2021



3.2.8.3 Matriz de estrategias

**Tabla 19-3:** Matriz de estrategias

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
	MATRIZ DE ESTRATEGIAS	<p><b>F1.</b> Existe estabilidad en el precio de los productos</p> <p><b>F2.</b> Grupo de trabajo enfocado a una buena relación laboral.</p> <p><b>F3.</b> En las decisiones empresariales casi siempre toman en cuenta la opinión de sus trabajadores.</p> <p><b>F4.</b> Cuentan con capital propio</p> <p><b>F5.</b> Cuenta con capacidad de almacenamiento de las prendas de vestir.</p> <p><b>F6.</b> Realizan control de inventario</p> <p><b>F7.</b> La empresa cuenta con una página web</p>	<p><b>D1.</b> Poca confianza en productos de procedencia nacional</p> <p><b>D2.</b> Falta de capacitaciones a sus trabajadores</p> <p><b>D3.</b> No existe un departamento de talento humano</p> <p><b>D4.</b> Disminución de la rentabilidad</p> <p><b>D5.</b> Existe deterioros del lugar de almacenamiento.</p> <p><b>D6.</b> No existe una estricta revisión sobre la calidad de la materia prima, tampoco programas para realizarlo.</p> <p><b>D7.</b> No existe un departamento de publicidad</p>
	<p><b>O1.</b> Políticas económicas favorables para el sector empresarial</p> <p><b>O2.</b> Incremento de la investigación tecnológica</p> <p><b>O3.</b> Creación de nuevos instrumentos electrónicos</p> <p><b>O4.</b> Política de protección de ambiental</p> <p><b>O5.</b> Plan de contingencia contra desastres naturales</p> <p><b>O6.</b> Apertura de nuevos mercados</p>	<p><b>ESTRATEGIAS F – O</b></p> <p><b>F2 - O2.</b> Realizar capacitaciones virtuales mediante el uso del correo electrónico durante 2 años dependiendo el área.</p> <p><b>F7 – O2</b> Mejorar el acceso al sitio web existente para promociones como empresa</p> <p><b>F4 – O2</b> Abrir una sucursal en otra provincia</p>	<p><b>ESTRATEGIAS D - O</b></p> <p><b>D1 – O6</b> Posicionamiento como la empresa más importante del sector</p>

	<p><b>O.7</b> Acceso a adopciones de nuevos proveedores</p> <p><b>O8.</b> Políticas de protección empresarial</p>		
<b>AMENAZAS</b>	<p><b>A1.</b> Crecimiento del riesgo país</p> <p><b>A2.</b> El mal uso de la información adquirida</p> <p><b>A3.</b> Aumento del nivel de insolencia tecnológica</p> <p><b>A4.</b> Incremento de la contaminación</p> <p><b>A5.</b> Perdidas inesperadas</p> <p><b>A6.</b> Competencia</p> <p><b>A7.</b> El desconocido de la calidad del producto nuevo.</p> <p><b>A8.</b> Inestabilidad política</p>	<p><b>ESTRATEGIAS F – A</b></p> <p><b>F2 – A4,</b> Crear un plan de responsabilidad social acorde a las necesidades de la comunidad</p> <p><b>F1 - A7</b> Reestructurar e incrementar la cartera de clientes con una meta de 800 clientes fijos</p>	<p><b>ESTRATEGIAS D – A</b></p> <p><b>D3 – A2,</b> Realizar un organigrama, para que las funciones las cumpla la persona indicada</p>

**Fuente:** Empresa Makamba Jeans

**Elaborado por:** Cevallos, 2021

### 3.2.9 Direccionamiento estratégico

#### 3.2.9.1 Elaboración de la misión propuesta

**Tabla 20-3:** Preguntas de la misión

¿Qué hacemos para crear valor?	Generar confianza a nuestros clientes con prendas garantizadas
¿Cómo atendemos a las partes interesadas?	Con buena calidad
¿Cuáles son nuestros principales valores?	Uno de los principios de la empresa emplea con sus clientes el respeto mutuo
¿Qué pretendemos hacer y para quién?	Satisfacer las necesidades de nuestro clientes con productos garantizados

Fuente: Empresa Makamba Jeans  
Elaborado por: Cevallos, 2021

#### Misión propuesta

##### Misión

Somos una empresa dedicada a diseñar y vender prendas de vestir de la más alta calidad, de acuerdo con los gustos y tendencias del mercado, que busca tener un crecimiento empresarial, logrando plena satisfacción del cliente

#### 3.2.9.2 Contenido de la visión

**Tabla 21-3:** Preguntas visión

¿Qué queremos a futuro?	Ser una empresa líder en el mercado
¿Qué cambios implementamos en lo que hacemos?	Mejoramiento en el área de atención al cliente, precios más competitivos mediante contratos con nuevos proveedores e incentivar el cuidado al medio ambiente
¿Cuál es nuestra proyección relacionado con el entorno del mercado?	La empresa busca crecer en el mercado, generar mayor utilidad y tener un ampliamiento en la cartera de clientes fijos.

Fuente: Empresa Makamba Jeans  
Elaborado por: Cevallos, 2021

#### 3.2.9.3 Visión propuesta

##### Visión

Ser reconocido como una empresa líder en confección de prendas de vestir de alta calidad, mediante el mejoramiento de las competencias de los colaboradores, para brindar una atención de excelencia a nuestros clientes con respeto y honestidad.

#### 3.2.9.4 *Valores propuestos*

**Puntualidad:** La puntualidad permite que los colaboradores de la empresa puedan cumplir con cada uno de los compromisos con los clientes.

**Respeto:** El respeto es uno de los valores que permite una buena convivencia en un entorno laboral.

**Honestidad:** Este valor permite establecer interpersonales dentro del ambiente laboral basándose principalmente, siempre en la confianza de la organización.

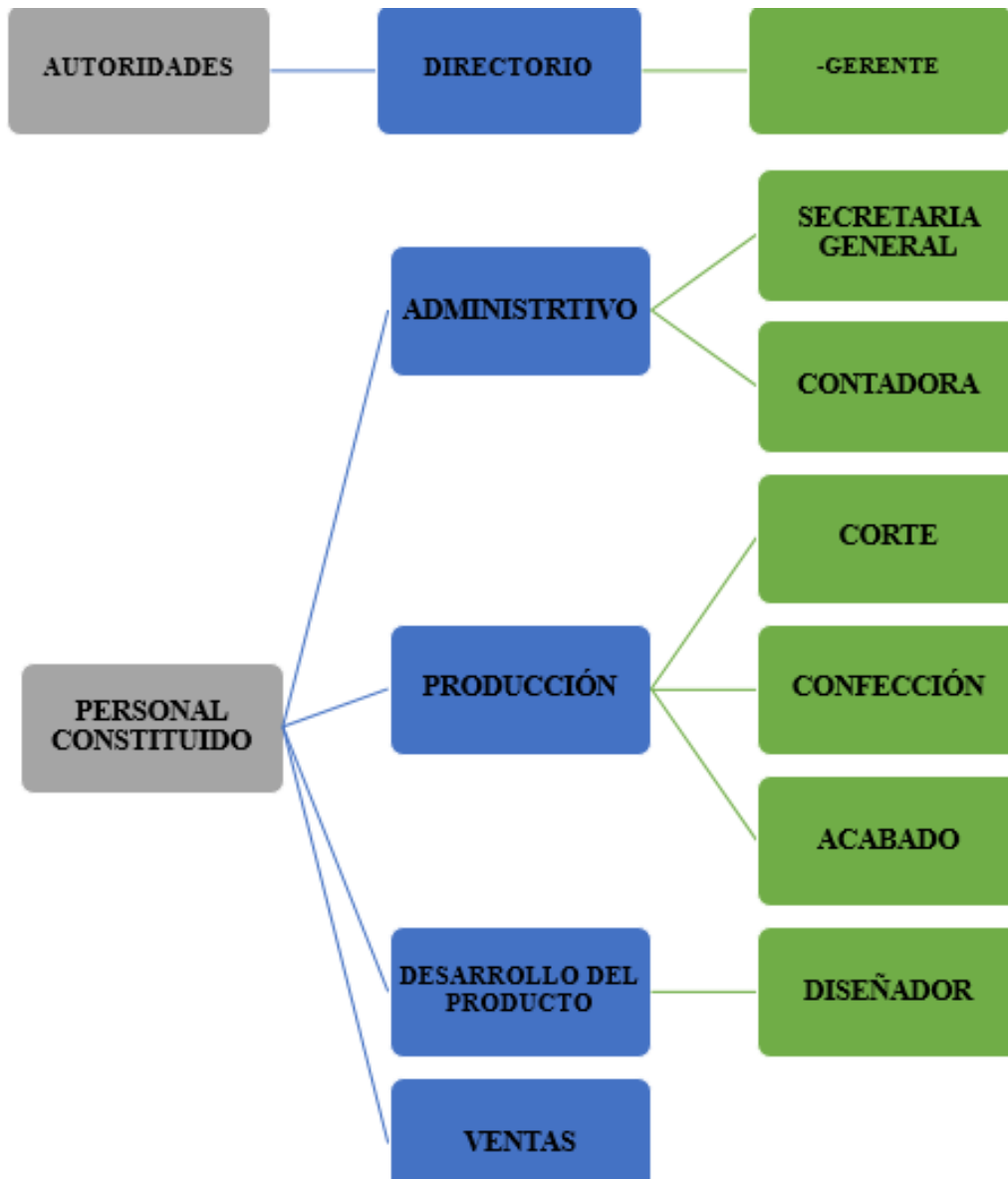
**Lealtad:** Permite a que los empleados tengan un profundo compromiso con la empresa donde laboran, siempre buscando el bienestar de la organización.

**Compañerismo:** Crear lasos entre las personas que trabajan en una misma empresa es importante para generar un buen ambiente laboral y poder ayudarse mutuamente.

#### 3.2.9.5 *Políticas*

- Todos los integrantes de la empresa tendrán que mantener un comportamiento ético.
- El plazo máximo de pago de clientes será de un máximo de 15 días.
- Reconocimiento para los trabajadores de la empresa por un buen desempeño.
- Contar con el 4% de personas con capacidad especial del total de los trabajadores.
- La empresa deberá cumplir con acuerdos establecidos con los clientes.
- La empresa deberá fomentar el cuidado al medio ambiente mediante el reciclaje con la colocación de os contenedores mediante tipos de basura.
- La empresa debe emplear el método de señalización para cada una de sus áreas.

3.2.9.6 Organigrama funcional propuesto



**Figura 3-3:** Organigrama funcional propuesto

Fuente: Empresa Makamba Jeans

Elaborado por: Cevallos, 2021

3.2.9.7 *Objetivos estratégicos propuestos*

**Tabla 22-3:** Objetivos estratégicos

Objetivos	S Específicos	M Medible	A Alcanzable	R Real	T Tiempo		
					Corto Plazo	Medio Plazo	Largo Plazo
Mejorar el acceso al sitio web existente para promocionarnos como empresa en un lapso de 2 años y medio	Realizar una reestructuración de la empresa donde conste de toda la información empresarial.	<b>Eficacia</b> (Objetivo alcanzado*100)/resultado previsto	Contratar a un experto en sistemas	Llegar a un mayor número de clientes		X	
Realizar capacitaciones virtuales mediante el uso del correo electrónico durante 2 años dependiendo el área.	Estructurar una plataforma virtual donde se asigne cada uno de los cursos dependiendo el área y puedan acceder mediante el correo electrónico.	<b>Eficacia</b> (Resultado alcanzado/Costo real*tiempo invertido)/(Resultado esperado/costos estimados*tiempo)	Contratar un experto en capacitaciones digitales.	Mejoramiento del desenvolvimiento de cada uno de los trabajadores.		X	
Aumentar las ventas en un 30% hasta el año 2024	Realizar promociones para llegar a más clientes.	<b>Economía</b> Presupuesto ejecutado/Presupuesto programado	Trabajo en equipo en el departamento de ventas	Generar mayor rentabilidad		X	
Crear un plan de responsabilidad social empresarial acorde a las necesidades de la comunidad en un tiempo de 2 años y medio.	Asignar a un grupo de trabajadores que estructuren un plan de responsabilidad de responsabilidad social basándose en el plan de toda una vida.	<b>Eficacia</b> (Objetivo alcanzado *100/ resultado previsto)	Incentivar al cuidado del medio ambiente y el compromiso empresarial con la misma	Disminuir la contaminación ambiental		X	

Reestructurar e incrementar la cartera de clientes con una meta de 1000 clientes fijos en los próximos 4 años	Trabajar conjuntamente con los colaboradores para llegar a más clientes de la misma manera realizar estudios de mercado.	<b>Eficacia</b> (Resultado alcanzado/Costo real*tiempo invertido) (Resultado esperado/costos estimados*tiempo)	Fomentar el trabajo en equipo donde deben tener en cuenta que tienen un objetivo en común.	Incrementar la cartera de clientes fijos y tener un crecimiento como empresa.			X
Abrir una sucursal en otra sucursal en otra provincia Chimborazo hasta el año 2024	Realizar un estudio de factibilidad en la provincia de Chimborazo	<b>Eficacia</b> (Objetivo alcanzado*100)/resultado previsto	Realizar un estudio de mercado.	Crecimiento empresarial			X
Posicionamiento como la más importante del sector en los próximos 4 años	Tener un crecimiento empresarial mediante la eficiencia y la eficacia para ser más competitivos en el mercado.	<b>Eficacia</b> (Objetivo alcanzado*100)/resultado previsto	Trabajar en todas las áreas de manera comprometida conjuntamente con los colaboradores.	Tener un crecimiento dentro del mercado local.			X

**Fuente:** Empresa Makamba Jeans

**Elaborado por:** Cevallos, 2021

3.2.9.8 *Objetivos a largo plazo*

**Objetivo 1: Gestión Administrativa**

**Tabla 23-3:** Reestructuración de cartera de clientes

OBJETIVOS	META	ACTIVIDAD PRINCIPAL	TIEMPO		PRESUPUESTO	EJECUTA	COORDINA
			Inicio	Finalización			
Reestructurar e incrementar la cartera de clientes con una meta de 1000 clientes en los próximo 4 años.	-Obtener un mayor número de clientes fijos	1. Asignar un presupuesto para realizar más publicidad.	05/06/2021	06/12/2022	\$1000	Contadora	Departamento administrativo
	-Incrementar el nivel de ventas	2.- Realizar visitas personalizadas a in gran número de clientes	19/01/2022	20/07/2022	\$800	Departamento administrativo	Departamento administrativo
	-Generar mayor rentabilidad	3. Identificar a los posibles clientes fijos para que trabajen con la empresa.	15/08/2022	17/09/2023	\$500	Departamento administrativo	Departamento administrativo
		4.- Proceder a la reestructuración de la cartera de clientes.	28/10/2023	15/12/2024	\$1000	Contadora	Departamento administrativo

Fuente: Empresa Makamba Jeans

Elaborado por: Cevallos, 2021



**Tabla 24-3:** Acciones a largo plazo 1

Objetivo	Estrategia	Acciones	Programa	Proyecto	Indicador
Reestructurar e incrementar la cartera de cliente con una meta de 1000 clientes fijos en los próximos 4 años.	Realizar publicidad y seguimiento a cada uno de los posibles clientes fijos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar un listado de los sectores donde no han ofertado sus productos.</li> <li>-Llegar mediante publicidad directa a los trabajadores para que mejoren la atención.</li> <li>-Dar charla a los trabajadores para que mejoren la atención a los clientes.</li> <li>-Realizar seguimientos a los clientes nuevos.</li> <li>-Realizar vínculos con nuevos sectores donde exista nuevos nuevos de mercado en el sector.</li> </ul>	Gestión administrativa	Obtener un crecimiento de la realidad	<p style="text-align: center;"><b>Eficacia</b></p> <p>(Resultado alcanzado/Costo real *tiempo invertido)/(Resultado esperado/costos estimados*tiempo)</p>

Fuente: Empresa Makamba Jeans  
 Elaborado por: Cevallos, 2021

**Objetivo 2: Crecimiento empresarial**

**Tabla 25-3:** Apertura de una nueva sucursal

OBJETIVOS	META	ACTIVIDAD PRINCIPAL	TIEMPO		PRESUPUESTO	EJECUTA	COORDINA
			Inicio	Finalización			
Abrir una sucursal en otra sucursal en otra provincia Chimborazo hasta el año 2024	-Tener crecimiento de cartera de clientes fijos  -Incrementar las ingresos de la empresa	1. Asignar un presupuesto para la creación de publicidad a nivel local.	11/05/2021	25/05/2021	\$500	Contadora	Departamento administrativo
		2.- Asignar a un grupo de trabajadores para que se encarguen de llegar a un gran número de público.	19/06/2021	20/07/2021	\$200	Departamento administrativo	Gerencia
		3.- Buscar la provincia con mayor aceptación para proceder a la apertura local.	09/09/2021	08/09/2023	\$500	Personal experto	Departamento administrativo

		4.- Buscar el mejor lugar dentro de la ubicación de la provincia	04/10/2023	07/07/2024	\$500	Personal experto	Departamento administrativo
		5.-Realizar un presupuesto para la contratación del lugar y la puesta en marcha la empresa.	12/08/2024	10/09/2024	\$500	Contadora	Departamento administrativo

**Fuente:** Empresa Makamba Jeans

**Elaborado por:** Cevallos, 2021

**Tabla 26-3:** Acciones a largo plazo 2

Objetivo	Estrategia	Acciones	Programa	Proyecto	Indicador
Abrir una sucursal en otra provincia hasta el año 2024.	Elaboración de un plan de expansión	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar un estudio geográfico y territorial del lugar donde se apertura la nueva sucursal.</li> <li>-Realizar un listado detallado de las estrategias de crecimiento.</li> <li>-Realizar un presupuesto de la inversión requerida.</li> <li>-Realizar una proyección de ventas mediante el flujo de caja</li> </ul>	Crecimiento empresarial	Ampliación de la empresa	<p style="text-align: center;"><b>Eficacia</b> (Objetivo alcanzado*100)/resultado previsto</p>

**Fuente:** Empresa Makamba Jeans

**Elaborado por:** Cevallos, 2021

**Objetivo 3. Crecimiento empresarial**

Tabla 27-3: Ampliación de mercado

OBJETIVOS	META	ACTIVIDAD PRINCIPAL	TIEMPO		PRESUPUESTO	EJECUTA	COORDINA
			Inicio	Finalización			
Posesionamos como la empresa más importante del sector en los próximos 4 años.	-Liderar el mercado local.	1.- Asignar un presupuesto para la creación de publicidad a nivel local.	19/02/2021	20/04/2021	\$500	Contadora	Departamento administrativo
	-Tener un crecimiento de cartera de clientes fijos	2.- Asignar a un grupo de trabajadores para que se encarguen de llegar a un gran número de publico	15/05/2021	03/08/2021	\$200	Departamento Administrativo	Gerencia
	-Incrementar los ingresos de la empresa	3.-Otorgar material e información necesaria para la investigación de mercado local	03/07/2021	15/08/2021	\$2000	Contadora	Departamento administrativo

		4.-Proceder a la investigación y la elaboración intensiva de publicidad	20/09/2021	30/12/2023	\$3000	Equipo de trabajo	Departamento de administrativo
		5.- Realizar seguimientos a cada uno de los posibles clientes dependiendo del sector	15/02/2023	21/01/2025	\$2000	Equipo de trabajo	Departamento administrativo
		6.- Evaluar los resultados	27/03/2025	15/09/2024	\$1000	Departamento administrativo	Gerencia

**Fuente:** Empresa Makamba Jeans

**Elaborado por:** Cevallos, 2021

**Tabla 28-3:** Acciones a largo plazo 3

Objetivo	Estrategia	Acciones	Programa	Proyecto	Indicador
Posicionarnos como la empresa más importante del sector en los próximos 4 años.	Elaborar una publicidad intensiva y realizar seguimientos a cada posible cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocer cada uno de los puntos clave dentro del mercado local.</li> <li>-Crear un cronograma de visita con puntos de posibles clientes</li> <li>-Llegar a cada posible cliente ofertando los beneficios de cada producto de la empresa.</li> <li>-Proponer beneficios a los posibles clientes en caso que se conviertan en clientes fijos.</li> </ul>	Ampliación de mercado	Crecimiento empresarial a nivel local	<p style="text-align: center;"><b>Economía</b></p> <p>Presupuesto ejecutado/Presupuesto programado</p>

Fuente: Empresa Makamba Jeans  
 Elaborado por: Cevallos, 2021

3.2.9.9 *Objetivos a mediano plazo*

**Objetivo 1: Publicidad Virtual**

**Tabla 29-3:** Mejoramiento de sitio Web

OBJETIVOS	META	ACTIVIDAD PRINCIPAL	TIEMPO		PRESUPUESTO	EJECUTA	COORDINA
			Inicio	Finalización			
Posesionarnos como la empresa más importante del sector en los próximos 4 años	-Liderar el mercado local -Tener crecimiento de cartera de clientes fijos -Incrementar las ingresos de la empresa	1. Asignar un presupuesto para la creación de publicidad a nivel local.	11/05/2021	25/05/2021	\$500	Contadora	Departamento administrativo
		2.- Asignar a un grupo de trabajadores para que se encarguen de llegar a un gran número de público.	19/06/2021	20/07/2021	\$200	Departamento administrativo	Gerencia
		3. Otorgar material e información necesaria para la investigación de mercado local.	05/08/2021	17/09/2021	\$2000	Contadora	Departamento administrativo



		4.- Proceder a la investigación y la elaboración intensiva de publicidad	22/09/2021	30/12/2021	\$3000	Equipo de trabajo	Departamento administrativo
		5.-Realizar seguimientos a cada uno de los posibles clientes dependiendo el sector	12/02/2021	30/03/2025		Equipo de trabajo	Departamento administrativo
		6.-Evaluar resultados	27/03/2025	20/09/2025		Departamento administrativo	Gerencia

**Tabla 30-3:** Ampliación de mercado

**Fuente:** Empresa Makamba Jeans

**Elaborado por:** Cevallos, 2021

**Tabla 31-3:** Acciones a medio plazo 1

Objetivo	Estrategia	Acciones	Programa	Proyecto	Indicador
Mejorar el sitio web existe para promocionarnos como empresa en el lapso de 2 años y medio.	Contratar a un experto para la reestructuración del sitio Web	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Asignar un monto para los gastos para mejorar el sitio Web</li> <li>-Investigar a los posibles candidatos para que se encargue de la reestructuración del sitio Web.</li> <li>-Elegir al más apto y comprometido para el trabajo.</li> <li>-Otorgar información necesaria</li> <li>-Realizar pruebas de verificación del correcto funcionamiento del sitio Web.</li> </ul>	Publicidad Virtual	Tener una imagen empresarial mediante el internet.	<p style="text-align: center;"><b>Eficacia</b></p> <p>(Objetivo alcanzado *100)/ resultado previsto</p>

Fuente: Empresa Makamba Jeans  
 Elaborado por: Cevallos, 2021

**Objetivo 2: Gestión de Talento Humano**

**Tabla 32-3:** Capacitación al personal

OBJETIVOS	META	ACTIVIDAD PRINCIPAL	TIEMPO		PRESUPUESTO	EJECUTA	COORDINA
			Inicio	Finalización			
Realizar capacitaciones virtuales mediante el uso correcto electrónico durante 2 años dependiendo el área.	-Tener un personal más competitivo dentro de la empresa.	1.- Asignar un presupuesto para las capacitaciones virtuales.	15/06/2021	27/07/2021	\$3.800	Contador	Dp. Administrativo
		2.-Contratar a un experto en formación mediante plataformas virtuales	07/08/2021	20/09/2021	\$2000	Dp. Administrativo	Gerente
		3.-Cotizar precios sobre las plataformas virtuales y comprar el programa.	15/11/2021	25/04/2022	\$0.0	Contador	Dp. Administrativo
		4.-Construir la plataforma virtual a la cual tengan acceso a las capacitaciones.	18/11/2022	25/03/2023	\$1000	Experto	Dp. Administrativo

Fuente: Empresa Makamba Jeans

Elaborado por: Cevallos, 2021

## CONCLUSIONES

- Mediante la creación de una base teórica proveniente de libros y artículos relacionados con temas de planes estratégicos se obtuvo el hilo conductual para tomar como guía el proceso de elaboración de la propuesta del plan estratégico para la empresa Makamba Jeans en base a las necesidades dependiendo las falencias que existen en la misma.
- Al realizar un análisis situacional de la empresa mediante la investigación de los factores internos como externos se utilizó como técnica e instrumento la entrevista y encuestas realizadas para la población de la empresa, se analizó externamente en base a factores económicos las 5 fuerzas de Porter y Pestel, las amenazas están estructuradas en base a factores económicos, políticos, mercado, ecológico y tecnológico de la empresa, internamente se obtuvo las fortalezas, debilidades.
- En base a la información adquirida se formuló el plan estratégico para neutralizar las falencias de la empresa el cual consta de la misión, la visión, políticas y un organigrama funcional también se estableció siete objetivos estratégicos de largo y mediano plazo los cuales eran relacionados con las siguientes áreas: administrativo, ventas, talento humano, marketing y responsabilidad social, los mismos que constan de metas, actividades y se asignaron encargados para su cumplimiento de forma constante y con acciones de apoyo, se asignó los recursos necesarios para la ejecución.

## RECOMENDACIONES

- Es recomendable que toda investigación se formule una base teórica dependiendo las necesidades de la mismas para así poder tener una guía que nos permita realizar la investigación en base autores especializados en el tema
- La empresa Makamba Jeans tiene que estar actualizando su información estratégica para lo cual es importante realizar un análisis interno y externo de manera anual, para poder prevenir problemas a futuro.
- Se recomienda que se implemente el plan estratégico establecido el cual servirá de gran aporte para el crecimiento de la empresa, ya que sirve de base para el direccionamiento empresarial mediante el cumplimiento de los objetivos estratégicos a mediano y largo plazo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, B. S. (2020). *Desarrollo de una planificación estratégica para la Compañía de Taxis Las Playas de Santo Domingo S.A. TRANSPLAYASA., periodo 2020-2025*. Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/14326>
- Andia, E. (21 de Enero de 2012).
- Barandiaran, X. E. (1 de Septiembre de 2015). *Planificación estratégica y gestión de proyectos*. Obtenido de <https://xabier.barandiaran.net/2015/09/01/planificacion-estrategica-y-gestion-de-proyectos/>
- Baraybar, F. A. (2017). *Cuadro de Mnado Integral*. Madrid, España: ESIC Editorial 2017. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/espochsp/reader.action?docID=5885796&query=Balanced%2BScorecard>
- Castro, A. M., & Castro, J. A. (2014). *Planeación Financiera*. Obtenido de <https://editorialpatria.com.mx/mobile/pdf/files/9786074382167.pdf>
- Catrina; Udalp.mx. (s.f.). *Ques es estrategia*. Obtenido de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/ruiz\\_g\\_ml/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ruiz_g_ml/capitulo2.pdf)
- Diario Oficial de la Union Europea. (28 de Febrero de 2004). Obtenido de [http://www.naviaporcia.com/images/documentos/documento\\_14.pdf](http://www.naviaporcia.com/images/documentos/documento_14.pdf)
- Diario Oficial de la Union Europea. (28 de Febrero de 2004). Obtenido de [http://www.naviaporcia.com/images/documentos/documento\\_14.pdf](http://www.naviaporcia.com/images/documentos/documento_14.pdf)
- Galan, J. S. (02 de Diciembre de 2015). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/empresa.html>
- Gardey, J. P. (2008). Obtenido de <https://definicion.de/empresa/>
- Gavilanes, M. A. (2020). *Plan estratégico para la Empresa Centro de Distribución Fierro Corral Cía. Ltda, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2019-2024*. Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/14328>
- Granizo, M. S. (2020). *Diseño de un plan estratégico de la Compañía de Taxis Wilson Morocho S.A, de la ciudad de Riobamba, periodo 2020 - 2023*. Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/14327>
- Importancia.org. (25 de Mayo de 2013). Obtenido de <https://www.importancia.org/empresa.php>
- Margain, H. (2016). *Glosario Planificación Vial*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/espochsp/reader.action?docID=4423092&query=planificaci%25C3%25B3n%2B>
- Mejias, R. (2016). *Actualización en gestión y planificación sanitaria para enfermería*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/espochsp/reader.action?docID=5809123&ppg=72&query=planificaci%C3%B3n+>

- Mometolo, A. (13 de Septiembre de 2017). *La Planificación Estratégica, una herramienta para el éxito*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/la-planificacion-estrategica-una-herramienta-exito/>
- Morales, A. (2014). Obtenido de <https://editorialpatria.com.mx/mobile/pdf/files/9786074382167.pdf>
- Pedros, D. M., & Guitierrez, A. M. (2012). *Introduccion al Plan Estratégico*. Madrid: Diaz de Santos.
- Raffino, M. E. (17 de Julio de 2020). *Planeación Estratégica*. Obtenido de <https://concepto.de/planeacion-estrategica/>
- Roncancio, G. (24 de Mayo de 2018). *¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve? es la Planeación Estratégica y para qué sirve?* Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Tellez, D. (25 de Septiembre de 2015).
- UNAM. (2006). Obtenido de <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad8.pdf>
- UNAM. (s.f.). *Proceso Administrativo*. Obtenido de <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad8.pdf>
- Universidad del Norte Colombia. (35 de diciembre de 2013). *Pensamiento y Gestion* . Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Uriarte, J. M. (2020). *Planificación*. Obtenido de <https://www.caracteristicas.co/planificacion/>



Firmado electrónicamente por:  
JHONATAN RODRIGO  
PARREÑO UQUILLAS

## ANEXOS

### ANEXOS A: REALIZANDO LA ENCUESTA A COLABORADORES DE LA EMPRESA





## ANEXOS B: REALIZANDO LA ENTREVISTA AL GERENTE







ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE  
CHIMBORAZO  
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS  
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN



UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS  
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y  
BIBLIOGRAFÍA

**Fecha de entrega:** 21 / 06 / 2021

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> KATHERIN MONSERRATH CEVALLOS MORA
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR
<b>Título a optar:</b> INGENIERA EN FINANZAS
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.
 Firmado electrónicamente por: <b>JHONATAN RODRIGO PARREÑO UQUILLAS</b>

21-06-2021 1230-DBRA-UTP-2021