



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE GRANOS ANDINOS “KIPA AMARANTO” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2021 – 2025

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: MARÍA BELÉN RUIZ SALAZAR

DIRECTORA: ING. RAQUEL VIRGINIA COLCHA ORTÍZ

Riobamba – Ecuador

2021

© 2021, **María Belén Ruiz Salazar**

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, MARÍA BELÉN RUIZ SALAZAR, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 01 de diciembre del 2021

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Belén Ruiz Salazar' with a stylized flourish above the name.

María Belén Ruiz Salazar

060438328-1

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, **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE GRANOS ANDINOS “KIPA AMARANTO” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2021 – 2025**, realizado por la señorita: **MARÍA BELÉN RUIZ SALAZAR**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

FECHA

Ing. Ángel Gerardo Castelo Salazar
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

2021-12-01

Ing. Raquel Virginia Colcha Ortiz
**DIRECTORA DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

2021-12-01

Ing. Natali del Rocío Torres Peñafiel
MIEMBRO DE TRIBUNAL

2021-12-01

DEDICATORIA

Con todo mi cariño y esfuerzo dedico el presente trabajo de titulación:

A Dios por darme salud y permitirme llegar a este punto en mi vida, acompañado de una frase que me ayudó en el transcurso de los años “Quien tiene a Dios tiene todo”. Y a San Expedito que con mucha fe lo conocí y desde ese momento siempre me acompaña y me guía por el bien.

A mi madre en el cielo YADIRA DEL ROCÍO SALAZAR HEREDIA la mujer sabia, valiente, admirable y responsable que no se dejaba de nadie y ponía en su puesto a cualquiera. La mujer que me dio la vida y dio sus mejores años por ver a sus hijos crecer como personas de bien y más que nada felices, quien me enseñó que uno tiene que tener una profesión, un trabajo para no depender de nada ni de nadie. A usted Mami por su apoyo incondicional, por su motivación diaria y sin duda por todo su amor infinito.

A mi padre ARMANDO RUIZ BARAHONA por haberme enseñado valores, principios, perseverancia y responsabilidad en cada actividad que me proponga, todo esto incluido con el gran amor que me brinda a diario sin pedir nada a cambio.

A mi hermano DIEGO ARMANDO una persona admirable que sin estar preparado se puso a su familia en los hombros para ayudarnos a seguir adelante, mi mejor amigo y mi confidente que me brinda sus consejos y su ayuda cuando más lo necesito. Y a pesar de que los años pasen, él me sigue viendo con ojos de ternura y me cuida como si fuera aquella niña pequeña que jugaba y quería ser como él.

A mi abuelita PIITA por ser una mujer muy inteligente, fuerte y lúcida que a su edad es digno de admirar, que directa o indirectamente siempre me apoya y me brinda su cariño incondicional.

Belén

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios y San Expedito por su infinita bondad al permitirme culminar una etapa más en mi vida.

Gracias a toda mi familia por su cariño, comprensión y apoyo constante que fue el aliento para seguir y perseguir mis sueños.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por abrirme las puertas de su institución, a la carrera de Finanzas donde viví momentos inolvidables en las aulas de clase que iban acompañados de millón de emociones y ni se diga de las amistades que se fueron formando.

A cada uno de los docentes que transcurrieron a lo largo de estos semestres, gracias por compartirnos sus conocimientos que sirvió para formarme como profesional. Gracias a la Ing. Raquel Colcha y la Ing. Natali Torres por su paciencia al encaminarme y ayudarme en la realización del presente trabajo de titulación.

Finalmente agradecer a la Ing. Verónica Cruz dueña de le empresa “Kipa Amaranto” por brindarme la apertura en la realización de la planificación estratégica la cual será de gran beneficio y apoyo para el mejoramiento del mismo.

Belén

TABLA DE CONTENIDO

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

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	4
1.1. Administración.....	4
1.1.1. Principios de la administración.....	4
1.1.2. Importancia de la administración.....	5
1.1.3. Características de la administración.....	6
1.1.4. Proceso administrativo.....	6
1.2. Planificar.....	7
1.3. Planificación.....	7
1.3.1. Objetivo de la planificación.....	7
1.3.2. Clasificación de planificación.....	7
1.3.3. Estilos de planificación.....	8
1.4. Estrategia.....	8
1.4.1. Contenidos de la estrategia.....	8
1.4.2. Tipos de estrategias.....	9
1.5. Planificación estratégica.....	9
1.5.1. Importancia de la planificación estratégica.....	10
1.5.2. Beneficios de la planificación estratégica.....	10
1.5.3. Pasos de la planificación estratégica.....	11
1.5.4. Elementos de la planificación estratégica.....	15
1.5.5. Errores en la planificación estratégica.....	16
1.6. Organigrama.....	16
1.7. Manual de funciones.....	17
1.8. Diagrama de flujo.....	17
1.9. Cadena de valor.....	18

1.10.	Cinco fuerzas de Porter	18
1.11.	Análisis PESTEL.....	21
1.12.	Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)	22
1.13.	Indicadores	23
1.13.1.	<i>Beneficios de los indicadores</i>	23
1.13.2.	<i>Tipos de indicadores</i>	23
1.13.3.	<i>Tipos de indicadores por nivel jerárquico</i>	24
1.13.4.	<i>Características de los indicadores</i>	24
1.13.5.	<i>Dimensiones relevantes del desempeño</i>	25
1.13.6.	<i>Los indicadores de gestión y la planeación estratégica</i>	26
1.13.7.	<i>Indicadores de gestión</i>	27
1.14.	Análisis CAME.....	28
1.15.	Método SMART	29
1.16.	Mapa estratégico	29
1.17.	Balanced Scorecard.....	30
1.18.	Políticas	32
1.19.	Stakeholders	32
1.20.	Decisiones estratégicas	32
1.21.	Plan de acción	33

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO.....	34
2.1.	Enfoque de investigación	34
2.1.1.	<i>Mixto</i>	34
2.2.	Nivel de investigación.....	34
2.2.1.	<i>Exploratorio</i>	34
2.2.2.	<i>Descriptivo</i>	34
2.3.	Diseño de investigación.....	35
2.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i>	35
2.3.1.1.	<i>No experimental</i>	35
2.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	35
2.3.2.1.	<i>Longitudinal</i>	35
2.4.	Tipo de estudio	36
2.4.1.	<i>Aplicada</i>	36
2.4.2.	<i>Documental</i>	36
2.4.3.	<i>De campo</i>	36

2.5.	Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	37
2.5.1.	<i>Población</i>	37
2.5.2.	<i>Muestra</i>	37
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	38
2.6.1.	<i>Métodos</i>	38
2.6.1.1.	<i>Inductivo</i>	38
2.6.1.2.	<i>Deductivo</i>	38
2.6.2.	<i>Técnica</i>	38
2.6.2.1.	<i>Entrevista</i>	38
2.6.2.2.	<i>Encuesta</i>	39
2.7.	Hipótesis - según el nivel o alcance de investigación	39
2.7.1.	<i>Interrogantes de estudio</i>	39

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	40
3.1.	Resultados	40
3.1.1.	<i>Análisis de las encuestas</i>	40
3.2.	Discusión de resultados	53
3.3.	Propuesta	53
3.3.1.	<i>Fases de la planificación estratégica</i>	53
3.3.2.	<i>Definición de los atributos de la empresa</i>	54
3.3.2.1.	<i>Reseña histórica</i>	54
3.3.2.2.	<i>Descripción de la empresa</i>	55
3.3.2.3.	<i>Localización</i>	56
3.3.2.4.	<i>Determinación de objetivos</i>	57
3.3.2.5.	<i>Filosofía institucional</i>	58
3.3.2.6.	<i>Stakeholders</i>	59
3.3.2.7.	<i>Productos ofertados</i>	59
3.3.2.8.	<i>Propuesta de un organigrama</i>	65
3.3.2.9.	<i>Manual de funciones</i>	65
3.3.2.10.	<i>Diagrama de flujo</i>	70
3.3.3.	<i>Análisis estratégico</i>	76
3.3.3.1.	<i>Análisis interno</i>	76
3.3.3.2.	<i>Análisis externo</i>	78
3.3.3.3.	<i>Análisis externo global</i>	80
3.3.4.	<i>Diagnóstico</i>	81

3.3.4.1. <i>Matriz FODA</i>	81
3.3.4.2. <i>Indicadores de gestión</i>	83
3.3.5. <i>Estrategias y objetivos</i>	86
3.3.5.1. <i>Matriz CAME</i>	86
3.3.5.2. <i>Método SMART</i>	87
3.3.5.3. <i>Propuesta de mapa estratégico</i>	88
3.3.5.4. <i>Cuadro de mando integral / Balanced Scorecard</i>	89
3.3.6. <i>Implementación y control</i>	90
3.3.6.1. <i>Propuesta de políticas de control interno</i>	90
3.3.6.2. <i>Establecimiento de proyectos</i>	92
3.3.6.3. <i>Plan operativo estratégico Kipa Amaranto</i>	93
ANÁLISIS	95
CONCLUSIONES	99
RECOMENDACIONES	100
GLOSARIO	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Dimensiones de los indicadores de gestión	26
Tabla 1-2:	Población de la empresa “Kipa Amaranto”	37
Tabla 1-3:	Género	40
Tabla 2-3:	Misión – Visión – Objetivos.....	41
Tabla 3-3:	Cuenta con un organigrama.....	42
Tabla 4-3:	Gestión administrativa.....	43
Tabla 5-3:	Clima laboral	44
Tabla 6-3:	Objetivos a corto y largo plazo.....	45
Tabla 7-3:	Secciones que debe mejorar	46
Tabla 8-3:	Capacitación empleados	47
Tabla 9-3:	La toma de decisiones es la más adecuada	48
Tabla 10-3:	Cuenta con una planificación estratégica	49
Tabla 11-3:	Ayuda de una planificación estratégica.....	50
Tabla 12-3:	Identificación de la empresa.....	55
Tabla 13-3:	Implicados o Stakeholders.....	59
Tabla 14-3:	Productos ofertados por la empresa "Kipa Amaranto"	59
Tabla 15-3:	Manual de funciones Gerente.....	66
Tabla 16-3:	Manual de funciones de la Secretaria	66
Tabla 17-3:	Manual de funciones Contador.....	67
Tabla 18-3:	Manual de funciones Técnicos	67
Tabla 19-3:	Manual de funciones Operarios.....	68
Tabla 20-3:	Manual de funciones Socio- Productor	68
Tabla 21-3:	Manual de funciones Vendedor.....	69
Tabla 22-3:	Manual de funciones encargado de Marketing.....	69
Tabla 23-3:	Manual de funciones Distribuidor	70
Tabla 24-3:	Simbología del diagrama de flujo.....	71
Tabla 25-3:	Análisis PESTEL.....	80
Tabla 26-3:	Matriz FODA.....	82
Tabla 27-3:	Indicadores de gestión empresa Kipa Amaranto	83
Tabla 28-3:	Matriz CAME.....	86
Tabla 29-3:	Método SMART	87
Tabla 30-3:	Mapa estratégico.....	88
Tabla 31-3:	Cuadro de Mando Integral.....	89
Tabla 32-3:	Establecimiento de proyectos	92
Tabla 33-3:	Plan Operativo estratégico.....	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Relación de las cuatro perspectivas con la visión y estrategia.....	31
Figura 1-3: Macro localización.....	56
Figura 2-3: Micro localización	56
Figura 3-3: Micro localización	57

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Importancia de la administración	5
Gráfico 2-1:	Proceso de planificación estratégica.....	11
Gráfico 3-1:	Características de la visión	15
Gráfico 4-1:	5 fuerzas de Porter.....	19
Gráfico 5-1:	Diagnóstico estratégico	22
Gráfico 6-1:	Parámetros de los indicadores de gestión	27
Gráfico 1-3:	Género	40
Gráfico 2-3:	Misión - Visión - Objetivos.....	41
Gráfico 3-3:	Cuenta con un organigrama.....	42
Gráfico 4-3:	Gestión administrativa.....	43
Gráfico 5-3:	Clima laboral	44
Gráfico 6-3:	Objetivos a corto y largo plazo.....	45
Gráfico 7-3:	Secciones que debe mejorar	46
Gráfico 8-3:	Capacitación empleados	47
Gráfico 9-3:	La toma de decisiones es la más adecuada	48
Gráfico 10-3:	Cuenta con una planificación estratégica	49
Gráfico 11-3:	Ayuda de una planificación estratégica.....	50
Gráfico 12-3:	Pasos a seguir de la planificación estratégica	54
Gráfico 13-3:	Organigrama empresa Kipa Amaranto	65
Gráfico 14-3:	Diagrama de Flujo departamento de Gerencia	72
Gráfico 15-3:	Diagrama de Flujo departamento Administrativo	73
Gráfico 16-3:	Diagrama de flujo departamento de Producción	74
Gráfico 17-3:	Diagrama de flujo del departamento Comercial.....	75
Gráfico 18-3:	Cadena de valor empresa Kipa Amaranto	77
Gráfico 19-3:	Cinco fuerzas competitivas de Porter en la empresa Kipa Amaranto	79

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: CARTA DE AUSPICIO

ANEXO B: MODELO DE ENCUESTA

ANEXO C: MODELO DE ENTREVISTA

ANEXO D: RUC EMPRESA KIPA AMARANTO

RESUMEN

El presente trabajo de investigación consistió en la elaboración de una planificación estratégica dirigida a la empresa productora y comercializadora de granos andinos “Kipa Amaranto” de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo comprendido en el periodo 2021 – 2025, con el objetivo de alcanzar un diagnóstico y una formulación estratégica que permita mejorar la gestión administrativa y la correcta toma de decisiones. Al aplicar los diferentes métodos, técnicas e instrumentos de investigación se pudo determinar que las actividades desarrolladas por la empresa se manejaban de forma empírica por lo que afectaba al progreso de la empresa, de esa manera se vio necesario aplicar una planificación estratégica. Su realización se basó en tres capítulos: en el primer capítulo se investigó los antecedentes que presenta esta problemática y se los fundamentó con el marco teórico. En el capítulo dos se determinó el enfoque, nivel y diseño de la investigación además de su tipo de estudio y se estableció su población y muestra. En el capítulo tres se analizó los resultados y se desarrolló la propuesta conformada con cinco pasos: definición de los atributos de la empresa, análisis estratégico, diagnóstico, estrategias y objetivos y por último la implementación y control. Se concluye que la empresa Kipa Amaranto cuenta con ciertas falencias que afectan al correcto desempeño de la misma, de tal forma se aplica una planificación a fin de contrarrestar dichas dificultades mediante el planteamiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo además efectuar políticas de compra – venta y por último estrategias. Se recomienda a la empresa “Kipa Amaranto” implementar un organigrama, poner en marcha los proyectos establecidos, mejorar su mercadotecnia, aplicar las estrategias a fin de alcanzar resultados administrativos, de gestión, productivos que ayuden a la acertada toma de decisiones y permitan el posicionamiento de la empresa.

Palabras clave: <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA>, <DIAGNÓSTICO>, <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <TOMA DE DECISIONES>, <POLÍTICAS>, <ESTRATEGIAS>, <POSICIONAMIENTO>

0320-DBRA-UTP-2022



Firmado electrónicamente por:
**RAFAEL INTY
SALTO**



ABSTRACT

The present research work consisted in the elaboration of strategic planning for the Andean grains producer and trader company "Kipa Amaranto" in the city of Riobamba, province of Chimborazo, for the period 2021 - 2025, with the objective of reaching a diagnosis and a strategic formulation that allows improving the administrative management and the correct decision making. By applying different methods, techniques, and research instruments, it was possible to determine that the activities developed by the company were handled in an empirical way, which affected the progress of the company, so it was necessary to apply strategic planning. Its implementation was based on three chapters: in the first chapter, the background of this problem was investigated and supported by the theoretical framework. Chapter two determined the focus, level, and design of the research, as well as the type of study, and established its population and sample. In chapter three, the results were analyzed and the proposal was developed with five steps: definition of the company's attributes, strategic analysis, diagnosis, strategies and objectives, and finally implementation and control. It is concluded that the company Kipa Amaranto has certain shortcomings that affect the correct performance of the company, so planning is applied in order to counteract these difficulties through the establishment of short, medium, and long-term objectives, as well as purchase and sale policies and finally strategies. It is recommended that the company "Kipa Amaranto" implement an organizational chart, implement the established projects, improve its marketing, apply the strategies in order to achieve administrative, management, and productive results that help to make the right decisions and allow the positioning of the company.

Keywords: <STRATEGIC PLANNING>, <DIAGNOSIS>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <DECISION MAKING>, <POLICIES>, <STRATEGIES>, <POSITIONING>.

JOSE LUIS ANDRADE MENDOZA
Firmado digitalmente por JOSE LUIS ANDRADE MENDOZA
Fecha: 2022.02.18 11:23:10 -05'00'

INTRODUCCIÓN

Este plan estratégico permitirá poner en perspectiva ciertos desafíos comerciales ya que brinda una pre visualización de lo que se necesita para abordarlos de manera coordinada. Además, se tendrá una mejor visión de las formas en que la empresa se ve afectada por cualquier problema en particular, lo que a su vez facilita tomar el control de su propio futuro.

Es así que todos los propietarios de una empresa deben poder identificar ciertas acciones, porque el panorama empresarial cambia constantemente y es más rápido que nunca. Las nuevas regulaciones gubernamentales, los cambios demográficos de la fuerza laboral, el avance de la tecnología y la incertidumbre económica afectan a cada negocio de manera diferente.

Con lo mencionado anteriormente el desarrollo de la presente investigación es importante para la empresa productora y comercializadora de granos andinos “Kipa Amaranto” ya que se encuentra necesario aplicar una planificación estratégica, debido a que la gestión administrativa empleada en estos años no ha conseguido beneficios significativos, para eso se aplicará estrategias enfocadas en cada área de trabajo. Además, se requiere implementar un organigrama que permita identificar los cargos profesionales que existen en la empresa a fin de que cada departamento tome una correcta decisión en pro de la empresa.

El contenido de esta investigación está organizado en tres capítulos los cuales se desarrollan de la siguiente manera:

Capítulo I se refiere al marco teórico referencial: en este capítulo se abarcará los antecedentes de la presente investigación además que se los fundamenta con el marco teórico.

Capitulo II se trata sobre el marco metodológico: en este apartado se encontrará el enfoque de la investigación, el nivel de investigación, el diseño de la investigación, tipo de estudio, la población y muestra, también la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos de investigación y finalmente la hipótesis de estudio.

Capitulo III cuenta con el marco y discusión de resultados: se observarán los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación comprendidos en la entrevista y las encuestas, consecutivamente su discusión y análisis para finalmente aplicar la propuesta de la planificación estratégica desarrollada en cinco pasos bien definidos.

ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Como referencia se ha investigado y analizado documentos de titulación en donde se determina que si existen trabajos relacionados con el problema de estudio al que estamos enfocados, también se ha indagado en artículos científicos que ayuden y sustenten esta investigación, los cuales se mencionan a continuación:

De acuerdo con Guerrero (2020) en su artículo científico sobre “Planeación Estratégica en la empresa “Fresas Lupita S.A.S” menciona que la empresa “Fresas Lupita S.A.S” actualmente no tiene grandes ventajas con respecto a otras empresa, esto hace aún más importante la planeación estratégica, puesto que la competencia es difícil, el reto es aún mayor, pero que si se logra permitirá la consolidación de la organización, haciéndose más competitiva y permanente en el tiempo, por lo tanto es necesario que se realicen los planes de acción en cada una de las áreas funcionales y se verifiquen con los respectivos indicadores de manera periódica (págs. 25-30).

En el artículo científico “Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes” según Leyva , Cavazos , & Espejel (2018) afirman que el valor de la estrategia en una competencia proviene del desarrollo de la habilidad gerencial para intervenir en un sistema complejo con solo cierta información limitada y con ello producir un cambio predecible y deseable en el equilibrio del sistema. Al contar con habilidades gerenciales será posible crear una planeación estratégica adecuada en las Pymes que ayude a la gerencia a determinar las acciones que deberá llevar a cabo para lograr el objetivo o la meta de la organización y poder llegar a lograr competitividad empresarial.

Según (Araya, 2017) en el artículo científico con el tema: “Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares” plantea que la mayoría de las empresas familiares son pequeñas y están ampliamente influidas por las estrategias de los fundadores, quizás no tengan un planeamiento estratégico por escrito y refinado, pero sí tendrán por lo menos el pensamiento estratégico de su fundador o familiares que buscan que esta empresa se conserve en sus manos de generación en generación para brindarle a la familia un respaldo patrimonial.

Existen varios modelos de planeamiento estratégico para empresas familiares, estas deben elegir un modelo de planeación estratégica que les permita sobrevivir, permanecer unidas y mantener un patrimonio común que perdure y crezca de generación en generación en armonía familiar y con la rentabilidad deseada.

Según (Valle, 2018) con el tema Plan estratégico para la empresa productora y comercializadora de pollos “El Pechugón” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, durante el período 2018 -2022 menciona que la empresa productora y comercializadora de pollos “El Pechugón”, debe proyectarse hacia un proceso de modernización, cambios tecnológicos y prepararse para su nueva situación, por ende dar un mejor servicio, teniendo la base para la elaboración de las estrategias necesarias para mejorar el desarrollo de las mismas.

Para (Guzmán, 2016) menciona en tu tema Planeación Estratégica para el desarrollo organizacional y toma de decisiones para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Uniandes Ltda., provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, para el período 2015-2020 considera que la planificación estratégica contribuirá para el fortalecimiento organizacional permitiendo realizar un diagnóstico situacional donde se visualicen las fortalezas y debilidades de la institución, obteniendo la información suficiente para diseñar las estrategias necesarias para la racionalización del proceso de su aplicabilidad.

En la investigación realizada por (Pazmiño, 2018) con el tema Plan Estratégico para la empresa agropecuarios “El Maizal” de la ciudad del Tena, provincia de Napo, para el periodo 2018 -2022 plantea que al encontrarse problemas con la organización como: el no contar con una misión, visión y valores empresarial, que ayude a cumplir con los objetivos, su propósito con esta investigación es aumentar su rentabilidad contribuyendo en el desarrollo y crecimiento del sector agrícola de la ciudad del Tena.

Según (García F. , 2018) en su trabajo titulado Plan Estratégico para la comercialización de artesanías en la Asociación de desarrollo integral Simiatug Samai, parroquia Simiatug, provincia Bolívar, plantea que es necesario diseñar un plan estratégico para mejorar la comercialización, ya que cuentan con los recursos necesarios, pero actualmente son mal administrados por causas como: la falta de capacitación en cuanto al área administrativa y financiera, el bajo nivel de educación en los administradores, entre otros, que son ejes necesarios para que toda organización tenga resultado positivos.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Administración

Técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas que forman una organización o entidad, también tiene como objetivo el estudio de las técnicas utilizadas en la planificación, en la integración, control de los recursos y la unificación de una organización con la finalidad de obtener de ello diversos beneficios, ya sea de índole social o económico, este último va a depender de los fines que dicha organización tenga por objetivo (Yirda, 2020, pág. 1).

1.1.1. Principios de la administración

Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador /gerentes.

Los 14 principios generales de la administración establecidos por Fayol son:

- 1. División del trabajo:** Especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
- 2. Autoridad y responsabilidad:** Autoridades el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
- 3. Disciplina:** Obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
- 4. Unidad de mando:** Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.
- 5. Unidad de dirección:** Asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.

- 6. Subordinación de los intereses individuales a los generales:** Los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
- 7. Remuneración del personal:** Debe haber (en cuanto retribución) satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.
- 8. Centralización:** Concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
- 9. Cadena escalar:** Línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio demandado.
- 10. Orden:** Debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.
- 11. Equidad:** Amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
- 12. Estabilidad del personal:** La rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización, cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.
- 13. Iniciativa:** Capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
- 14. Espíritu de equipo:** La armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización (Porres, 2018).

1.1.2. Importancia de la administración

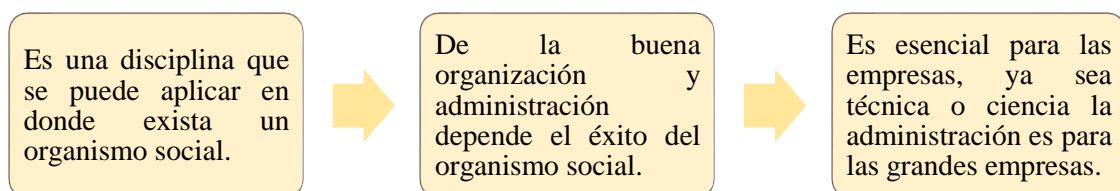


Gráfico 1-1: Importancia de la administración

Fuente: (Díaz, 2016)

Realizado por: Ruiz MB, 2021

1.1.3. Características de la administración

- **La universalidad:** Por su parte, la universalidad hace relación a que la administración puede ser utilizada en cualquier tipo de institución o grupo social. Puede ser una institución formal, informal, privada, pública entre otros. Esto, ya que todas quieren lograr alcanzar sus metas usando correctamente los recursos.
- **Es interdisciplinaria:** Dado que, la administración se puede relacionar con cualquier ciencia que use métodos, principios y procesos que hagan que los recursos se usen con eficiencia.
- **Es un medio para lograr un fin:** Luego, la administración es eminentemente práctica, eso significa que es un instrumento que se utiliza para lograr un fin determinado, es decir cada organización que la aplica busca alcanzar sus propios objetivos.
- **Tiene jerarquía:** Por consiguiente, tiene que haber una unidad jerárquica para que funcione, porque debe haber un jefe que este al mando y una cadena de subordinados, para encadenar los esfuerzos de todos hacia el logro de la meta común.
- **Tiene unidad temporal:** Puesto que, esta característica establece que las etapas del proceso de la administración no se realizan en forma aislada, sino operan de forma simultánea porque es un proceso dinámico.
- **Su aplicación es amplia:** Así que, la administración puede operar en todos los niveles de la organización, en las cuales existe jerarquía por eso la aplica tanto una ama de casa como el presidente de una empresa o incluso el presidente de un país.
- **Es específica:** Debemos considerar que la administración se relaciona y se auxilia de muchas otras ciencias y técnicas, pero no se le puede llegar a confundir con otras áreas porque tiene un carácter específico.
- **Es flexible:** Resulta que, su flexibilidad se basa en que puede aplicarse en cualquier tipo de organización independientemente del campo al que se dedica y se adaptan a sus necesidades, por lo que no puede ser rígida (Quiroa, 2020).

1.1.4. Proceso administrativo

El proceso administrativo y sus componentes, planeación, organización, dirección y control, resultan de la mayor importancia para la empresa dentro del sistema de toma de decisiones.

- **La planeación:** Es la primera ficha de este rompecabezas, dentro de ella se siguen los siguientes pasos: investigación del entorno e interna, planteamiento de estrategias, políticas y propósitos, así como de acciones a ejecutar en el corto, medio y largo plazo.

- **La organización:** La segunda ficha, es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa, la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros.
- **La dirección:** Es la tercera ficha del rompecabezas, dentro de ella se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la organización.
- **El control:** La ficha de cierre, es la función que se encarga de evaluar el desarrollo general de una empresa (Díaz, 2016).

1.2. Planificar

Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente los objetivos y las acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos (Salazar & Romero, 2016, pág. 4).

1.3. Planificación

Navarro (2017) menciona que la planeación permite el análisis crítico de la realidad; que transforme la acción encerrada en sí misma, aislada del contexto, en estrategias interactivas y autogestionarias que actúen sobre la realidad modificándola con el aporte de los propios interesados (pág. 4).

1.3.1. Objetivo de la planificación

La planificación es un proceso continuo, permanente orientar 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 desde su desarrollo comprende el sistema general en el que actúa y los subsistemas que alcanza, al buscar una resolución o aplicación general a la entidad sobre la que ejerce sus influencias (Uriarte J. , 2020).

1.3.2. Clasificación de planificación

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 (Uriarte J. , 2020).

1.3.3. Estilos de planificación

- **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 provocar cambios estables y hacia el futuro, con objetivos a largo plazo.
- **Interactiva:** 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 (Uriarte J. , 2020).

1.4. Estrategia

Según (Raffino M. , 2020) estrategia es la acción y la disciplina de coordinar los esfuerzos y administrar los recursos, a través de la toma de decisiones óptimas en el proceso. En el mundo empresarial, por ejemplo, se habla de estrategia (o estrategia empresarial) para referirse a la conducción de la empresa u organización para administrar los recursos y coordinar los esfuerzos, frente a un escenario específico o ante un rival determinado. De allí provienen también la planificación estratégica, la gerencia estratégica y entre otros términos.

1.4.1. Contenidos de la estrategia

La estrategia deberá estar constituida de la siguiente información:

- **Alcance:** Corresponde al dominio de la organización, indica los negocios en que la empresa quiere participar.

- **Asignación de Recursos:** Cómo distribuir los recursos entre las distintas áreas que conforman la empresa.
- **Ventajas Competitivas:** Factor que le permita destacarse como empresa o sus productos, dado el alcance propuesto y la asignación de recursos planeada. Una ventaja competitiva es cualquier característica de la empresa que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector. Toda empresa que obtiene beneficios de un modo sostenido tiene “algo” que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten, no sólo tiene una ventaja competitiva, sino que esta es "sostenible" al mediano o largo plazo.

1.4.2. Tipos de estrategias

Estrategias corporativas: Se diseñan en base al cómo, dónde y con qué valores ejercemos nuestra actividad. Es una estrategia que se establece a largo plazo, que marca la dirección general del negocio y define parámetros fundamentales como la misión, la visión (dónde queremos ir), el mercado, la cultura y los valores de la empresa, entre otras. Es decir, definen quienes somos, a quién nos dirigimos y cómo hacemos nuestro trabajo.

Estrategias competitivas o de negocio: Son las estrategias que definen cómo vamos a competir en el mercado. A diferencia de lo que ocurre con la corporativa, en la estrategia competitiva se analiza cómo funcionan los competidores. Por momentos, este análisis se puede asemejar a un juego de ajedrez. Dependiendo de cómo se muevan los demás, moveremos las piezas de nuestra estrategia. Esta estrategia se plasma en la conocida Unidad Estratégica de Negocio, y responde a la pregunta de cómo competir en cada negocio (Fiteco, 2017).

Estrategias funcionales u operativas: Estas estrategias se centran en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de un negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Las áreas funcionales más características son: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, tecnología y compras.

1.5. Planificación estratégica

La planificación estratégica se utiliza para establecer prioridades, enfocar la energía y los recursos, fortalecer las operaciones, garantizar que los empleados y otras partes interesadas estén trabajando hacia objetivos comunes, y evaluar y ajustar la dirección de la organización respuesta a un entorno cambiante (Farfán & Andrade, 2020, pág. 4).

1.5.1. Importancia de la planificación estratégica

La planificación estratégica permite a los líderes de una organización a definir la dirección que le quieren dar a su empresa, y cuando este plan es transmitido a todo el equipo de trabajo se generan sinergias en toda la organización para la obtención de sus objetivos, de esta forma cada miembro del equipo de trabajo conocerá hacia donde se quiere ir y para que, logrando un mayor compromiso con ese destino (Flores, 2018).

1.5.2. Beneficios de la planificación estratégica

Organizaciones proactivas y no reactivas: La planificación estratégica puede ayudar a su empresa a ser más proactiva en lugar de reactiva en innumerables situaciones. Este tipo de documento permite a las organizaciones predecir su futuro y estar adecuadamente preparadas.

Establecer un sentido de dirección: Un plan estratégico ayuda a definir la dirección que debe tomar una organización. Además, ayuda a establecer objetivos y metas realistas, que están alineados con la visión y la misión de la empresa.

Aumento de la eficiencia operativa: Una planificación estratégica bien estructurada proporciona una especie de hoja de ruta para alinear las actividades funcionales de la organización con el fin de alcanzar los objetivos establecidos. Orienta los debates de la administración y la toma de decisiones para determinar las necesidades de recursos a fin de alcanzar los objetivos previamente definidos y, de ese modo, aumentar la eficiencia operacional.

Aumentar la cuota de mercado y la rentabilidad: Un enfoque bien orientado y estructurado para transformar todos los esfuerzos de ventas y marketing en los mejores resultados posibles puede ayudar en gran medida a aumentar la rentabilidad y la cuota de mercado.

Mayor durabilidad empresarial: Muchas empresas acaban cerrando sus puertas muy pronto precisamente porque no se han preparado estratégicamente. Con mercados cada vez más globalizados y en constante transformación, las organizaciones que no tienen una base sólida, enfoque y pronóstico tendrán dificultades en el medio del camino, pudiendo cerrar sus actividades mucho antes de lo que uno podría pensar. Sin embargo, las posibilidades son más favorables para aquellos que tienen un plan estratégico fuerte y bien definido (Stratec, 2019).

1.5.3. Pasos de la planificación estratégica

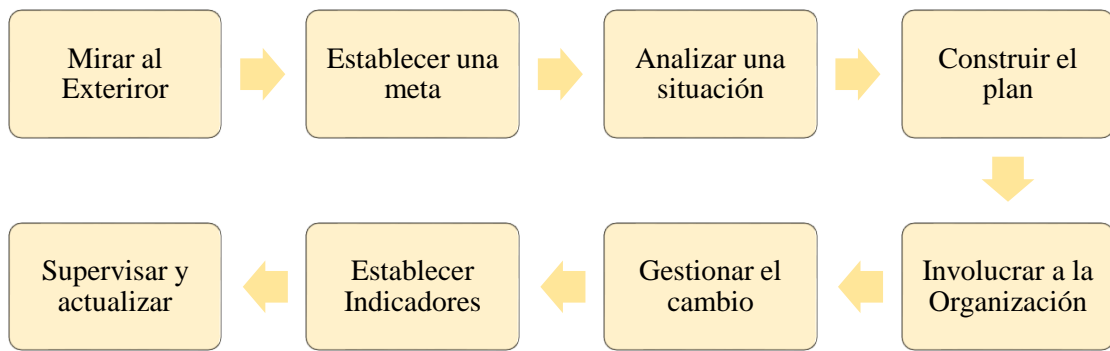


Gráfico 2-1: Proceso de planificación estratégica

Fuente: Revista Espacios, 2020
Realizado por: Ruiz MB, 2021

1. Mirar al exterior

Si analizamos variables como la innovación, el crecimiento demográfico, el nivel educativo de la sociedad, el acceso a la información o la tasa de inversión en I+D, todas ellas experimentan un crecimiento exponencial desde las últimas décadas. Este crecimiento, ha provocado un cambio de paradigma. Si antes estaba basado en la escasez (no había de todo para todos y el acceso se conseguía por la vía de la propiedad), ahora se fundamenta en la abundancia (porque la productividad no deja de aumentar y por lo tanto la vía de acceso pasa a ser el uso).

Este nuevo paradigma de la abundancia impulsa, entre otros:

- Modelos de negocio basados en el pago por uso o por consumo
- Productos diseñados y manufacturados siguiendo los principios de la economía circular
- Utilización de materiales reciclados y reutilizables
- Empleo de fuentes de energía sostenible
- Uso de tecnologías con baja huella ecológica

Bajo este paradigma se hace imprescindible identificar qué nuevas expectativas están emergiendo de nuestros clientes o consumidores y qué respuesta es necesario empezar a articular, ya sea en términos de nuevas propuestas de valor o de nuevos modelos de negocio.

2. Establecer una meta

La meta es el "Estado futuro deseado". Define los propósitos clave a alcanzar en el largo plazo.

- Cuantificable y medible
- Definida en un plazo concreto
- La meta se formula inspirándose en la Misión, Visión y Valores de la organización.

Misión: Captura la esencia de por qué existe una organización. Responde a preguntas como ¿Quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿por qué existimos?, ¿qué pasaría si desapareciéramos?

Visión: Describe un estado futuro alcanzable, deseable y que es fuente de inspiración para toda la organización. Da respuesta a preguntas como: ¿Qué queremos lograr?, ¿hasta dónde queremos llegar?, ¿cómo describiríamos el éxito?

Valores: Constituyen el modo de actuar que una organización cree que es clave para lograr su misión y visión. Responde preguntas como: ¿Qué cuestiones éticas son importantes?, ¿qué prácticas debemos alentar?, ¿qué comportamientos deben regir nuestra conducta?

3. Analizar la situación (actual)

Para diseñar el “plan” o “camino” del que hablábamos al principio, es necesario saber de dónde partimos. Se trata de conocer el estado actual de nuestro negocio y como nos comparamos con el exterior en 4 ámbitos clave:

- Gestión de las personas
- Funcionamiento de los procesos de negocio
- Captación y fidelización de clientes
- Variables económicas de nuestro negocio

4. Construir el plan

a. Identificar los focos estratégicos

Se trata de identificar las cuestiones clave de negocio en base al "contraste" entre la Meta o Estado Futuro Deseado y el Análisis de la Situación Actual. Responden a la pregunta ¿A qué asuntos debemos prestar especial atención para alcanzar la meta teniendo en cuenta la situación de la que partimos? y suelen tener que ver con: los clientes, las normas, los procesos, la organización, la competencia, las finanzas, etc. Los Focos Estratégicos son las 3, 4 o 5 cuestiones más relevantes para alcanzar la Meta y que se convertirán en el centro de atención de los próximos años. A nivel

práctico, son el resultado de consolidar o seleccionar las cuestiones que tienen verdadero sentido e impacto en el medio y largo plazo.

b. Formular objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos son los objetivos de medio y largo plazo que una organización debe fijarse para abordar cada uno de los focos estratégicos identificados.

¿Qué debemos proponernos hacer para dar respuesta a cada uno de los Focos Estratégicos?

Habitualmente son objetivos de una duración mayor a un año y tienen un muy alto impacto en la consecución de la meta.

¿Cómo se formulan los objetivos estratégicos?

- **Propósito** (verbo de acción + cierto detalle)
- **Métrica** (indicador cantidad/calidad + unidad de medida)
- **Plazo** (mes, trimestre, año de conclusión)

c. Definir los proyectos e iniciativas estratégicas

Los proyectos e Iniciativas estratégicas son la base para el cumplimiento de los objetivos estratégicos a través de la acción.

- **Proyecto:** Es un conjunto de actividades habitualmente fuera del día a día que contribuyen a alcanzar un objetivo determinado, estableciéndose un marco y estructura formal para llevarse a cabo.
- **Habitualmente implica:** Un equipo de personas, recursos, tareas, especificaciones, roles y responsabilidades, calendarización y seguimiento frecuente de su desarrollo.
- **Iniciativa:** Es un conjunto de proyectos y/o actividades que contribuyen a un objetivo de mayor relevancia que un único proyecto por su impacto en resultados, duración, nivel de inversión, etc.

5. Involucrar a la organización

El éxito de la planificación depende de toda la organización:

- La formulación del plan estratégico es responsabilidad de los directivos
- La ejecución del plan es responsabilidad de toda la organización

¿Cómo obtener el compromiso de la organización?

La clave está en involucrar a las personas:

- Anunciando el diseño del plan estratégico desde antes de su inicio
- Recabando información, inquietudes, sugerencias, etc. de la organización
- Incorporando personas clave en el equipo que diseñará el plan estratégico
- Compartiendo el resultado del proceso de planificación con toda la organización
- Invitando a participar al máximo número de personas en los proyectos estratégicos
- Haciendo seguimiento y sorteando los obstáculos para que los proyectos avancen
- Informando regularmente a la organización a medida que pasa el tiempo
- Manteniendo abiertos los canales de comunicación con toda la organización

6. Gestionar el cambio

La ejecución de un plan estratégico con frecuencia supone introducir cambios importantes a todos los niveles: procesos operativos, organización, herramientas.

Principios básicos de la gestión del cambio:

- Comunicar extensamente las razones que justifican el cambio. Empezar por las personas que ocupan la parte de arriba del organigrama y seguir con el resto.
- Identificar a todos los niveles las personas más predispuestas al cambio. Crear un equipo de "evangelizadores" y empoderarlos al máximo.
- Entender los "gaps" entre el estado actual y el estado futuro en términos de capacitación, procesos, herramientas,
- Trazar planes para cerrar cada uno de estos "gaps". Formación del personal, rediseño de procesos, introducción de nuevas herramientas, etc.
- Evaluar el progreso y hacer ajustes según avanzamos.

7. Establecer indicadores

Medir el progreso es clave, lo que no se mide, no se puede gestionar. Es importante utilizar un Cuadro de mando integral que agrupa un conjunto de indicadores clave que permiten observar regularmente el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Un indicador es una medida representativa de lo que persigue un objetivo estratégico.

8. Supervisar y actualizar

Como se puede observar, llevar a cabo un proceso de planificación estratégica es una tarea que requiere de un esfuerzo considerable, pero en realidad es solo el punto de partida. La medida del éxito de ese ejercicio la dará la capacidad de la organización para ejecutar todo ese conjunto de proyectos e iniciativas y su habilidad para armonizarlo con las exigencias y presión por los resultados que supone el trabajo rutinario, eso que llamamos el día a día. El modo más eficaz de conseguirlo es estableciendo unos procesos de gestión desde la alta dirección que permitan una supervisión regular del avance de esos proyectos, introduciendo mecanismos de alerta y supervisión eficaces (Santos, 2020, pág. 4).

1.5.4. Elementos de la planificación estratégica

Presentación: El primer paso es definir dónde estamos y dónde queremos llegar realmente. Es necesario que la empresa sepa de donde parte y qué metas quiere conseguir para poder diseñar la estrategia más adecuada para alcanzar sus fines.

Misión: Razón de ser de toda organización, el motivo para el cual fue creada y lo que la hace diferente de muchas otras, es decir; es indispensable que sea transmitida y conocida por todos los miembros de la entidad sin excepción alguna, para que se comprenda de qué manera influyen los resultados que se obtengan en la misma (Solórzano & Alaña, 2015, pág. 52).

Visión: La visión es lo que la empresa desea llegar a ser en un lapso de tiempo determinado. Por esta razón, para que esta fantasía se convierta en una realidad, la visión debe reunir ciertas características o requisitos como:

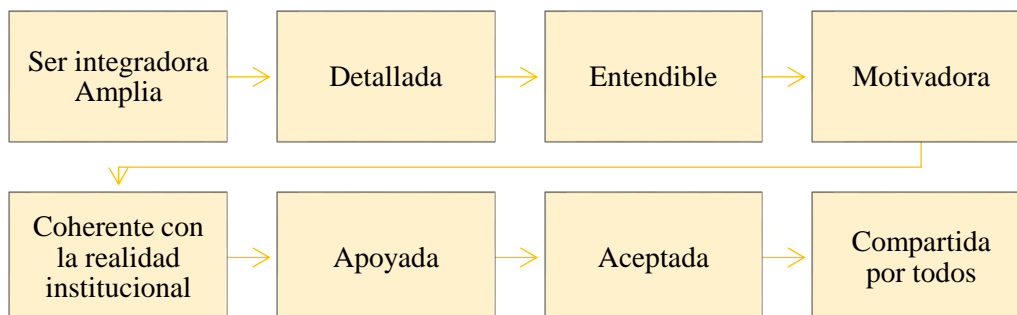


Gráfico 3-1: Características de la visión

Fuente: (Solórzano & Alaña, 2015)
Realizado por: Ruiz MB, 2021

1.5.5. Errores en la planificación estratégica

Algunos de los errores que se deben evitar en la planeación estratégica son:

- Utilizar la planeación estratégica para obtener el control de las decisiones y los recursos.
- Realizar la planeación estratégica sólo para satisfacer requisitos regulatorios o de acreditación.
- Pasar con demasiada rapidez del desarrollo de la misión a la formulación de estrategias.
- No comunicar el plan a los empleados y dejar que continúen trabajando sin saber nada.
- Dejar que los altos directivos tomen muchas decisiones intuitivas que entren en conflicto con el plan formal.
- Que los altos directivos no apoyen activamente el proceso de la planeación estratégica.
- No utilizar los planes como estándar para medir el desempeño.
- Delegar la planeación a un “planeador” en vez de involucrar a todos los gerentes.
- No involucrar a los empleados clave en todas las fases de la planeación.
- No crear un clima de colaboración que apoye el cambio.
- Formalizar tanto la planeación que no haya cabida para la flexibilidad y la creatividad (Solórzano & Alaña, 2015, pág. 25).

1.6. Organigrama

Representación gráfica de la estructura jerárquica y funcional de una organización, permitiendo entenderla rápidamente de manera visual. Es una herramienta que permite a las empresas entender mejor su estructura y cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades en la cadena de mando. Es útil para las personas que se incorporan a la empresa. Sirviendo como base en cualquier inducción de un departamento de recursos humanos.

¿Cómo debe ser un organigrama?

Claro: De modo que cualquier persona pueda entenderlo e interpretarlo. Si bien el organigrama en general es de interés interno, es bueno que esté visible en la página web de la empresa, para que así un stakeholder interesado en tomar contacto con ella, sepa con quién hacerlo específicamente para los fines que desea concretar.

Breve: Por más grande que sea la empresa, el organigrama debe resumir sus departamentos y funciones. No se puede pretender reflejar todos los niveles de la empresa en el organigrama, porque de lo contrario se extendería demasiado. Lo ideal es que éste quepa en una página y se entienda en aspectos generales cuáles son las áreas funcionales de la organización.

Ordenado: Quizás en el organigrama están especificadas las áreas funcionales principales de la organización y éste cabe en una página. Pero si en este no se entienden, por ejemplo, las relaciones vinculantes, o las cadenas de mando, entonces no servirá como herramienta de presentación de la empresa. El organigrama debe ser ordenado. Es decir, si la empresa tiene una estructura vertical, pues que se note la cadena de arriba hacia abajo. O si la empresa es de carácter horizontal, entonces que se vean los equipos de trabajo y las instancias de decisión de estos (Orellana, 2020).

1.7. Manual de funciones

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa.

Estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión (Gonzalez, 2019, págs. 1-2).

1.8. Diagrama de flujo

El diagrama de flujo permite identificar actividades sin valor agregado para mejorar el rendimiento del proceso. Conoce cuáles son los beneficios que brinda esta herramienta a la gestión de calidad en las organizaciones. El diagrama de flujo, también conocido como flujograma, es una herramienta utilizada para representar la secuencia de las actividades en un proceso.

Para ello, muestra el comienzo del proceso, los puntos de decisión y el final del mismo. Todo ello proporciona una visualización del funcionamiento del proceso, volviendo la descripción más intuitiva y analítica. Esta herramienta también expresa el flujo de la información, los materiales, las derivaciones del proceso y el número de pasos (Molina, 2019).

Es una de las siete herramientas básicas de gestión de calidad. Su objetivo principal es asegurar la calidad y aumentar la productividad del equipo. El diagrama de flujo se puede utilizar para desarrollar y mejorar la presentación gráfica de un proceso y para identificar el costo de la calidad (COQ). Estos son sus beneficios para la gestión de calidad:

Control de calidad: El diagrama de flujo se utiliza como una herramienta para identificar actividades sin valor agregado en la ejecución del proceso y, de ese modo, mejorar el rendimiento.

Visión transparente: El diagrama de flujo mejora la comprensión del proceso. La diagramación hace posible aprender el conjunto de actividades, relaciones e incidencias de un proceso, enfocándose en aspectos específicos del mismo.

Identificación de clientes: Gracias al diagrama de flujo, es más fácil conocer las necesidades de los clientes y ajustar el proceso hacia la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Comunicación eficaz: El diagrama introduce un lenguaje común que mejora la comunicación de todo el equipo. Para ello, se deben realizar capacitaciones a los profesionales que lo administrarán.

Mejora de tiempos y costes: El diagrama de flujo facilita la aplicación de acciones en la optimización del tiempo y los costes de actividad. De esta manera, mejora la eficacia y la eficiencia del proceso (Molina, 2019).

1.9. Cadena de valor

Según Pérez, Vargas, & Díaz (2016) la cadena de valor pone de relieve los procesos estratégicos, enfocados a la creación de valor y relacionamiento con los grupos de interés. De la misma manera que dan formalizados los procesos misionales, los cuales además de centrarse en el fundamental, explícitamente enunciado en las normas (pág. 17).

1.10. Cinco fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada. En otras palabras, este modelo investiga si es rentable crear una empresa en un determinado sector. Esto, en función a la estructura del mercado.

Cada una de 5 las fuerzas de Porter es un factor que influye en la capacidad de obtener beneficios y son las siguientes:

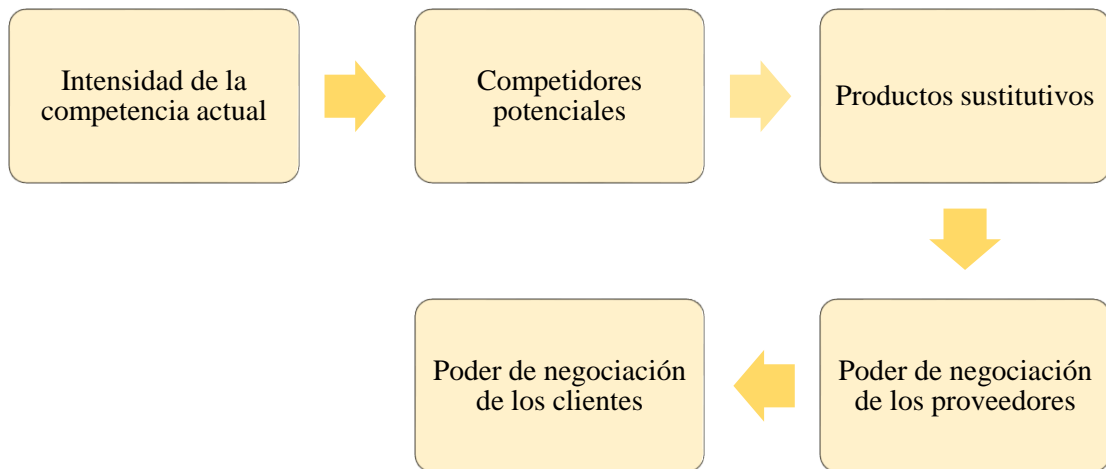


Gráfico 4-1: 5 fuerzas de Porter

Fuente: (Peiro, 2015)

Realizado por: Ruiz MB, 2021

1. Intensidad de la competencia actual

Hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria, y es determinante para conocer si la rivalidad es alta o baja.

Para ello se debe estudiar cada uno de los siguientes puntos:

- **Número de competidores y equilibrio entre ellos:** Las industrias concentradas (pocas empresas y mucha participación de mercado) tienen un menor nivel de competencia, frente a aquellas fragmentadas (muchas empresas con una participación de mercado homogénea).
- **Ritmo de crecimiento de la industria:** En la medida que aumenta la expansión de una industria, también la intensidad de la competencia.
- **Barreras de movilidad:** Son aquellos obstáculos que impiden a las empresas moverse de un segmento a otro, dentro de un mismo mercado. Nos referimos, por ejemplo, a cambiar de un nicho de clientes hacia otro de mayores ingresos.
- **Barreras de salida:** Son factores que impiden el abandono de un sector.
- **Diferenciación de productos:** En la medida en que en una industria se dé un mayor nivel de diferenciación de productos (estrategia de marketing basada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los demás), la intensidad de la competencia se reduce.

- **Diversidad de los competidores:** Cuando los competidores tienen estrategias diferentes (véase estrategias empresariales), se intensifica el nivel de competencia, pues es más difícil predecir su comportamiento (Peiro, 2015).

1. Competidores potenciales

Hace referencia a las empresas que quieren entrar a competir en una industria. Cuanto más atractivo es un sector, más partícipes potenciales habrá. Esto depende de los siguientes factores:

- **Barreras de entrada:** Podemos definirlos como aquellos factores que dificultan la entrada de nuevas empresas en la industria.
- **Diferenciación de producto:** Las empresas ya establecidas pueden tener patentes o una cartera de clientes. Esto obliga a los nuevos competidores a realizar grandes inversiones para fidelizar a los nuevos compradores.
- **Otros motivos:** Pueden observarse situaciones que dificultan la entrada de nuevos competidores. Estos son, por ejemplo, la falta de financiamiento o el difícil acceso a los canales de distribución (Peiro, 2015).

2. Productos sustitutos

Se definen como aquellos bienes o servicios que satisfacen las mismas necesidades. A medida que aparecen más productos sustitutos, el grado de atractivo de la industria empieza a decrecer. La amenaza de la aparición de estos bienes sustitutos depende del grado en que satisfagan las necesidades de los consumidores. Además, influye el precio y los costes de cambiar una mercancía por otra (Peiro, 2015).

4 y 5. Poder de negociación de los proveedores y de los clientes

La fuerza 4 de Porter es el poder de negociación con proveedores y la 5, el poder de negociación con los clientes. Sin embargo, como el análisis de ambas fuerzas es muy similar, muchas veces se estudian de forma conjunta. El poder de negociación es la capacidad de imponer condiciones en las transacciones. Así, a medida que dicho dominio sea mayor por parte de los compradores, el atractivo de la industria disminuye (Peiro, 2015).

Según Porter, los factores más importantes que afectan al poder de negociación son los siguientes:

- Grado de concentración en la industria.

- Volumen de transacciones realizadas entre cliente y proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos o servicios.
- Costes de cambio de proveedor.
- Nivel de beneficios que obtiene el cliente por parte del proveedor.
- Amenaza real de integración vertical hacia delante o hacia atrás.
- Importancia del producto o servicio vendido.
- Posibilidad de almacenar la mercancía.
- Nivel de información que tiene una de las partes en relación con la otra (Peiro, 2015).

1.11. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica útil para entender el crecimiento o decrecimiento del mercado, la posición del negocio, el potencial y la dirección de las operaciones.

La importancia del crecimiento de los factores ecológicos o ambientales en la primera década del siglo XXI, ha dado lugar a la creación de negocios verdes y alentó el uso generalizado de una versión actualizada del marco P.E.S.T.

Factores básicos del análisis Pest

- **Factores Políticos:** Se refieren al grado de intervención por parte del gobierno en la economía tales como legislación tributaria, laboral, medioambiental, arancelaria, aduanera, presupuestaria y, incluso, la propia estabilidad política, por no hablar de la tendencia liberadora o intervencionista y su influencia en políticas sociales como salud o educación (Fernández V. , 2020).
- **Factores Económicos:** Incluyen el crecimiento económico, tipos de interés, tipos de cambio, las tasas de inflación, déficit público o tasas de desempleo. Estas magnitudes macroeconómicas informan a los directivos financieros de las empresas del devenir inmediato y les permiten anticipar decisiones empresariales de tipo estratégico.
- **Factores Sociales:** Incluyen los aspectos culturales, la conciencia de la salud, tasa de crecimiento de la población, distribución de edades, nivel de educación, tasa de envejecimiento, etc. Las tendencias en los factores sociales afectan la demanda de productos de una compañía y cómo dicha compañía opera.
- **Factores Tecnológicos:** Incluyen aspectos como actividades de Investigación y Desarrollo, automatización, incentivos tecnológicos y el ritmo de los cambios tecnológicos. Ellos pueden determinar las barreras de entrada, el nivel mínimo de producción eficiente y la influencia de

la externalización (outsourcing) de decisiones. Además, los cambios tecnológicos pueden afectar los costes, la calidad y dar lugar a la innovación.

- **Factores Ambientales:** Incluyen aspectos ecológicos y de cuidado del medio ambiente y menor impacto en el cambio climático. Basta con revisar la prensa diaria para percibir nuevas sensibilidades de los ciudadanos a favor de medios de transporte públicos, vehículos eléctricos o híbridos y una demanda de menor contaminación en las ciudades.
- **Factores Legales:** Se suelen diferenciar de los políticos antes vistos y, en este caso, se suelen incluir nuevas políticas internacionales, en muchos casos potenciadas desde organismos internacionales –ONU, UE, etc.- e incluyen leyes contra la discriminación, a favor de la igualdad, leyes para defensa del consumidor, leyes antimonopolio, leyes de la salud y protección, etc. (Fernández V. , 2020).

1.12. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) de una empresa un mercado, o sencillamente a una persona, este acrónimo es aplicado a cualquier situación, en el cual, se necesite un análisis o estudio. Buscando orientar con el estudio cuales son las fortalezas de la organización, sea en cuanto, a los recursos que posee, la calidad del mismo, etc. Asimismo, externamente puede estudiar las amenazas que puedan existir como en el ámbito político o social.

Cabe señalar que, el FODA es una herramienta fundamental en la administración y en el proceso de planificación, de hecho, con este estudio se beneficiará de un plan de negocios, pudiendo dar fuerza a la sigla de oportunidad, logrando además la situación real en la que se encuentra la empresa o proyecto, y poder planificar alguna estrategia a futuro (Riquelme, 2016).



Gráfico 5-1: Diagnóstico estratégico

Fuente: (Oña & Vega , s.f)

Realizado por: Ruiz MB, 2021

- **Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- **Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización (Oña & Vega , s.f, págs. 3-4).

1.13. Indicadores

La definición de indicadores permite monitorear y evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas de gestión establecidos en el plan estratégico y operativo respectivamente. Se tratan de conceptos básicos para que pueda ser aplicado por todas las Unidades Ejecutoras. Sin embargo, si el proceso de planificación se realiza con mayor profundidad, será necesario ampliar la información aquí desarrollada.

1.13.1. Beneficios de los indicadores

Todos los beneficios que podemos encontrar o los que alguien puede decir son el efecto de un solo beneficio, la tomar decisiones. Entre los beneficios de los indicadores de gestión, son los que permiten medir un proceso, evento o fenómeno para controlarlo. El resultado de este control son datos e información que utilizamos como insumo de entrada para plantear y ejecutar acciones que conduzcan a la mejora. Todo se deriva de la toma decisiones.

1.13.2. Tipos de indicadores

Tipologías de indicadores hay varias y surgen de las distintas metodologías.

Clasificación de indicadores por medición

- **Indicadores cuantitativos:** Son una representación numérica de un proceso, evento o fenómeno que se analiza. Dicho de otra forma, son una medida de cantidad. Dan respuesta a preguntas de cuánto, cada cuánto, y con qué frecuencia.
- **Indicadores cualitativos:** Contrario a los cuantitativos, estos no muestran una medida numérica como tal. Con ellos se consigue demostrar, describir o medir algo que ha sucedido. Por lo general están basados en encuestas, entrevistas, percepciones orientadas a responder preguntas de cuándo, quién, dónde, qué, cómo y por qué.

1.13.3. Tipos de indicadores por nivel jerárquico

- **Indicadores de gestión:** Miden la relación entre los insumos y los procesos, lo que permite analizar el comportamiento y desempeño con una vista de procesos. Son cuantitativos y constituyen el primer eslabón en la cadena de intervención.
- **Indicadores estratégicos:** Constituyen la evaluación de productos, efectos o impactos, haciendo que su enfoque esté en el siguiente eslabón de la cadena de intervención (Betancourt, 2017).

1.13.4. Características de los indicadores

Los indicadores para cumplir con su rol de control de gestión estratégico y operativo, deberían cumplir con las siguientes características:

- **Relevancia:** Deben aportar información imprescindible para la toma de decisiones, contribuyendo directamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- **Objetividad:** Los datos deben ser auditables, es decir, debe existir la posibilidad de ser verificados independientemente de forma externa.
- **Ser inequívocos:** Su análisis no debería permitir interpretaciones ambiguas o contrapuestas.
- **Compleitud:** Idealmente un buen conjunto de indicadores debería capturar todas las posibles conductas o acciones relevantes vinculadas al suceso que se intenta captar.
- **Sensibilidad:** Deben ser capaces de reflejar las acciones y esfuerzos del individuo o la unidad que realiza la gestión, es decir, deben basarse sobre variables que la unidad pueda controlar.
- **Accesibilidad:** Su obtención debe tener un costo razonable en relación a los beneficios que reporta la información que brindan.

Estas características de los indicadores son características deseables de los mismos. En la práctica resulta difícil que un indicador reúna todas las propiedades mencionadas. Sin embargo, no debería de ser un impedimento para su construcción y uso, siempre y cuando, estas limitaciones se hagan explícitas. Hay algunas propiedades que son más importantes que otras.

En particular, destacan por su importancia las que refieren a la relevancia, objetividad, sensibilidad y el hecho de presentar resultados inequívocos. En definitiva, se trata de encontrar indicadores que cumplan con la mayor cantidad de propiedades relevantes posibles, evidenciando los puntos débiles que puedan llegar a tener. Estas limitaciones pueden resolverse mediante un buen conjunto de indicadores.

Respecto a la cantidad de indicadores a utilizar, se debe tener presente que estos tienen que cubrir los aspectos significativos del desempeño, privilegiando los objetivos más relevantes de la institución y que la cantidad de información que provean no puede exceder la capacidad de análisis de quienes los usan. Un número aceptable de indicadores de gestión es un par por cada una de las metas comprometidas (Fernández J. , 2017).

1.13.5. Dimensiones relevantes del desempeño

Se considera clave para medir el grado de consecución de los lineamientos y objetivos estratégicos a nivel de Inciso, la definición de algún indicador de impacto que muestre el efecto producido como consecuencia de los resultados de las acciones implementadas por el mismo sobre un determinado grupo de población.

- **Impacto:** En este sentido, los indicadores de impacto deberán reflejar los porcentajes de obtención de los resultados en comparación con los esperados.
- **Eficacia:** El concepto de eficacia refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Generalmente, los indicadores de eficacia relacionan las actividades o productos que efectivamente se realizaron con las aquellas que se planificó realizar. Otro tipo de indicador de eficacia refiere al grado de cobertura que se hace de una determinada demanda o población objetivo.
- **Eficiencia:** El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto.
- **Calidad:** La calidad del servicio es una dimensión específica del desempeño que refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus

usuarios. Ésta se puede observar a través de la mejora de los atributos o características de los servicios que se entregan a los usuarios.

- **Desempeño Presupuestario:** Este concepto se puede definir como la capacidad que tiene una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en los del cumplimiento de sus objetivos (Fernández J. , 2017).

1.13.6. Los indicadores de gestión y la planeación estratégica

Los indicadores de gestión resultan ser una manifestación de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su Misión. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa. Deben reflejar la estrategia corporativa a todos los empleados. Dicha estrategia no es más que el plan o camino a seguir para lograr la misión.

Selección de indicadores

Es importante ajustar o administrar que el conjunto de indicadores de cada proceso esté alineado con los de sus respectivas unidades de negocio y por tanto con la Misión de la organización, para lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos.

Tabla 1-1: Dimensiones de los indicadores de gestión

Tipo	Revisión	Enfoque	Propósito
Planeación Estratégica	Desempeño global de la organización	Largo plazo (Anuales)	Alcances de la Visión y la Misión.
Planeación Funcional	Desempeño de las áreas funcionales	Corto y mediano plazo (Mensuales o Semestrales)	Apoyo de las áreas funcionales para el logro de las metas estratégicas de la organización.
Planeación Operativa	Desempeño individual de empleados, equipos, productos, servicios y procesos	Cotidiano (Semanales, diarias, horas)	Alineamiento del desempeño de empleados, equipos, productos, servicios y de los procesos con las metas de la organización y de las áreas funcionales.

Fuente: (Betancourt, 2017)

Realizado por: Ruiz MB, 2021

1.13.7. Indicadores de gestión

Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados (Cruz, 2007, pág. 9).

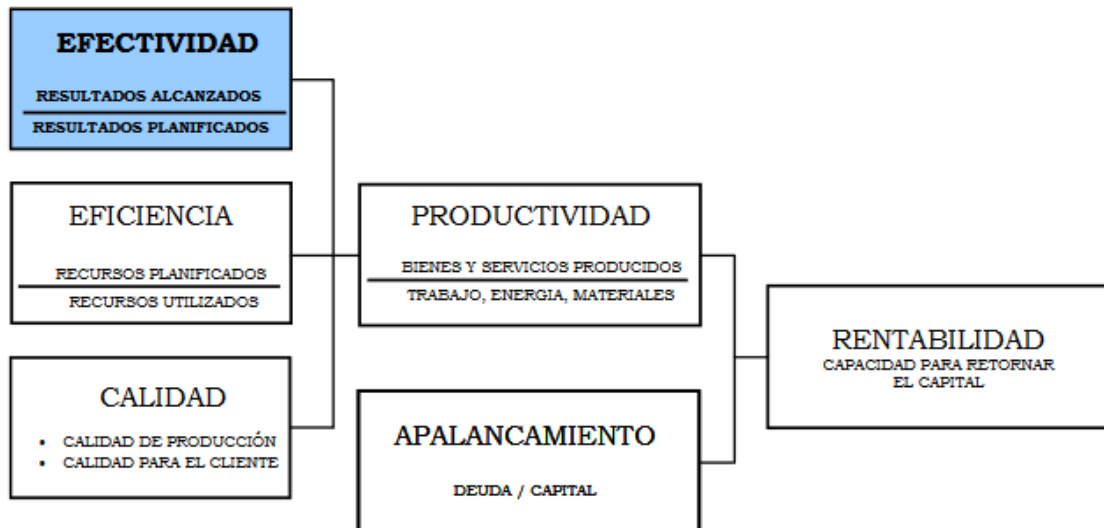


Gráfico 6-1: Parámetros de los indicadores de gestión

Fuente: (Cruz, 2007)

Realizado por: (Cruz, 2007)

Indicadores de efectividad

La efectividad, significa cuantificación del logro de la meta, también es sinónimo de eficacia y se le define como "Capacidad de lograr el efecto que se desea". Los indicadores de eficacia o efectividad, tienen que ver con hacer realidad un intento o propósito, y están relacionados con el cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados.

Indicadores de eficiencia

La eficiencia es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo de tiempo posible.

Indicadores de calidad

El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados. Hoy en día introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma.

Indicadores de productividad

son instrumentos utilizados por las compañías para evaluar su rendimiento y el nivel de eficiencia de los procesos. Es por medio de ellos que es posible determinar con precisión las mejores maneras de optimizar resultados y reducir gastos.

Indicadores de apalancamiento

Es cualquiera de varias mediciones financieras que analizan la cantidad de capital que entra en forma de deuda (préstamos) o evalúa la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras.

Indicadores de rentabilidad

Son aquellos indicadores financieros que sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera convertir ventas en utilidades (Cruz, 2007, págs. 20-25).

1.14. Análisis CAME

Se trata de una herramienta de diagnóstico estratégico complementaria al análisis DAFO. El nombre del análisis CAME viene de las iniciales corregir, afrontar, mantener y explotar. Tras realizar el análisis DAFO y obtener las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades se debe tomar decisiones y emprender acciones para tratar cada una de ellas. En este punto es cuando entra en juego el análisis CAME, siendo la correspondencia entre ambos la siguiente:

- **Corregir las debilidades:** Se trata de emprender acciones encaminadas a eliminar nuestras debilidades.

- **Afrontar las amenazas:** Debemos tomar acciones que nos permitan que las amenazas no lleguen a convertirse en debilidades, o que en caso de que lleguen a serlo, su impacto sobre nuestra empresa sea mínimo.
- **Mantener las fortalezas:** Tan importante como eliminar las debilidades es conservar nuestros puntos fuertes, aquellos que ha llevado a nuestra empresa a donde se encuentra actualmente y que nos permite diferenciarnos del resto.
- **Explotar las oportunidades:** Debemos aprovechar las oportunidades detectadas para obtener beneficio de ellas y llegar a convertirlas en fortalezas (Ayas, 2017).

1.15. Método SMART

El método SMART es muy útil para definir los objetivos, ya que al mismo tiempo que se definen los objetivos se elabora un plan de acción. Es aplicable para la empresa como para la vida diaria.

- **Específicos:** Cuanto más específico sea tu objetivo, más fácil será conseguirlo. Quizás esta sea la parte más complicada al definir tus objetivos, pues tienes que tener muy claro qué quieres conseguir.
- **Medibles:** Todo aquello que no medimos no podemos mejorarlo, por ello, el objetivo que diseñes ha de ser medible, para que puedas monitorizar y analizar su evolución, tomando medidas al respecto, según su evolución.
- **Alcanzables:** Un objetivo ha de ser ambicioso, pero sin dejar de ser realista, es decir, que puedas enumerar una serie de acciones que te puedan llevar a conseguirlo.
- **Relevantes:** Conseguir un objetivo ha de ser importante para ti, que tú creas en él. En el caso de tu empresa, ha de acercarte a conseguir tu misión y visión. El empleo de recursos y esfuerzos, siempre debe ir dirigido hacia el objetivo final, de tu empresa.
- **Temporales:** Siempre debe tener un periodo concreto de ejecución. Cerrar una fecha de vencimiento es fundamental para conseguir tu objetivo, de no hacerlo, aplazarás las acciones a realizar, sin llegar a conseguido nunca (Trenza, 2019).

1.16. Mapa estratégico

Los mapas estratégicos son herramientas que proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describirla. Son una descripción gráfica de la estrategia.

¿Para qué sirve?

El objetivo del Cuadro de Mando Integral (CMI) es dotar a las organizaciones de las métricas (valores numéricos) para medir su éxito. El principio subyacente es que No se puede controlar lo que no se puede medir. Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, permitieron descubrir un principio más profundo: No se puede medir lo que no se puede describir. El mapa estratégico sirve para describir la estrategia de una organización y proporciona un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

Los mapas estratégicos se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del CMI:

- Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.
- La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y consumidores fieles. Así, se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos.
- Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.
- Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en última instancia, tampoco se cumplirán los objetivos financieros (Hernández, s.f).

1.17. Balanced Scorecard

La herramienta Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: la financiera, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento, perspectivas que constituyen la estructura principal y fundamental del modelo, en relación de estas cuatro perspectivas con la visión y la estrategia de la organización.

El modelo de Balanced Scorecard, proporciona un marco de cuatro perspectivas en la que debe ser considerada la estrategia, perspectivas estas que deben estar perfectamente alineadas con la visión de la organización, sus objetivos estratégicos y metas de manera que la gerencia pueda ajustar la ejecución de la estrategia de calidad (Panesso & Jaramillo, 2016).

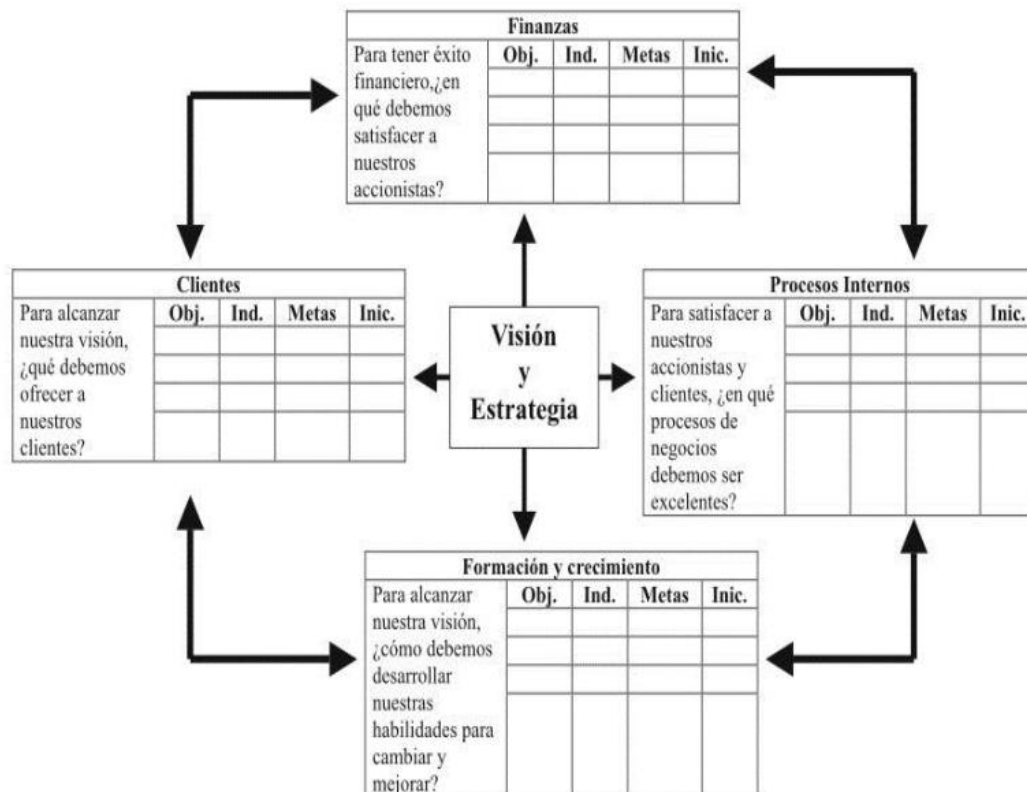


Figura 1-1: Relación de las cuatro perspectivas con la visión y estrategia

Fuente: (Panesso & Jaramillo, 2016)

Realizado por: (Panesso & Jaramillo, 2016)

- **Perspectiva financiera:** Este tipo de indicadores reflejan la situación económica de la empresa, de sus estados financieros. Pueden ser indicadores de liquidez, de endeudamiento, de rotación, de rentabilidad, entre otros.
- **Perspectiva del cliente:** Los indicadores de esta perspectiva tienen que ver con el capital relacional de la organización. Pueden estar incluidos indicadores de satisfacción de los clientes, de fidelización, de rentabilidad por cliente o de optimización de plazos de entrega.
- **Perspectiva de procesos:** Los indicadores de esta perspectiva analizan el rendimiento de los procesos internos relacionados con la organización y la satisfacción de clientes. Pueden ser indicadores de calidad del producto o servicio, de eficiencia en tiempos de entrega, de rentabilidad de los procesos, de productividad, entre otros.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Este tipo de indicadores se relacionan con la capacidad de innovación en varios procesos de la organización, con la habilidad para mejorar y aprender. Pueden ser indicadores de formación y preparación de empleados, de ausentismo, de bonos, entre otros (Roncancio, 2019).

1.18. Políticas

Puede llegar a ser muy amplio y a veces, complejo de entender, sin embargo, podemos llegar a decir que las políticas no son más que los principios que una empresa se compromete a cumplir. Reglas y directrices básicas sobre el comportamiento y el procedimiento adecuado que se espera de todos sus empleados. Una suerte de declaración de principios, para marcar las bases y los cimientos por los que se debe regir la empresa, además de establecer unas pautas sobre cómo se desarrollarán los documentos de la empresa (Vázquez, 2018).

1.19. Stakeholders

Palabra inglesa, que, en el ámbito de la empresa, significa parte interesada o interesado. Hace referencia sobre todo a las organizaciones o personas que toman parte en las decisiones de una compañía y que están afectadas por sus actividades.

Se podrían considerar por los grupos de interés que rodean a la empresa. En toda empresa, además de los gestores o dueños, participan distintos grupos sociales y actores importantes, que tienen un claro interés en que el negocio funcione de la mejor manera posible. Pueden estar implicados de forma directa o indirecta (García I. , 2017).

1.20. Decisiones estratégicas

Aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

Estas decisiones son las que auténticamente modelan las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar. A su vez, tales decisiones son las que determinan los recursos que la empresa habrá de destinar a sus tareas y las principales partidas a las que esos recursos deberán asignarse.

La efectividad de la empresa es igualmente determinada por las decisiones estratégicas, es decir, si sus esfuerzos están o no bien dirigidos y de acuerdo a sus recursos potenciales, sin importar si las tareas individuales son o no desempeñadas con eficiencia (Ruiz C. , 2018).

1.21. Plan de acción

Es una hoja de ruta que traza la planificación de una organización para gestionar y controlar tareas con el fin de cumplir con los objetivos de un proyecto o negocio. Es una guía para definir las metas, fijar plazos y calcular recursos para planificar de forma correcta, optimizar la gestión y mejorar el rendimiento de la empresa (Pareja, 2019).

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

2.1.1. *Mixto*

En el enfoque de investigación mixto se combinan en una misma etapa o fase de investigación, tanto métodos cuantitativos, como cualitativos. En cuyo caso, los métodos cuantitativos se utilizan en una etapa o fase de la investigación y los cualitativos en otra. También propusieron una organización de los diseños mixtos en función del paradigma que enfatizaban y del orden o secuencia en el que se aplicaban (Pereira, 2017, pág. 6).

Se analizó las cualidades de ambos enfoques de investigación tanto el cualitativo como el cuantitativo mediante la aplicación de encuestas o al comunicarse con la dueña de la empresa y así obtener información que nos ayude conocer más sobre la situación por la que atraviesa la empresa.

2.2. Nivel de investigación

2.2.1. *Exploratorio*

“La investigación exploratoria corresponde al primer acercamiento a un tema específico antes de abordarlo en un trabajo investigativo más profundo. Se trata de un proceso para tener información básica relacionada con el problema de investigación” (Ortiz, 2019).

El nivel de investigación exploratorio se aplicó al indagar sobre las actividades que se desempeñan en la empresa “Kipa Amaranto” a fin de centrarnos en los problemas que presenta la misma.

2.2.2. *Descriptivo*

La investigación descriptiva es un tipo de investigación que se encarga de describir la población, situación o fenómeno alrededor del cual se centra su estudio. Procura brindar información acerca del qué, cómo, cuándo y dónde, relativo al problema de investigación, sin darle prioridad a

responder al “por qué” ocurre dicho problema. Como dice su propio nombre, esta forma de investigar “describe”, no explica (Mejia, 2020).

El nivel de investigación descriptivo se aplicó al detallar los datos y características más relevantes encontradas dentro de la empresa “Kipa Amaranto” con el objetivo de analizar y valorar la información.

2.3. Diseño de investigación

2.3.1. Según la manipulación de la variable independiente

2.3.1.1. No experimental

Montano (2020) menciona que “la investigación no experimental es aquella en la que no se controlan ni manipulan las variables del estudio. Para desarrollar la investigación, los autores observan los fenómenos a estudiar en su ambiente natural, obteniendo los datos directamente para analizarlos posteriormente.”

La investigación no experimental se aplicó al colocar la información tal y como se da en su contexto natural, sin realizar ningún cambio o modificación con el fin de que el contenido no se distorsione.

2.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo

2.3.2.1. Longitudinal

Se realiza más de una intervención en el trabajo de campo. La recopilación de datos en un entorno definido de investigación con la intención de hacer seguimiento de la variable de estudio se lo hace por varias ocasiones (FADE - ESPOCH, 2020).

Se lo aplicó al recopilar la formación mediante la entrevista a la propietaria y las encuestas aplicadas a los trabajadores, además de información emitida por mensaje o llamadas telefónicas en la empresa “Kipa Amaranto” de la ciudad de Riobamba.

2.4. Tipo de estudio

2.4.1. Aplicada

“La investigación aplicada parte por lo general, aunque no siempre del conocimiento generado por la investigación básica, tanto para identificar problemas sobre los que se debe intervenir como para definir las estrategias de solución” (Paguatian, 2016, pág. 4).

Este tipo de estudio según el contexto de generación del conocimiento se aplicó al buscar soluciones optimas a largo plazo ante la problemática que muestra la empresa “Kipa Amaranto”.

2.4.2. Documental

Será una investigación documental toda aquella pesquisa que tenga como principal material de trabajo una compilación de documentos escritos, audiovisuales o de cualquier índole, que sirvan de muestra o de memoria de los eventos ocurridos y permitan indagar en busca de conclusiones posteriores (Uriarte M. , 2020).

La investigación documental se aplicó al investigar en diferentes fuentes ya sea en libros, artículos o trabajo de titulación que estén relacionado con el tema propuesto con el fin de sustentar el presente trabajo de investigación.

2.4.3. De campo

Tipo de investigación en la cual se adquieren o miden datos sobre un suceso en particular, en el lugar donde suceden. Es decir que, el investigador se traslada hasta el sitio donde ocurre el fenómeno que desea estudiar, con el propósito de recolectar información útil para su investigación (Cajal, 2020).

La investigación de campo se aplicó al recolectar la información u opinión por parte de los consumidores mediante encuestas que permitirán respaldar la investigación y sugerir soluciones más optimas.

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

2.5.1. Población

Espinoza (2016) afirma que “parte metodológica de un proyecto de investigación que define adecuadamente un conjunto de elementos sobre el que estamos interesados en obtener conclusiones y acerca de la cual queremos hacer inferencias, normalmente es demasiado grande para poder abarcarlo” (pág. 2).

Para la presente investigación se considerará como población al total de trabajadores con el que cuenta la empresa “Kipa Amaranto” que en este caso es de 8 personas, las cuales se detallan a continuación junto a su cargo:

Tabla 1-2: Población de la empresa “Kipa Amaranto”

N°	Nombres y Apellidos	Cargo
1	Verónica Cruz	Propietaria
2	Gabriela Cruz	Técnico
3	Yolanda Falconí	Técnico
4	Daniel Guamán	Distribuidor
5	Francisco Sagñay	Socio productor
6	Jorge Arias	Socio productor
7	Gloria Muñoz	Socio productor
8	Rosario Salas	Socio productor

Fuente: Empresa “Kipa Amaranto”

Realizado por: Ruiz MB, 2021

2.5.2. Muestra

“Subconjunto de datos perteneciente a una población, estadísticamente hablando, debe estar constituido por un cierto número de observaciones que representen adecuadamente el total de los datos” (López, 2019).

Para la presente investigación no será necesario aplicar una muestra, debido a que la empresa “Kipa Amaranto” cuenta con una población pequeña, por lo tanto, se trabajará con el total de la población en la presente investigación.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos

2.6.1.1. Inductivo

Es una forma de razonar partiendo de una serie de observaciones particulares que permiten la producción de leyes y conclusiones generales. Se basa en la observación de hechos y fenómenos que tiene el objetivo de generar nuevo conocimiento (Arrieta, 2017).

El método inductivo se aplicó al determinar el problema desde el caso particular de la planificación estratégica en la empresa “Kipa Amaranto”, con el fin de determinar causas y efectos que posibiliten el planteamiento de soluciones.

2.6.1.2. Deductivo

El método deductivo consiste en extraer una conclusión en base a una premisa o a una serie de proposiciones que se asumen como verdaderas. Lo anterior quiere decir que se está usando la lógica para obtener un resultado, solo en base a un conjunto de afirmaciones que se dan por ciertas. Mediante este método, se va de lo general como leyes o principios a lo particular la realidad de un caso concreto (Westreicher, 2020).

El método deductivo se aplicó al conocer los referentes teóricos respecto a planificación estratégica y deducir su aplicación hacia la empresa “Kipa Amaranto”.

2.6.2. Técnica

2.6.2.1. Entrevista

Para Troncoso & Amaya, (2016) “La entrevista es una de las herramientas para la recolección de datos más utilizadas en la investigación cualitativa, permite la obtención de datos o información del sujeto de estudio mediante la interacción oral con el investigador” (pág. 2).

Se aplicó una entrevista a la propietaria o dueña de la empresa “Kipa Amaranto” a fin de que exista un intercambio de ideas u opiniones sobre como se está desarrollando las actividades dentro de la entidad, lo cual permitirá solventar la presente investigación.

2.6.2.2. Encuesta

Rodríguez (2019) menciona que una encuesta es un estudio realizado a una muestra de personas representativa de una población mucho más amplia, el cual emplea procedimientos estandarizados para la formulación de preguntas, con el objetivo de obtener datos cuantitativos relacionados con un tema en particular.

Se aplicó encuestas a los miembros de la empresa “Kipa Amaranto” como técnica de recopilar información sobre las operaciones, actividades, el personal y su forma de actuar dentro la entidad. Se lo utilizará al iniciar el trabajo para así poder desarrollar eficientemente la investigación.

2.7. Hipótesis - según el nivel o alcance de investigación

2.7.1. Interrogantes de estudio

La elaboración de una planificación estratégica para la empresa productora y comercializadora de granos andinos “Kipa Amaranto” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2021-2025, permite mejorar la gestión administrativa y la correcta toma de decisiones.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados

3.1.1. Análisis de las encuestas

OBJETIVO: Mejorar la gestión administrativa y la toma de decisiones de la empresa productora y comercializadora de granos andinos “Kipa Amaranto”.

Género

Tabla 1-3: Género

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	3	38%
Femenino	5	62%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa “Kipa Amaranto”

Realizado por: Ruiz MB, 2021

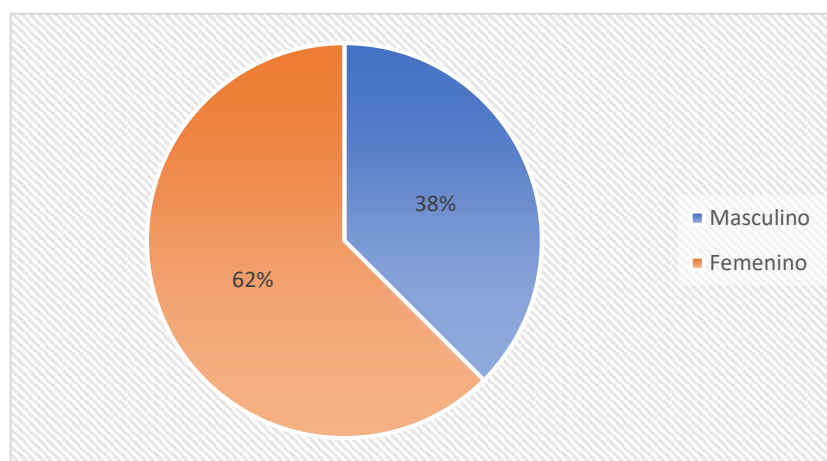


Gráfico 1-3: Género

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa “Kipa Amaranto”

Realizado por: Ruiz MB, 2021

Análisis e Interpretación

De las 8 personas encuestadas que corresponden al total de empleados de la empresa “Kipa Amaranto”; el 38% de los encuestados son de género masculino y el 62% de los encuestados son de género femenino dando así el 100% de la población.

Podemos darnos cuenta que la mayoría de los empleados que conforman la empresa Kipa Amaranto son de género femenino (5 mujeres) y el resto de género masculino (3 hombres).

1. ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos que tiene la empresa “Kipa Amaranto”?

Tabla 2-3: Misión – Visión – Objetivos

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	62%
No	3	38%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa “Kipa Amaranto”

Realizado por: Ruiz MB, 2021

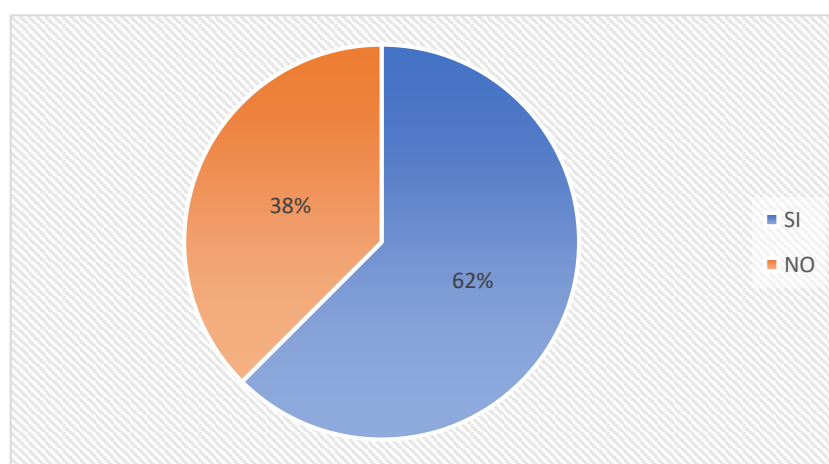


Gráfico 2-3: Misión - Visión - Objetivos

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa “Kipa Amaranto”

Realizado por: Ruiz MB, 2021

Análisis e Interpretación

De las 8 personas encuestadas que corresponden al 100% de la población; el 62% si tiene conocimiento sobre la misión, visión y objetivos, mientras que el 38% de los encuestados lo desconocen.

La mayoría de los empleados mencionan que, si tienen conocimiento sobre la misión, visión y objetivos de la empresa “Kipa Amaranto”, lo cual servirá de pauta y es de gran ayuda para poder alcanzar los objetivos planteados por la entidad.

2. ¿La empresa cuenta con un Organigrama?

Tabla 3-3: Cuenta con un organigrama

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	8	100%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa “Kipa Amaranto”

Realizado por: Ruiz MB, 2021

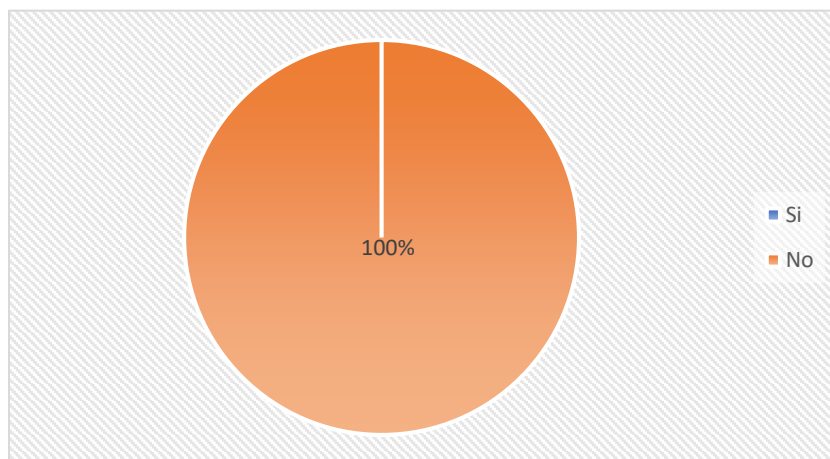


Gráfico 3-3: Cuenta con un organigrama

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa “Kipa Amaranto”

Realizado por: Ruiz MB, 2021

Análisis e Interpretación

De las 8 personas encuestadas que corresponden al 100% de la población; su totalidad mencionaron que la empresa “Kipa Amaranto” no cuenta con un organigrama.

Los empleados están conscientes que la empresa no cuenta con un organigrama es decir que están trabajando de una forma empírica lo cual puede afectar las actividades de la empresa. Esto nos ayudará a poder estructurar más adelante el organigrama de la empresa que ayude a mejorar la comunicación interna y poder agilizar los procesos.

3. La gestión administrativa es considerada:

Tabla 4-3: Gestión administrativa

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	2	25%
Buena	6	75%
Regular	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa “Kipa Amaranto”

Realizado por: Ruiz MB, 2021

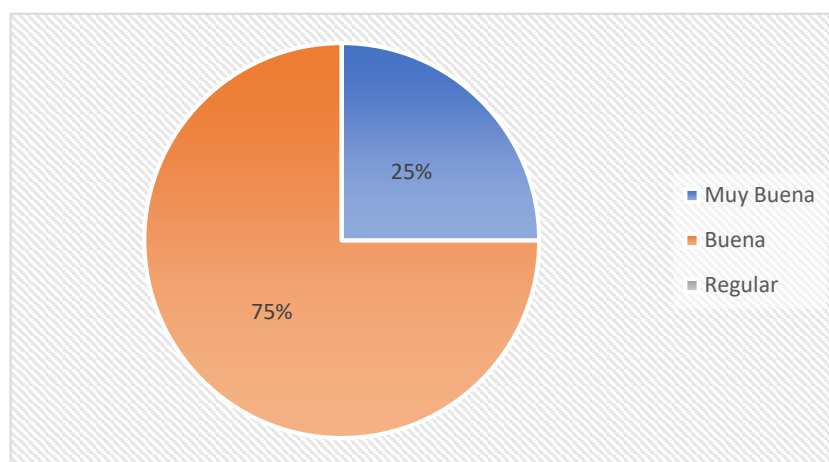


Gráfico 4-3: Gestión administrativa

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa “Kipa Amaranto”

Realizado por: Ruiz MB, 2021

Análisis e Interpretación

De las 8 personas encuestadas que corresponden al 100% de la población; el 25% mencionan que la gestión administrativa es muy buena, mientras que el 75% señalan que es buena, no existió ninguna respuesta que piensen que sea regular.

La mayoría de los empleados mencionan que la gestión administrativa que se lleva a cabo actualmente en la empresa “Kipa Amaranto” es buena, es decir que las funciones se desarrollan con eficiencia, pero esta gestión si podría mejorar ya que es la clave y base para la ejecución de las tareas.

4. El clima laboral de la Empresa Kipa Amaranto es:

Tabla 5-3: Clima laboral

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	6	75%
Buena	2	25%
Regular	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa “Kipa Amaranto”

Realizado por: Ruiz MB, 2021

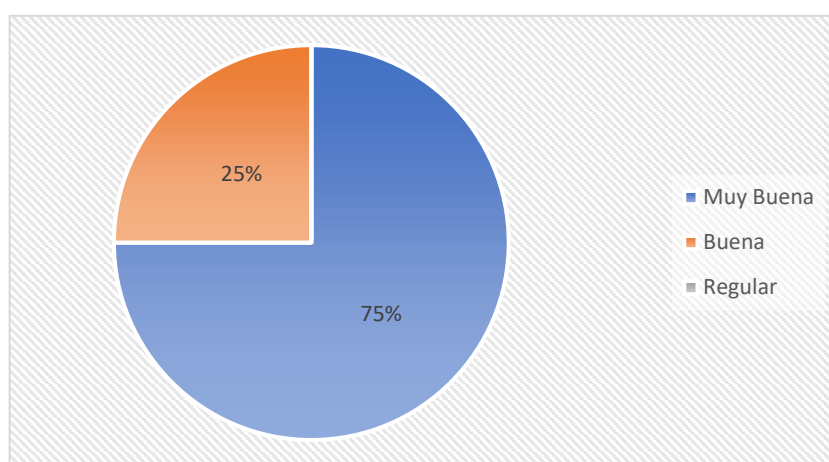


Gráfico 5-3: Clima laboral

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa “Kipa Amaranto”

Realizado por: Ruiz MB, 2021

Análisis e Interpretación

De las 8 personas encuestadas que corresponden al 100% de la población; el 75% mencionan que el ambiente laboral es muy bueno, el 25% señalan que es bueno y no existió respuestas que indiquen que sea regular.

La mayoría de los empleados indican que el ambiente laboral dentro de la empresa “Kipa Amaranto” es muy bueno ya que este ambiente de trabajo es positivo lo cual contribuye a una mejor productividad y compromiso en la realización de sus actividades.

5. ¿Conoce cuáles son los objetivos a corto y largo plazo que tiene la empresa?

Tabla 6-3: Objetivos a corto y largo plazo

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	25%
No	6	75%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa “Kipa Amaranto”
Realizado por: Ruiz MB, 2021

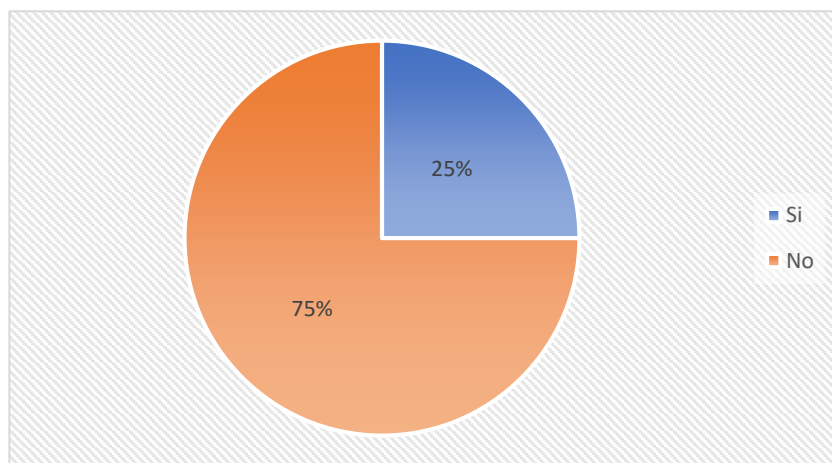


Gráfico 6-3: Objetivos a corto y largo plazo

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa “Kipa Amaranto”
Realizado por: Ruiz MB, 2021

Análisis e Interpretación

De las 8 personas encuestadas que corresponden al 100% de la población; el 25% si conocen cuales son los objetivos a corto y largo plazo, en cambio el 75% de los encuestados lo desconocen.

La mayoría de los empleados desconocen cuales son los objetivos a corto y largo plazo de la empresa “Kipa Amaranto” esto se debe a que no existe una socialización con el personal o en tal caso no cuentan con objetivos claros que se estén cumpliendo, lo que en un futuro puede atraer terribles consecuencias.

6. ¿Cuál de estas secciones cree usted que la empresa Kipa Amaranto debería mejorar?

Tabla 7-3: Secciones que debe mejorar

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentaje
Gestión Administrativa	5	62%
Gestión Productiva	0	0%
Gestión de Ventas	3	38%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa “Kipa Amaranto”

Realizado por: Ruiz MB, 2021

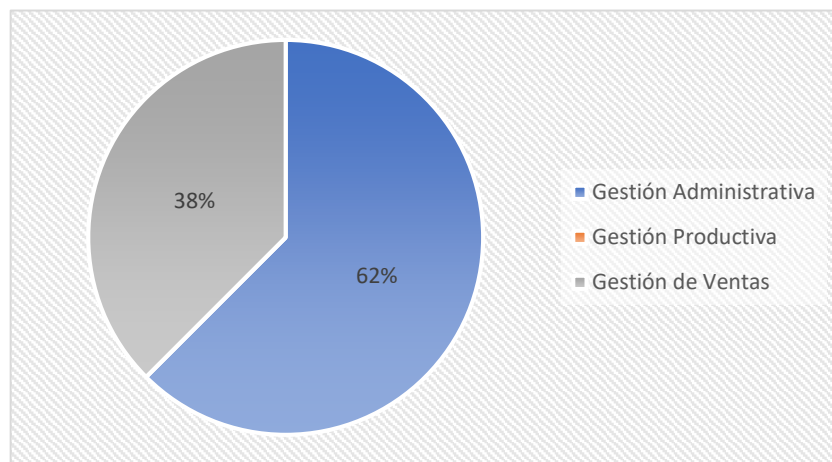


Gráfico 7-3: Secciones que debe mejorar

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa “Kipa Amaranto”

Realizado por: Ruiz MB, 2021

Análisis e Interpretación

De las 8 personas encuestadas que corresponden al 100% de la población; el 62% menciona que la empresa debe mejorar la gestión administrativa, el 38% señala que deben mejorar la gestión de ventas y no existió repuestas que deba mejorar la gestión productiva.

La mayoría de los empleados piensa que se debe mejorar la gestión administrativa la cual permita atraer nuevas oportunidades que sean en pro de la empresa y poder prevenir futuras amenazas que afecten en la productividad de la empresa.

7. ¿Ha recibido capacitación para el desempeño de sus actividades?

Tabla 8-3: Capacitación empleados

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	62%
No	3	38%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa “Kipa Amaranto”

Realizado por: Ruiz MB, 2021

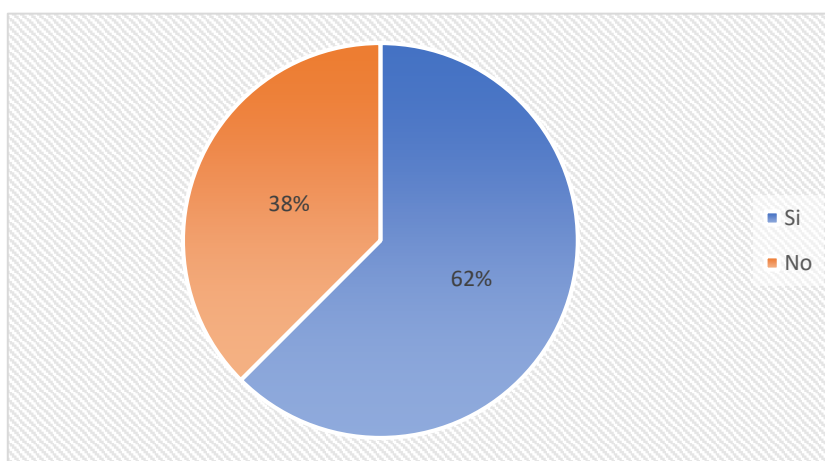


Gráfico 8-3: Capacitación empleados

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa “Kipa Amaranto”

Realizado por: Ruiz MB, 2021

Análisis e Interpretación

De las 8 personas encuestadas que corresponden al 100% de la población; el 62% menciona que si han recibido capacitaciones para mejorar el desempeño de sus actividades y el 38% indica que no han recibido estas capacitaciones.

La mayoría de los empleados señalan que si se realizan capacitaciones lo que ayuda a mejorar sus habilidades además de guiarlos y ser capaces de solucionar problemas en cada una de sus áreas de trabajo y que vaya en beneficio de la empresa.

8. ¿Considera usted que la toma de decisiones que aplica actualmente la empresa es la más adecuada para el desarrollo organizacional?

Tabla 9-3: La toma de decisiones es la más adecuada

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	38%
No	5	62%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa “Kipa Amaranto”
Realizado por: Ruiz MB, 2021

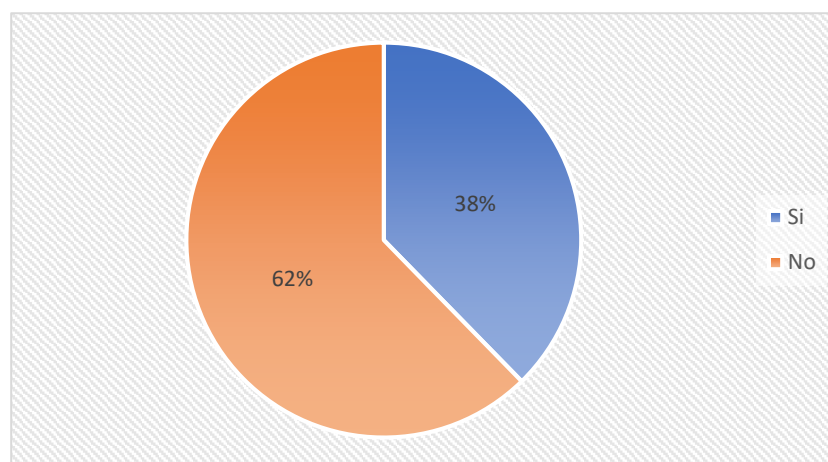


Gráfico 9-3: La toma de decisiones es la más adecuada

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa “Kipa Amaranto”
Realizado por: Ruiz MB, 2021

Análisis e Interpretación

De las 8 personas encuestadas que corresponden al 100% de la población; el 62% señala que la toma de decisiones que se aplica actualmente no es la más adecuada mientras que el 38% de los encuestados indican que si es adecuado.

La mayoría de los empleados señalan que la toma de decisiones no es la más adecuada, ya que no ha existido un progreso significativo en la empresa a lo largo de estos años. Lo que nos ayuda a llevar a cabo nuestro trabajo de investigación y poder dar una solución ante esta problemática.

9. ¿Conoce si la Empresa Kipa Amaranto cuenta con una planificación estratégica?

Tabla 10-3: Cuenta con una planificación estratégica

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	8	100%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa “Kipa Amaranto”

Realizado por: Ruiz MB, 2021

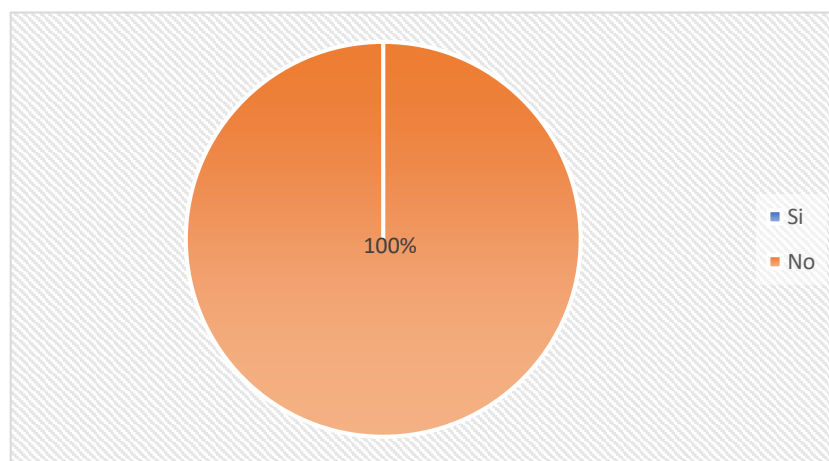


Gráfico 10-3: Cuenta con una planificación estratégica

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa “Kipa Amaranto”

Realizado por: Ruiz MB, 2021

Análisis e Interpretación

De las 8 personas encuestadas que corresponden al 100% de la población; en su totalidad indicaron que la empresa “Kipa Amaranto” no cuenta con una planificación estratégica que permita mejorar la toma de decisiones y ayude a la gestión empresarial.

La totalidad de los empleados están conscientes que la empresa Kipa Amaranto no cuenta con un plan estratégico que ayude a detallar en un plan de acción las tareas necesarias para lograr los objetivos y así poder garantizar el éxito empresarial y evitar posibles errores y fracasos.

10.¿Considera usted que la planificación estratégica ayudará a mejorar la gestión administrativa y tener una efectiva toma de decisiones?

Tabla 11-3: Ayuda de una planificación estratégica

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa “Kipa Amaranto”
Realizado por: Ruiz MB, 2021

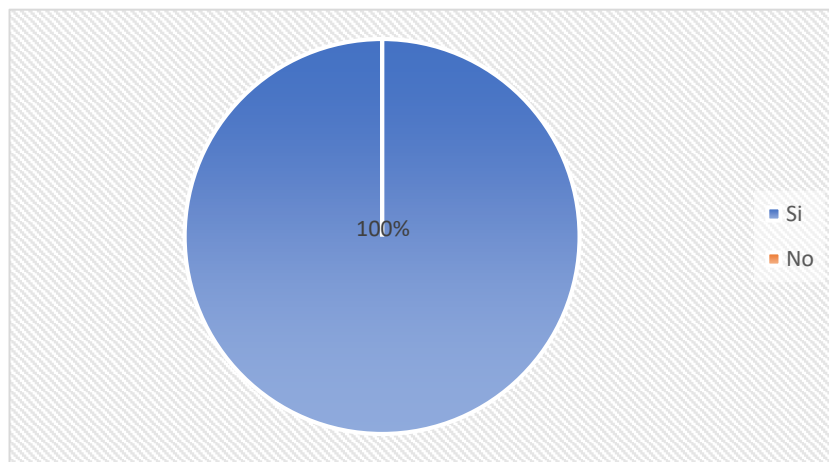


Gráfico 11-3: Ayuda de una planificación estratégica

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa “Kipa Amaranto”
Realizado por: Ruiz MB, 2021

Análisis e Interpretación

De las 8 personas encuestadas que corresponden al 100% de la población; la totalidad mencionó que la elaboración de una planificación estratégica si mejorará la gestión administrativa.

La totalidad de los empleados indican que la elaboración de la planificación estratégica para la empresa “Kipa Amaranto” permitirá tener objetivos claros que ayuden a decidir cómo actuar para la correcta toma de decisiones, los que conducirán a alcanzar las metas trazadas.

3.1.2. Análisis de la entrevista

Entrevista realizada a la Ingeniera Verónica Cruz dueña de la empresa Kipa Amaranto.

1. ¿La empresa Kipa Amaranto cuenta con una planificación estratégica?

La empresa Kipa Amaranto cuenta con un plan anual pero no con una planificación estratégica donde se observe cuáles son los problemas y cuáles son las estrategias de cambio.

2. ¿Cómo considera usted que se maneja actualmente la gestión administrativa?

Actualmente la administración está en un proceso de cambio, se está reestructurando por la apertura de un nuevo local, es así que la parte administrativa está trabajando en los ingresos, gastos dependiendo del plan anual, viendo cuales son las prioridades. Pero no se ha hecho un operativo en gestión administrativa.

3. ¿Se capacitan constantemente a los empleados?

Si se capacitan a los empleados en lo que es maquinaria todo lo que es alimentación, esto según la necesidad que se observe. También en la parte de producción en campo (parte agrícola) se están capacitando por lo menos una vez al mes.

4. ¿Considera usted que el proceso para la toma de decisiones que aplica actualmente la empresa es la más adecuada?

En lo que es toma de decisiones si nos falta, no se ha considerado muchas cosas que se ha visto que la empresa está fallando. Esta sería la problemática que nos limita para poder mejorar los procesos incluso en ventas, observamos que nos hace falta buscar estrategias de cambio más adecuadas para mejorar la parte de decisión y cumplir los objetivos planteados.

5. ¿Cuáles son los objetivos a corto y largo plazo que tiene la empresa?

Entre los objetivos a corto plazo está el rediseño y posicionamiento de la nueva marca que ahorita ya se lo está realizando, el empoderamiento de los clientes e identificación con la nueva marca, los nuevos productos que se está sacando, realizar la notificación sanitaria de tres nuevos productos para posesionarlos y aperturar nuevos mercados. Mejorar la gestión empresarial que es algo que si lo necesitamos.

A largo plazo sería buscar nuevas alianzas a fin de exportar el producto, certificarse con buenas prácticas agrícolas y lograr en un futuro la certificación orgánica y por último involucrar a más gente, aperturar el mercado, pero ya teniendo empleados en nómina y que estén empoderados con el trabajo que realizan.

6. ¿Como una planificación estratégica aportaría en el desarrollo de las actividades que realiza la empresa?

Una planificación estratégica para la empresa a corto, mediano y largo plazo sería lo más adecuado, se tiene muchas cosas interesantes que se están haciendo, pero de una forma empírica para lograrlo, pero hace falta mucho como plasmar las ideas para cumplirlo adecuadamente y que la gente que se encuentra alrededor y la que está trabajando se empodere y sepa que Kipa es de ellos, es de todos.

Esto sería la parte fundamental para lograrlo, lo veo necesario, interesante, importante para poder plasmar algunas situaciones que se ven en el proceso y camino. Es por eso que se requiere una planificación estratégica que vaya en pro de la empresa Kipa Amaranto.

Análisis e interpretación

Se realizó una entrevista a la ingeniera Verónica Cruz propietaria o dueña de la empresa Kipa Amaranto la que constaba de 6 preguntas puntuales que nos han permitido conocer la situación por la que atraviesa tanto los administrativos como los empleados que laboran actualmente en la entidad.

Se pudo determinar que la empresa no cuenta con una planificación estratégica ya que ellos han venido trabajando con objetivos a corto plazo los cuales nos les ha permitido crecer como se debe ya que están en este mercado por algunos años. También se mencionaba que la gestión administrativa está en proceso de cambio por lo que no se ha realizado un operativo en gestión lo que puede afectar en cada uno de los procesos. Otro tema muy importante fue que, si se realizan capacitaciones de manera constante dentro de la empresa, esto es de gran ayuda porque les proporciona información a cada empleado para que su labor se desarrolle de la mejor manera.

En cuanto a la toma de decisiones están conscientes que no ha sido la más adecuada ya que no se han centrado en las falencias que presenta la empresa, lo que no ayuda a generar estrategias que mejoren esta situación. Además, entendemos que la empresa Kipa Amaranto tiene varios objetivos a corto plazo que algunos ya se están cumpliendo y otros en espera de cumplir, mientras que los objetivos a largo plazo no están bien definidos por lo que se están demorando en poder cumplirlos.

Finalmente, la dueña de la empresa Kipa Amaranto considera que si es de gran importancia tener una planificación estratégica ya que ayudara a plasmar los objetivos tanto a corto, mediano y largo

plazo para ya no seguir desarrollando las actividades de una forma empírica y así ayude a tomar las mejores decisiones y poder atraer mejores beneficios con el paso de los años.

3.2. Discusión de resultados

La presente investigación tuvo como finalidad recopilar información que permita evaluar el estado en el que se encuentra actualmente la empresa Kipa Amaranto, y de acuerdo con las debilidades que presente poder aplicar una planificación estratégica, para eso se aplicó las técnicas de investigación como la entrevista que fue dirigida a la Ingeniera Verónica Cruz como dueña y también las encuestas enfocadas a todos los empleados que forman parte de la empresa.

Mediante los resultados obtenidos de la entrevista y las encuestas dirigidas a los miembros de la empresa “Kipa Amaranto” se han detectado algunas falencias en cuanto a la gestión administrativa ya que mencionaban que esta se encuentra en un proceso de cambio y que hasta la actualidad no lo tiene bien definido, también el planteamiento de objetivos tanto a corto y largo plazo que no lo cumplen en los plazos que deberían.

Otra debilidad encontrada fue la falta de una estructura organizacional que muestre las principales funciones dentro de la entidad y ayude a agilizar los procesos y permita reducir barreras, los cuales perjudican la acertada toma de decisiones. Un aspecto muy importante que se encontró fue que la dueña si realiza capacitaciones contantes hacia los trabajadores, especialmente en el sector de producción en cuanto a la utilización de la maquinaria, lo que ayuda a que los trabajadores se sientan preparados y seguros para realizar sus actividades de manera eficiente.

En base a lo mencionando anteriormente se plantea la elaboración de una planificación estratégica para la empresa productora y comercializadora de granos andinos “Kipa Amaranto” que permita descubrir los caminos más adecuados para mejorar todas las dificultades encontradas, aplicando estrategias para alcanzar los objetivos en los tiempos y plazos establecidos.

3.3. Propuesta

3.3.1. Fases de la planificación estratégica

Se ha considerado ciertos pasos para la aplicación de una planificación estratégica aplicada por varios autores donde se ha podido condesar una nueva propuesta que se aplicará en el presente trabajo de investigación. Las fases a seguir se los presenta a continuación:

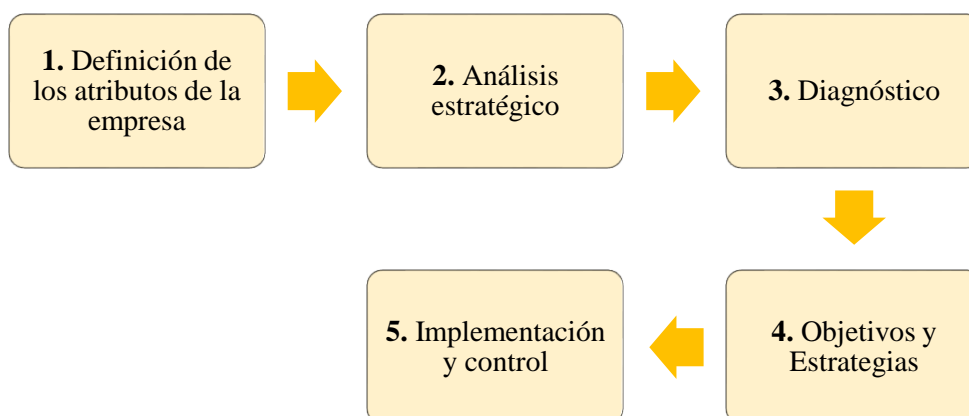


Gráfico 12-3: Pasos a seguir de la planificación estratégica

Fuente: Ruiz MB, 2021

Realizado por: Ruiz MB, 2021

3.3.2. Definición de los atributos de la empresa

3.3.2.1. Reseña histórica

La idea de preparar productos saludables surgió en el 2009, cuando Verónica Cruz y un grupo de amigos de la carrera de Agronomía decidieron investigar los productos andinos y sus cualidades nutricionales. Sin embargo, meses después cada uno tomó un rumbo diferente y el emprendimiento no se concretó.

A finales del 2015, Verónica Cruz, quien trabajaba como coordinadora nacional del programa de promoción de quinua en el Ministerio de Agricultura y Ganadería, y luego como técnica agrícola de Cervecería Nacional, decidió renunciar para emprender un negocio propio. “Siempre me gustaron los cultivos andinos, son muy saludables y ayudan a mantener la vitalidad y la energía de las personas que los consumen”, así lo mencionaba la dueña y propietaria. De esa forma nació la empresa Kipa Amaranto que oficialmente en el 2016 se estableció la marca.

Kipa Amaranto se encuentra establecida en la Provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, con productores de la zona quienes el 80% son mujeres, se ha establecido lotes de producción orgánica, mediante la capacitación y rescate de buenas prácticas.

Produce alimentos andinos con sabores de la madre tierra, sanos, innovadores y nutritivos que mejoran la calidad de vida de todas las familias; el portafolio de productos son Granolas, snacks, harinas, granos, cereales, frutos andinos, mediante la producción y obtención de materias primas propias; que permiten a pequeños y medianos agricultores, evitar la migración a través del rescate ancestral, guiados bajo los conceptos de responsabilidad ambiental y social.

Con ello se ha trabajado en la elaboración de 8 subproductos: Granolas endulzadas con stevia (pensando en la dieta de personas Diabéticas, Hipertensas), granola endulzada con panela (toda la familia), harina de amaranto instantánea (dieta de bebés, niños, personas celiacas y deportistas), amaranto reventado, amaranto con chocolate, amaranto con frutas, colaciones de amaranto y galletas.

Kipa tiene una línea para personas diabéticas endulzada con jícama, un tubérculo andino que estuvo cerca de extinguirse por su poca popularidad en el mercado. También hay productos pensados especialmente para los niños, con trozos grandes de frutas deshidratadas, pasas y cereales. Pero los productos más demandados son los de la línea fitness. Se trata de refrigerios sin endulzantes artificiales y con un nivel nutricional tan alto, que equivalen a una ración grande de alimentos.

La marca Kipa Amaranto ha ido creciendo con el paso de los años lo que ha permitido tener diversos puntos de venta como: la Tienda Radiofónica Populares – ERPE, BasviMart Supermercados, Centro Naturista San Alfonso, Biotienda.rio, Natural Granos, Pedacito de hogar repostería natural y la fábrica de embutidos la Ibérica (Paguay, 2018).

3.3.2.2. Descripción de la empresa

A continuación, se presenta la información más relevante sobre la empresa Kipa Amaranto que nos permitirá conocer detalles importantes:

Tabla 12-3: Identificación de la Empresa

	
Provincia	Chimborazo
Cantón	Riobamba
Dirección	Diógenes Paredes y Luis de Rivera
Propietaria	Ing. Verónica Cruz
Razón Social	Kipa Amaranto
Tipo de Empresa	Productora / Comercializadora

Fuente: Empresa “Kipa Amaranto”
Realizado por: Ruiz MB, 2021

3.3.2.3. Localización

3.3.2.3.1. Macro localización

La empresa Kipa Amaranto está ubicada en la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba.



Figura 1-3: Macro localización

Fuente: Google Maps

Realizado por: Ruiz MB, 202

3.3.2.3.2. Micro localización

La empresa Kipa Amaranto se encuentra ubicada en las calles Diógenes Paredes y Luis de Rivera, barrio Retamal sector norte de la ciudad de Riobamba.



Figura 2-3: Micro localización

Fuente: Google Maps

Realizado por: Ruiz MB, 2021

La empresa Kipa Amaranto tiene su local comercial en el primer piso de una vivienda, en el mismo lugar funciona la fábrica en la parte trasera.



Figura 3-3: Micro localización

Fuente: Google Maps

Realizado por: Ruiz MB, 2021

3.3.2.4. Determinación de objetivos

3.3.2.4.1. Objetivo general

Desarrollar la planificación estratégica que permitan a la empresa Kipa Amaranto mejorar la gestión administrativa, relacionada con su entorno tanto productivo, comercial y competitivo durante el periodo 2021 – 2025 en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

3.3.2.4.2. Objetivos específicos

- Implementar estrategias de gestión donde exista liderazgo, trabajo en equipo, buen ambiente laboral que permita mejorar el desempeño de la empresa.
- Ejecutar políticas que brinden orientación para la toma de decisiones y ayuden en la parte comercial relacionada en la compra – venta, además del control interno de la empresa.
- Sugerir proyectos estratégicos definidos a lo largo del periodo 2021 -2025 en diversas áreas en las que la empresa debe mejorar.
- Hacer crecer la marca de la empresa Kipa Amaranto, siendo reconocidos por la calidad de productos tanto a nivel local, nacional e internacional.

3.3.2.5. *Filosofía institucional*

3.3.2.5.1. *Misión*

Producir alimentos nutritivos, sanos, exquisitos e innovadores, elaborados de granos, cereales y frutos andinos que mejoran la dieta familiar, fortaleciendo la cadena productiva a través de la organización y capacitación de agricultores, proveedores de materias primas, guiados por conceptos de responsabilidad social, innovación, ética y buenas prácticas (Kipa Amaranto, 2020).

3.3.2.5.2. *Visión*

Ser líderes en la producción y comercialización de productos a base de granos, cereales y frutos andinos con alto nivel nutricional, con una participación en el mercado regional en un 30%, a través de técnicas apropiadas e innovación continua (Kipa Amaranto, 2020).

3.3.2.5.3. *Valores corporativos*

Respeto: Ofrecer valor a cada puesto de trabajo, a cada individuo y en general a todos los miembros de la organización, validando sus capacidades y dotando a cada individuo de la remuneración que le corresponde según su puesto de trabajo.

Confianza: Conjunto de comportamientos, como actuar de formas que dependen de otro. Siendo dinámicas fluidas y eficaces, el nivel de confianza entre los trabajadores y las relaciones muy productivas.

Puntualidad: La puntualidad es un signo de profesionalismo y da forma a su marca personal en el trabajo. Es fundamental dominar el arte de la gestión del tiempo siendo puntual.

Honestidad: La honestidad es uno de los valores de una organización que se gana en credibilidad mientras entreguen a los consumidores toda la información que dichos reclaman. En realidad, la apuesta por la honestidad produce muchísimo más beneficios a largo plazo.

Sostenibilidad: La sostenibilidad se puede ver como el proceso o procesos mediante los cuales algo se mantiene en un cierto nivel. Es una disciplina amplia que brinda conocimientos sobre la mayoría de los aspectos del mundo humano, desde los negocios hasta la tecnología, el medio ambiente y las ciencias sociales.

Trabajo en Equipo: Es la cooperación entre quienes están trabajando en una tarea, cuando un grupo de personas trabaja juntas de manera hacia un objetivo común, creando una atmósfera de trabajo positiva y apoyándose mutuamente para combinar las fortalezas individuales para mejorar el desempeño del equipo.

3.3.2.6. Stakeholders

Tabla 13-3: Implicados o Stakeholders

Stakeholders	Criterios
Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programas de Apoyo ➤ Cumplimiento de las leyes
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adquisición de maquinaria ➤ Precios accesibles
Población	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Generación de empleo
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Factibilidad del Producto

Fuente: (Kipa Amaranto, 2020)

Realizado por: Ruiz MB, 2021

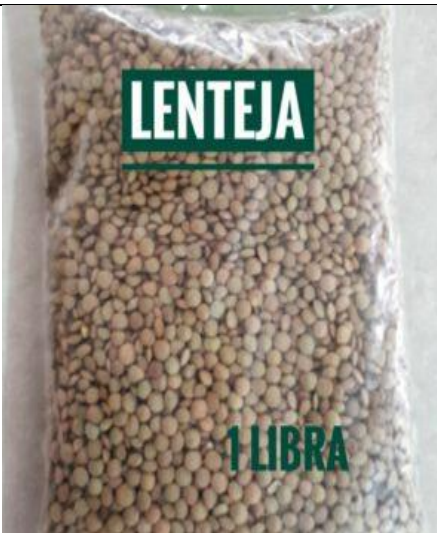
3.3.2.7. Productos ofertados

Tabla 14-3: Productos ofertados por la empresa "Kipa Amaranto"

PRODUCTO	DETALLE
Granos	
	Grano de Quinoa



Grano de Amaranto



Grano de Lenteja



Grano de Frejol

Harinas



Harina de Arveja



Harina de Amaranto instantánea



Harina de Haba



Harina de Quinoa



Machica

Granolas



Granola de Amaranto



Granola con amaranto, avena, chí, zambo, nueces, almendras endulzadas con Stevia



Granola con amaranto, hojuela de avena, fruta deshidratada, zambo, nueces, pasas endulzadas con panela

Frutos Secos



Frutos secos mixtos

	<p>Fruta deshidratada</p>
<p>Snacks</p>	
	<p>Galletas de amaranto</p>
	<p>Pipas de Girasol</p>

Fuente: Empresa "Kipa Amaranto"
Realizado por: Ruiz MB, 2021

3.3.2.8. Propuesta de un organigrama

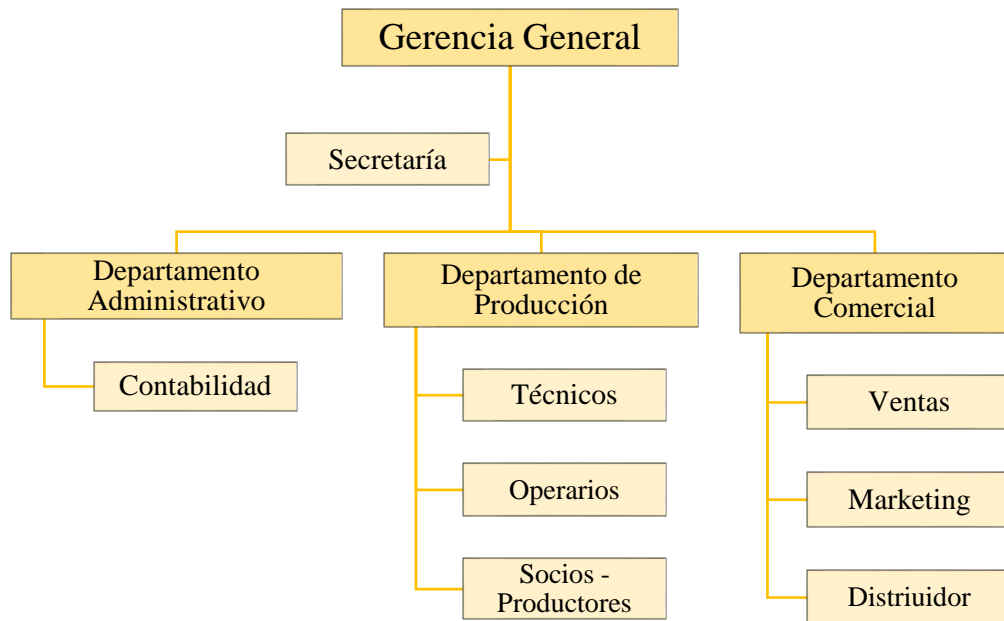


Gráfico 13-3: Organigrama empresa Kipa Amaranto

Fuente: Ruiz MB, 2021

Realizado por: Ruiz MB, 2021

El presente organigrama está conformado por los departamentos la gerencia general que cuenta con el gerente quien va a ser la guía y líder de la empresa, este departamento contará con una secretaria que mantenga los itinerarios y documentos listos, además cuenta con el departamento administrativo en el que conta un contador, un departamento de producción conformado por técnicos, operarios y socios-productores y por último el departamento comercial conformado por el vendedor, encargado de marketing y un distribuidor.

3.3.2.9. Manual de funciones

El manual de funciones es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas (Gonzalez, Manual de Funciones, 2012).

A continuación, se presenta las funciones de cada uno de los cargos que se desea implementar en la empresa “Kipa Amaranto”, con el objetivo de que los empleados tengan conocimiento y esto ayude a que el desarrollo de las actividades se los realice de manera eficiente.

Tabla 15-3: Manual de funciones Gerente

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	Gerente General
Naturaleza del Cargo:	Administrativo
Departamento al que pertenece:	Departamento de Gerencia
Lugar habitual de trabajo:	Oficina
OBJETIVO	
<p>Lograr un alto desempeño por sí mismos y también por los empleados, asegurándose de que los empleados estén haciendo lo necesario para cumplir con los objetivos de la empresa. Además, motivándolos y ayudándolos a darles la confianza necesaria para tener éxito dentro de la empresa.</p>	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planifica las actividades a fin de que se desarrollen con éxito dentro de la empresa. ➤ Organizar los recursos de la entidad. ➤ Definir a donde se va a dirigir la empresa en corto, medio y largo plazo. ➤ Direccionamiento de objetivos que guían el rumbo y el trabajo de la empresa. ➤ Crear una estructura organizacional en función de parámetros del mercado. ➤ Analiza diversos asuntos tanto financieros, administrativos, de marketing, etc. 	

Fuente: Ruiz MB, 2021

Realizado por: Ruiz MB, 2021

Tabla 16-3: Manual de funciones de la Secretaria

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	Secretaria
Naturaleza del Cargo:	Administrativo
Departamento al que pertenece:	Departamento de Gerencia
Lugar habitual de trabajo:	Oficina
OBJETIVO	
<p>Ayudar a la organización de una manera que pueda ayudar a la gerencia a tomar decisiones de manera rápida y más lógica en la situación existente y para el futuro.</p>	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Preparar antecedentes y documentación necesaria para reuniones de trabajo. ➤ Atender a clientes regulares como a los nuevos. ➤ Transcribe oficios, memorándums, circulares y otros documentos de importancia. ➤ Receipta y entrega documentación y correspondencia a gerencia. ➤ Atender llamadas telefónicas y transferir a cada departamento. 	

Fuente: Ruiz MB, 2021

Realizado por: Ruiz MB, 2021

Tabla 17-3: Manual de funciones Contador

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	Contador
Naturaleza del Cargo:	Administrativo
Departamento al que pertenece:	Departamento de Contabilidad
Lugar habitual de trabajo:	Oficina
OBJETIVO	
Ejecutar actividades contables de conformidad con lo dispuesto en la ley que permita coordinar y registrar los recursos, proporcionando información financiera y contable a la gerencia.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realiza el registro de inventarios valorados de bienes muebles e inmuebles. ➤ Analiza la información para el pago de obligaciones tributarias. ➤ Administra la parte financiera de la empresa mediante sus ingresos y gastos a través de su actividad económica. ➤ Contribuye a proporcionar la información necesaria para una mejor toma de decisiones. 	

Fuente: Ruiz MB, 2021

Realizado por: Ruiz MB, 2021

Tabla 18-3: Manual de funciones Técnicos

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	Técnicos
Naturaleza del Cargo:	Técnico de mantenimiento
Departamento al que pertenece:	Departamento de Producción
Lugar habitual de trabajo:	Fábrica
OBJETIVO	
Asignación, coordinación, control y ejecución de labores de mantenimientos preventivos, correctivos y calibraciones en la maquinaria utilizada diariamente por la empresa.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Supervisar la calidad de los equipos de repuesto y los que se encuentran en operación. ➤ Promover el mejoramiento de los procesos de fabricación del producto. ➤ Realizar los procesos de actualización técnica involucrados en el proceso de capacitación. ➤ Interpretación de planos eléctricos, mecánicos y electrónicos. ➤ Presentar informes del historial y condición de cada maquinaria existente. 	

Fuente: Ruiz MB, 2021

Realizado por: Ruiz MB, 2021

Tabla 19-3: Manual de funciones Operarios

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	Operarios
Naturaleza del Cargo:	Técnico
Departamento al que pertenece:	Departamento de Producción
Lugar habitual de trabajo:	Fábrica
OBJETIVO	
Cumplir con la producción planificada a diario, tomando en cuenta la calidad, cantidad y los tiempos requeridos, haciendo uso de la maquinaria y equipo correspondiente.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tomar las medidas necesarias para cumplir con las metas de producción. ➤ Balancear las operaciones en las líneas de producción. ➤ Elaborar reportes de avance de la producción. ➤ Revisar especificaciones concretas de cada producto. ➤ Cumplir con la producción programada en tiempo, cantidad, calidad y bajo costo. ➤ Verificar que los materiales que se va a utilizar sean correctos. 	

Fuente: Ruiz MB, 2021

Realizado por: Ruiz MB, 2021

Tabla 20-3: Manual de funciones Socio- Productor

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	Socio - Productor
Naturaleza del Cargo:	Productor materia prima
Departamento al que pertenece:	Departamento de Producción
Lugar habitual de trabajo:	Campo
OBJETIVO	
Tener alta productividad en las tierras y calidad en los productos, con buen conocimiento en cultivo para mantener su constancia y orden que corresponda a las necesidades del consumidor final.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Preparar las tierras para la siembra con fertilizantes y abono. ➤ Seleccionar y sembrar semillas, y plantar plantas de semillas. ➤ Mantener las cosechas, plantando, podando o adelgazando plantas, y colocando y manejando equipos de irrigación. ➤ Recolectar las cosechas y destruir los cultivos enfermos o innecesarios. 	

Fuente: Ruiz MB, 2021

Realizado por: Ruiz MB, 2021

Tabla 21-3: Manual de funciones Vendedor

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	Vendedor
Naturaleza del Cargo:	Comercial
Departamento al que pertenece:	Departamento Comercial
Lugar habitual de trabajo:	Local comercial
OBJETIVO	
Generar ventas rentables de los productos y servicios de una empresa a clientes nuevos y existentes. Los representantes pueden ser responsables de las ventas en un área geográfica.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Saber comunicar su producto, su empresa y su función ya que es la clave del éxito. ➤ Convertir los problemas de los clientes en oportunidades de negocio. ➤ Las nuevas tecnologías un potente aliado como beneficio propio y de la empresa. ➤ Ayudar a la empresa con una base de datos de clientes, que cuenta con información precisa y al día. 	

Fuente: Ruiz MB, 2021

Realizado por: Ruiz MB, 2021

Tabla 22-3: Manual de funciones encargado de Marketing

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	Encargado del marketing
Naturaleza del Cargo:	Comercial
Departamento al que pertenece:	Departamento Comercial
Lugar habitual de trabajo:	Local comercial/ Oficina
OBJETIVO	
Obtener beneficios razonables satisfaciendo las necesidades de los clientes, haciendo más atractivo la marca de la empresa de forma que atraiga a muchos consumidores nuevos.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar estrategias d marketing para atraer a más clientes potenciales. ➤ Comunicación del plan de marketing. ➤ Investigación de la demanda de los productos y servicios de la empresa. ➤ Investigación de la competencia. ➤ Desarrollo de estrategias de precios a fin de maximizar los beneficios y la participación. Identificación de clientes potenciales. 	

Fuente: Ruiz MB, 2021

Realizado por: Ruiz MB, 2021

Tabla 23-3. Manual de funciones Distribuidor

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	Distribuidor
Naturaleza del Cargo:	Comercial
Departamento al que pertenece:	Departamento Comercial
Lugar habitual de trabajo:	Locales comerciales
OBJETIVO	
Ser el intermediario entre el consumidor y productor estando en contacto directo con comerciantes con la intención de informarles sobre bienes de consumo destinados a la venta.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">➤ Entrega de producción posibilita que los productos se vendan en varios de establecimientos.➤ Se encargan de que los artículos en stock coincidan con un pedido específico.➤ Trasladar la mercadería a local comercial y de igual forma a los diversos puntos de venta.➤ Asume riesgos generados mediante el transporte de la mercadería.➤ Realizar un informe sobre la mercadería existente en el almacén a fin de llevar un control exhaustivo.	

Fuente: Ruiz MB, 2021





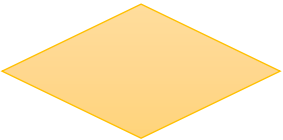

Realizado por: Ruiz MB, 2021

3.3.2.10. Diagrama de flujo

El Diagrama de flujo es una herramienta que sirve para identificar el flujo de actividades, materiales o personas de cualquier proceso, con el objeto de mejorarlo. Entre las mejoras que pueden resultar de un mapa del proceso, están la de identificar complejidades innecesarias, áreas problemáticas y posibilidades de simplificación (Izar, 2018).

A continuación, realizamos un diagrama de flujo con el objetivo de que en la empresa Kipa Amaranto aplique correctamente los procesos y su funcionamiento y que permita comprenderlos y estudiarlos a fin de mejorar sus procedimientos.

Tabla 24-3: Simbología del diagrama de flujo

SÍMBOLO	NOMBRE	FUNCIÓN
	Inicio/ Final	Representa el inicio y el final de un proceso
	Línea de Flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones. La flecha indica la siguiente instrucción.
	Entrada / Salida	Representa la lectura de datos en la entrada y la impresión de datos en la salida.
	Proceso	Representa cualquier tipo de operación.
	Decisión	Permite analizar una situación, con base en los valores verdadero o falso.
	Documento	Es utilizado para indicar la utilización de uno o varios documentos.

Fuente: (Raffino M. E., 2020)

Realizado por: Ruiz MB, 2021

Diagrama de flujo departamento de Gerencia General

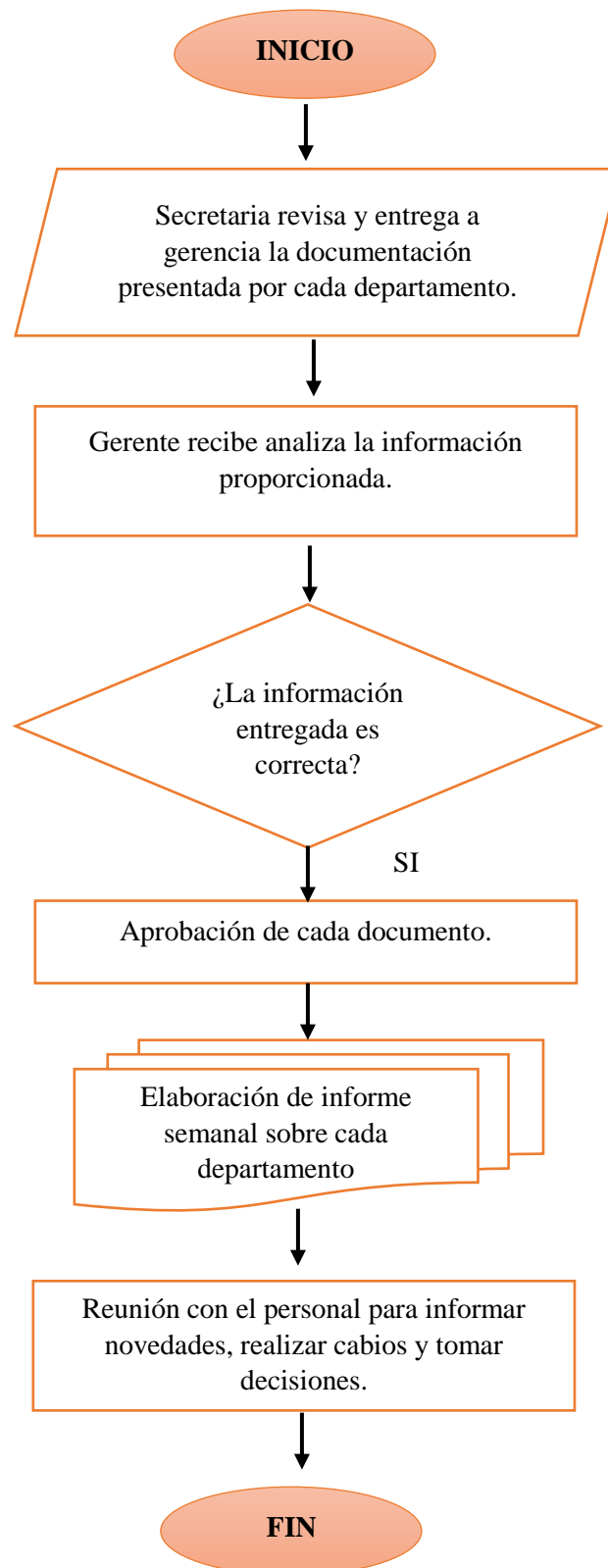


Gráfico 14-3: Diagrama de Flujo departamento de Gerencia

Fuente: Ruiz MB, 2021

Realizado por: Ruiz MB, 2021

Diagrama de flujo departamento de Administrativo

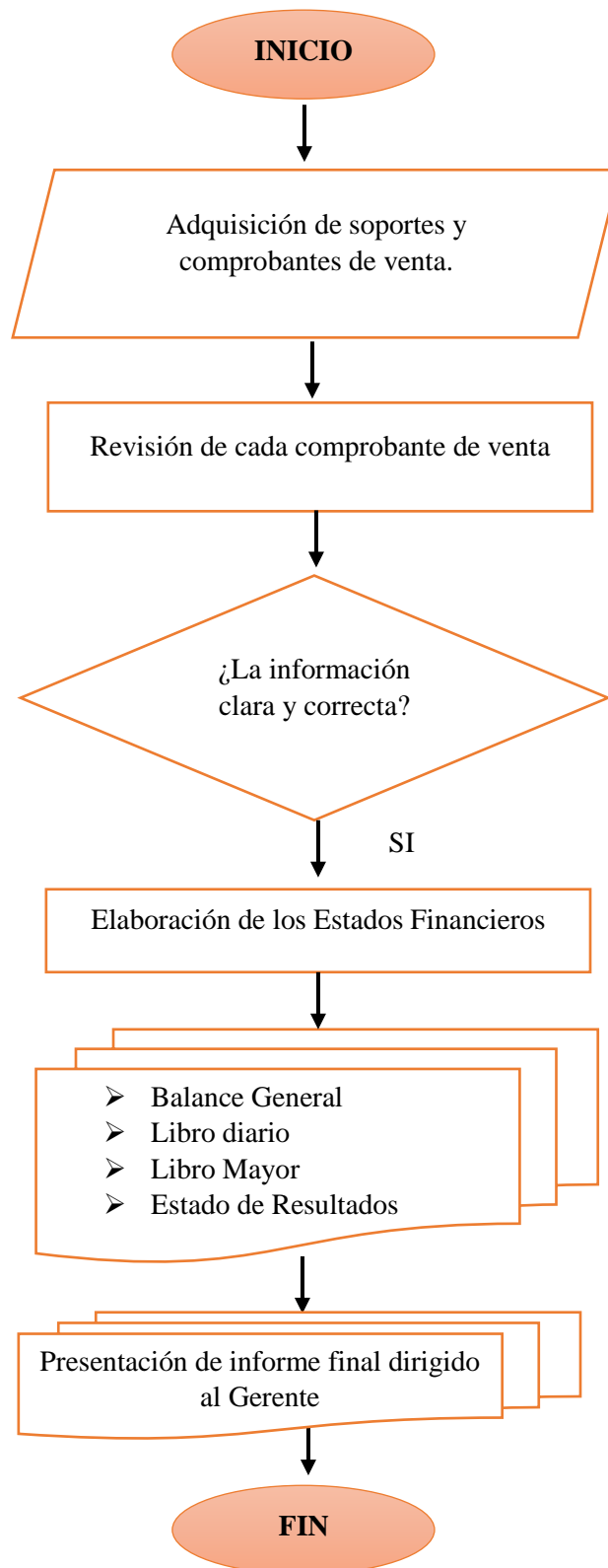


Gráfico 15-3: Diagrama de Flujo departamento Administrativo

Fuente: Ruiz MB, 2021

Realizado por: Ruiz MB, 2021

Diagrama de flujo departamento de Producción

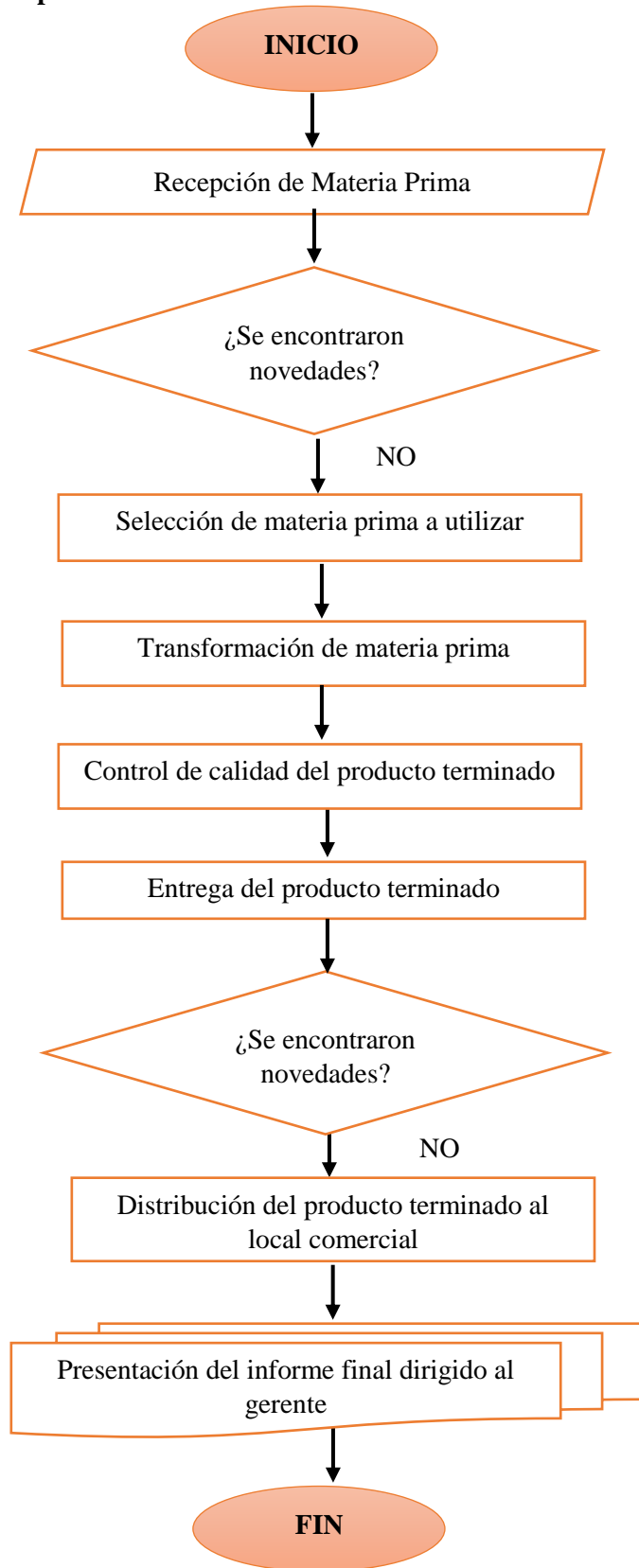


Gráfico 16-3: Diagrama de flujo departamento de Producción

Fuente: Ruiz MB, 2021

Realizado por: Ruiz MB, 2021

Diagrama de flujo departamento Comercial

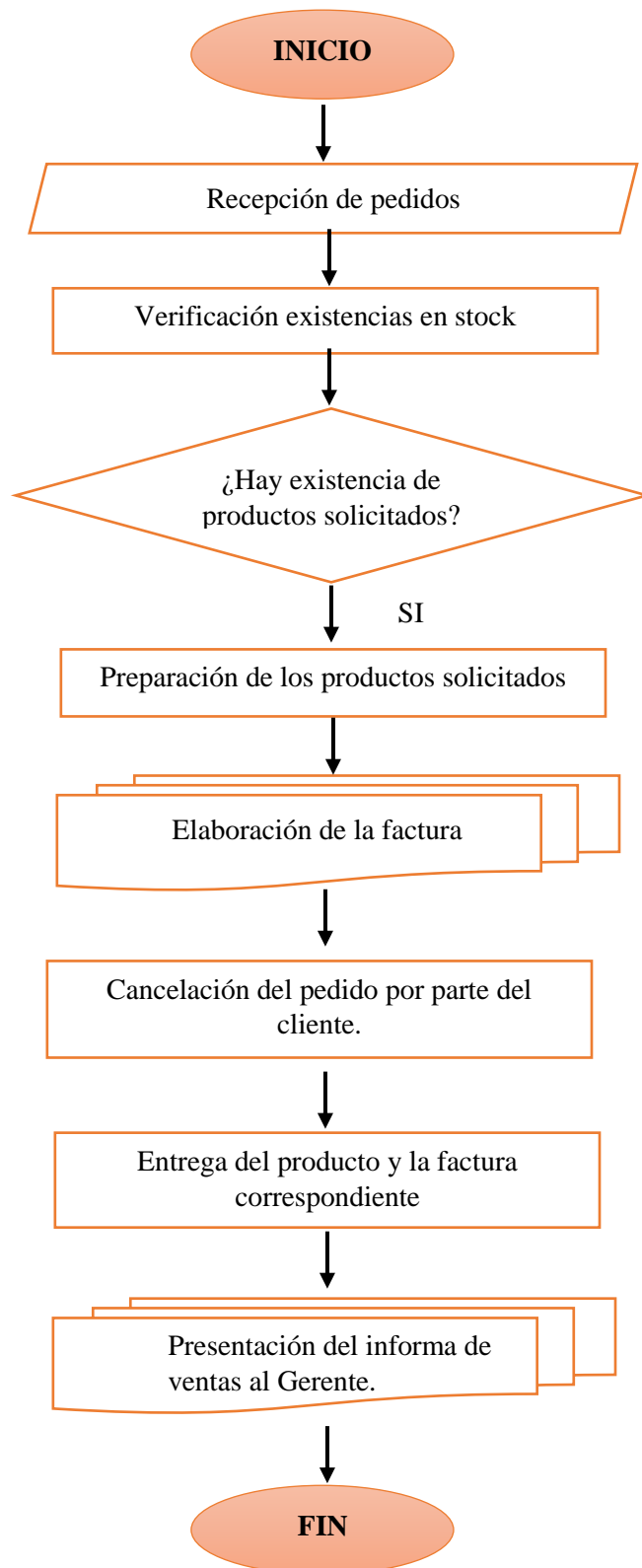


Gráfico 17-3: Diagrama de flujo del departamento Comercial

Fuente: Ruiz MB, 2021

Realizado por: Ruiz MB, 2021

3.3.3. Análisis estratégico

3.3.3.1. Análisis interno

3.3.3.1.1. Cadena de valor

La cadena de valor es un concepto propuesto por Porter en el que a raíz de las actividades de una empresa se crea una serie de relaciones o eslabones que tienen como objetivo aportar el mayor valor posible para el cliente. Hoy en día, la cadena de valor se entiende como una herramienta estratégica de análisis para identificar las ventajas competitivas de un negocio frente al mercado (Abad, 2017).

A continuación, aplicamos la cadena de valor a la empresa “Kipa Amaranto” a fin de examinar el valor que ofrece la misma, tomando en cuenta las actividades primarias y las actividades de soporte además de la satisfacción del cliente a fin de mantener una ventaja competitiva con respecto a la competencia.

Actividades de Soporte	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA: Cumplimiento de la normativa legal (Cuenta con RUC, permiso de funcionamiento sujetos a vigilancia y control sanitario). Preservación de instalaciones de fábrica y local comercial (Determina consecuencias ante fallos como cañerías, grifos, etc.). Mantenimiento de maquinaria especializada. (Cuidado y limpieza constante de maquinaria por parte de personal especializado).				
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Contratación, gestión y responsabilidad social. (Falta de gestión ante contratación de personal especializado en diversas áreas). Sistemas de capacitación a los profesionales que pertenecen a la empresa. (Capacita a trabajadores en cuanto a producción).				
	DESARROLLO DE TECNOLOGIA: Investigación y desarrollo de nuevos productos al mercado (Saca el potencial de nuevos granos andinos previa investigación y beneficios). Implementación de nuevas técnicas en los procesos de producción (Adquisición de nueva maquinaria que agilite la producción).				
	COMPRAS: Abastecimiento de equipos, maquinaria y suministros (Adquisición de estantes, vitrinas para local comercial). Búsqueda de proveedores y negociación a los mejores precios (Análisis de nuevos prospectos a proveedores).				
	LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS POST VENTAS
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recepción de requerimientos. ➤ Manipulación, almacenamiento, conservación y control de inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboración de cronograma de actividades. ➤ Control de calidad en el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Productos terminados y entregados a los clientes de acuerdo a sus gustos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estudios de mercado. ➤ Publicidad mediante redes sociales y pagina web. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Políticas de compra, venta, y fidelización. ➤ Gestión de reclamos y quejas. ➤ Seguimiento de satisfacción a los clientes.
	Actividades Primarias				

Gráfico 18-3: Cadena de valor empresa Kipa Amaranto

Fuente: Ruiz MB, 2021

Realizado por: Ruiz MB, 2021

3.3.3.2. Análisis externo

3.3.3.2.1. Cinco fuerzas de Porter

Con las 5 fuerzas de Porter, las empresas pueden analizar y medir sus recursos, esta teoría fue desarrollada a finales de los 70 por el profesor Michael Porter, la cual permitía analizar si las actividades de una empresa eran competitivas. A partir de ahí, estarán en condiciones óptimas para establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidades o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades (Galiana, 2020).

A continuación, se presenta las 5 fuerzas de Porter aplicadas en la empresa Kipa Amaranto con el objetivo buscar las oportunidades e identificar las amenazas para así aumentar la resistencia ante situaciones no previstas y ayude a mejorar la rentabilidad a largo plazo.

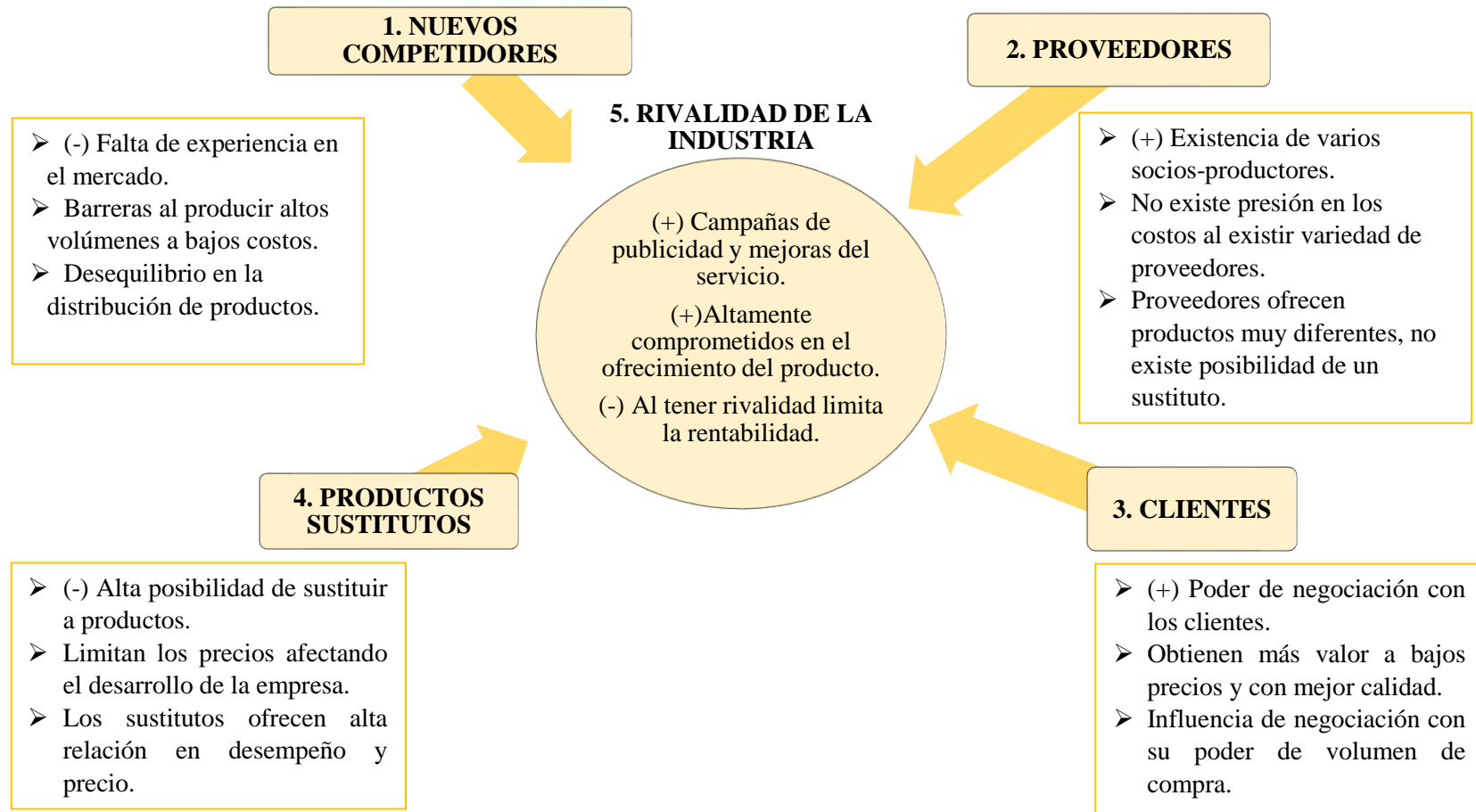


Gráfico 19-3: Cinco fuerzas competitivas de Porter en la empresa Kipa Amaranto

Fuente: Ruiz MB, 2021

Realizado por: Ruiz MB, 2021

3.3.3.3. Análisis externo global

3.3.3.3.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL se basa en la descripción del entorno de la empresa mediante la consideración de los elementos: Políticos, Económicos, Socio-cultural, Tecnológicos, Ambientales y Legales. La aplicación y uso permitirá evaluar la perspectiva, crecimiento y orientación de las operaciones de la organización y a su vez, se podrán identificar los elementos externos que puedan afectar en el presente o en el futuro a la empresa (Ruiz M. , 2020).

Mediante el análisis PESTEL lograremos analizar varios aspectos externos globales que afecten a la empresa Kipa Amaranto para poder anticiparnos a los problemas y adaptarnos a las condiciones cambiantes del mercado.

Tabla 25-3: Análisis PESTEL

FACTORS EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Políticos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Protección a la propiedad industrial e intelectual como las marcas y las patentes. ➤ Políticas gubernamentales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Situación política que vive actualmente el Ecuador. ➤ Forma de gobierno como la democracia.
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los costos de la materia prima. ➤ Impuestos específicos de los productos y servicios. ➤ Disponibilidad de mano de obra calificada. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tamaño y distribución del gasto público. ➤ Restricciones a la inversión extranjera. ➤ Las tasas de interés, inflación, crecimiento, deuda, empleo.
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Grandes eventos e influencia del producto. ➤ Acceso y tendencia de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cambio en los gustos de los clientes. ➤ Productos similares que roban a la clientela.
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aparatos tecnológicos que faciliten la fabricación de los productos. ➤ Herramientas que permitan están conectados con la sociedad. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Deficiencia en el manejo de la tecnología. ➤ Incentivos a la modernización tecnológica.
Ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entidades de regulación ambiental. ➤ Normas de protección al medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cambios climáticos, factores que afectan la producción de granos. ➤ Desastres naturales, contaminación.
Legales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Respeto de los derechos constitucionales. ➤ Respeto a los derechos civiles. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cambio de leyes que afectan a la población ecuatoriana. ➤ Legislación internacional.

Fuente: Ruiz MB, 2021

Realizado por: Ruiz MB, 2021

3.3.4. Diagnóstico

3.3.4.1. Matriz FODA

La Matriz FODA son las siglas correspondientes a una metodología de análisis que tiene por objetivo proporcionar una vista detallada de la estructura interna y externa de una empresa o proyecto. El análisis FODA se lleva a cabo siguiendo 4 pasos específicos, como lo son el estudio interno y externo, la elaboración de la matriz y el desarrollo de una estrategia completa. Sus siglas FODA corresponden a las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Martínez, 2021).

A continuación, se presenta la matriz FODA de la empresa Kipa Amaranto con la finalidad de identificar los factores internos y externos; y mediante esta situación tomar decisiones y hacer cambios organizativos que mejor se adapten a las exigencias del mercado.

Tabla 26-3: Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<p>F1. Buen servicio a la población con amabilidad y respeto.</p> <p>F2. Innovación del producto cada cierto tiempo para mejorar la marca.</p> <p>F3. Especialización en el producto, sacando el potencial que pueda ofrecer la materia prima.</p> <p>F4. Materia prima seleccionada a través de inspección de campo.</p> <p>F5. Mano de obra eficiente mediante capacitaciones a empleados.</p>	<p>D1. Inadecuada toma de decisiones dentro la gestión administrativa.</p> <p>D2. No cuenta con objetivos estratégicos bien definidos.</p> <p>D3. Poca publicidad, existe desconocimiento de los productos que oferta la empresa.</p> <p>D4. No cuenta con un organigrama, la organización trabaja de manera empírica.</p> <p>D5. No cuentan con un nivel estable de producción.</p>
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	<p>O1. Expandir su mercado, abriendo sucursales a nivel local, nacional e internacional.</p> <p>O2. Atraer y contratar a nuevo personal que cumpla con los requerimientos y especificaciones que necesita cada área.</p> <p>O3. Alianzas con distribuidores mayoristas de diversas partes del país.</p> <p>O4. Crecimiento de los consumidores al mejorar la promoción del producto.</p> <p>O5. Satisfacer las expectativas de los clientes, a través de los beneficios que generan los granos andinos.</p>	<p>A1. La competencia directa oferta productos a menor precio.</p> <p>A2. Productos sustitutos hacen que disminuyan las ventas.</p> <p>A3. Inestabilidad política y económica que el país atraviesa en la actualidad.</p> <p>A4. Poca fidelidad de los consumidores por desconocimiento de los beneficios que genera el producto.</p> <p>A5. Costos elevados de materia prima al existir problemas climáticos disminuye los proveedores.</p>

Fuente: Ruiz MB, 2021

Realizado por: Ruiz MB, 2021

3.3.4.2. Indicadores de gestión

Según Pérez (2017) menciona que un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Con lo mencionado anteriormente utilizaremos los indicadores de gestión comprendidos en efectividad, eficiencia, calidad, productividad, apalancamiento y rentabilidad los cuales nos permitirán identificar el comportamiento y el desempeño en el que se está desarrollando la empresa Kipa Amaranto.

Tabla 27-3: Indicadores de gestión empresa Kipa Amaranto

INDICADORES DE GESTIÓN DE LA EMPRESA “KIPA AMARANTO”					
	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	APLICACIÓN	RESULTADO	ANÁLISIS
EFFECTIVIDAD	Efectividad en el uso de las instalaciones	$\frac{\text{Volumen producido}}{\text{Volumen programado}} * 100$	$\frac{1200}{1500} * 100$	80 %	Existe un 80% de efectividad en el uso de las instalaciones y los equipos de producción.
	Efectividad en las ventas	$\frac{\text{Volumen vendido}}{\text{Volumen planificado de ventas}} * 100$	$\frac{500}{1000} * 100$	50%	Existe un 50% de efectividad en lo que se refiere gestión de comercialización y ventas.
	Crecimiento en ventas	$\frac{\text{Vtas del periodo actual} - \text{Vtas período anterior}}{\text{Ventas período anterior}}$	$\frac{6580 - 5789}{5789} * 100$	13,66%	Existe un 13,66% en crecimiento de sus ventas con respecto al periodo anterior.

EFICIENCIA	Uso de la capacidad instalada	$\frac{\text{Volumen de producción}}{\text{Capacidad instalada}} * 100$	$\frac{1200}{2000} * 100$	60%	Existe un 60% de eficiencia en lo que se respecta al volumen de producción, mantenimiento y transporte.
	Nivel de inventarios	$\frac{\text{Costo de inventarios}}{\text{Ventas Netas}} * 100$	$\frac{4816}{5600} * 100$	86%	Existe un 86% en lo que se refiere a eficiencia en los insumos, determinación optima de la reposición de los inventarios y efectividad en los tiempos de compra.
	Eficacia entrega de pedidos	$\frac{\text{Número de pedidos atendidos}}{\text{Número total de pedidos recibidos}} * 100$	$\frac{94}{100} * 100$	94%	Existe un 94% de eficiencia en los pedidos que se atienden dentro de la empresa.
CALIDAD	Rendimiento de calidad	$\frac{\text{Volumen de producción conforme}}{\text{Volumen total producido}}$	$\frac{1060}{1200} * 100$	88,33%	Existe un 88,33% en la calidad de los procesos en lo que se refiere a la producción para llegar al producto final.
	Calidad de uso	$\frac{\text{Volumen reclamado por calidad}}{\text{Volumen total de ventas}}$	$\frac{1000}{1056} * 100$	94,70%	Existe un 94,70% en lo que se refiere a la calidad del producto y atención y sugerencias de clientes.

APALANCAMIENTO	Relación deuda/ Capital	$\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Patrimonio}} * 100$	$\frac{7000}{30000} * 100$	23,33	Existe un 23,33% de apalancamiento por parte de la empresa en relación con su patrimonio.
RENTABILIDAD	Rentabilidad Neta del Activo ROA	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{2500}{3700} * 100$	67,57%	Existe un 67.57% de rentabilidad sobre los activos con los que cuenta la empresa, indica la capacidad de generar retorno en la empresa
	Rentabilidad Neta sobre el Patrimonio ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$	$\frac{2500}{20000} * 100$	16,67%	Existe un 16,67% de beneficio sobre los fondos propios, lo que nos indica la capacidad para generar beneficios a sus socios.
	Rentabilidad Neta de Ventas ROS	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{2500}{6580} * 100$	37,99%	Existe un 37,99% de rendimiento con respecto a las ventas que genera la empresa en este periodo.

Fuente: Ruiz MB, 2021

Realizado por: Ruiz MB, 2021

3.3.5. Estrategias y objetivos

3.3.5.1. Matriz CAME

El nombre del Análisis CAME viene de las iniciales “Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar” (en inglés Correct, Adapt, Maintain, Explore). Este análisis puede ser interpretado como una ampliación del Análisis DAFO. De esta forma, el Análisis DAFO sirve para hacer un diagnóstico inicial de situación, y en Análisis CAME sirve para definir las acciones a tomar a partir de los resultados del DAFO (Bernal, 2016).

A continuación, se presenta la matriz CAME donde se proponen estrategias para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

Tabla 28-3: Matriz CAME

	Análisis Interno	Análisis Externo
Factores Negativos	Estrategias para CORREGIR DEBILIDADES	Estrategias para AFRONTAR AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definir una estructura organizacional considerando el manual de funciones a fin de que exista personal encargado de cada área dentro de la empresa. ➤ Hacer uso de los medios de comunicación, para llegar a los clientes y mejorar el posicionamiento de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encontrar una estabilidad financiera que permita invertir en nueva tecnología para mejorar la producción y perfeccionar la calidad de los productos. ➤ Asegurar la fidelidad de los clientes mediante la implementación de promociones en los diversos productos ofertados.
Factores Positivos	Estrategias para MANTENER FORTALEZAS	Estrategias para EXPLOTAR OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumentar la capacitación al personal de todas las áreas: comercial, producción y administrativa proporcionando a la empresa empleados altamente calificados. ➤ Inspeccionar la materia prima en campo a fin de adquirir la mejor calidad y proceder a la producción e innovación del producto final. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buscar tendencias por parte de la empresa para formar alianzas estratégicas con distribuidores de diversas zonas del país. ➤ Proceso de selección y contratación de personal, con el objetivo de garantizar que la empresa cuente con personal especializado en cada área de trabajo.

Fuente: Ruiz MB, 2021

Realizado por: Ruiz MB, 2021

3.3.5.2. Método SMART

Los objetivos de negocio SMART son aquellos que cumplen con las 5 reglas que, en inglés, se resumen en las siglas SMART (inteligente). De este modo, un objetivo SMART deberá ser: Specific – Específico, Measurable – Medible, Attainable – Alcanzable, Relevant – Relevante, Timely – A tiempo (Vizan, 2018).

A continuación, planteamos objetivos Smart permitirá entender realmente qué se necesita y que se debe hacer para conseguirlos, lo cual permita orientar y alcanzar ciertos objetivos.

Tabla 29-3: Método SMART

SMART				
ESPECÍFICO ¿Qué?	MEDIBLE ¿Cuánto?	ALCANZABLE ¿Cómo?	REALISTA ¿Con qué?	TIEMPO ¿Cuándo?
Aumentar las ventas	Incrementar en un 15% las ventas.	Ofreciendo productos innovadores a los clientes.	Retención de los clientes y aumentar las ventas.	1 año
Incrementar promoción y publicidad en sitio web, redes sociales y demás plataformas digitales.	Aumentar la promoción y publicidad en un 30%.	Duplicando el volumen de creación de contenido.	Con anuncios realizados por expertos en marketing	6 meses
Crear alianzas estratégicas.	Crear 6 alianzas estratégicas.	Mostrando la marca y mejorando la red de proveedores.	Mediante la organización de reuniones, foros	1 año
Capacitar a los trabajadores de los diferentes departamentos.	Incrementar las capacitaciones en 20%.	Estableciendo horarios accesibles y cómodos.	Con personal experto en las diferentes áreas.	6 meses
Mejorar la producción de la empresa.	Aumentar la producción en un 15%.	Adquiriendo más materia prima por parte de los productores.	Teniendo una buena relación con los socio-productores.	1 año
Aumentar presencia de locales comerciales en la ciudad.	Implementar 2 sucursales de la empresa Kipa Amaranto.	Realizando encuestas a la población de la ciudad.	Aplicando un estudio de factibilidad para la nueva creación.	2 años

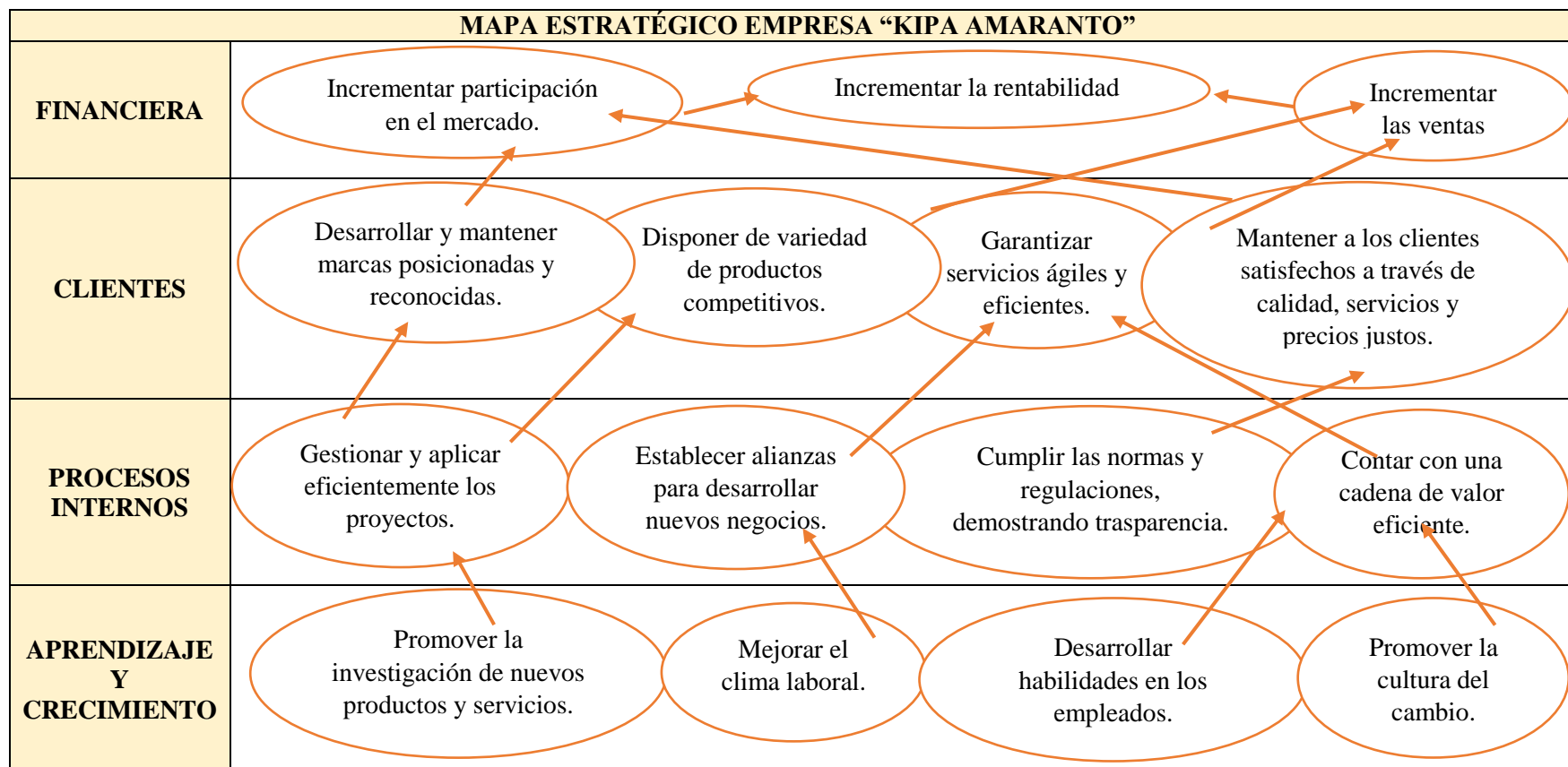
Fuente: Ruiz MB, 2021

Realizado por: Ruiz MB, 2021

3.3.5.3. Propuesta de mapa estratégico

El mapa estratégico es un procedimiento para realizar cambios en la empresa se intenta proveer de información a las empresas para que implementen su estrategia integral con garantías de éxito, valorando las relaciones causales (Martín, 2018).

Tabla 30-3: Mapa estratégico



Fuente: Ruiz MB, 2021

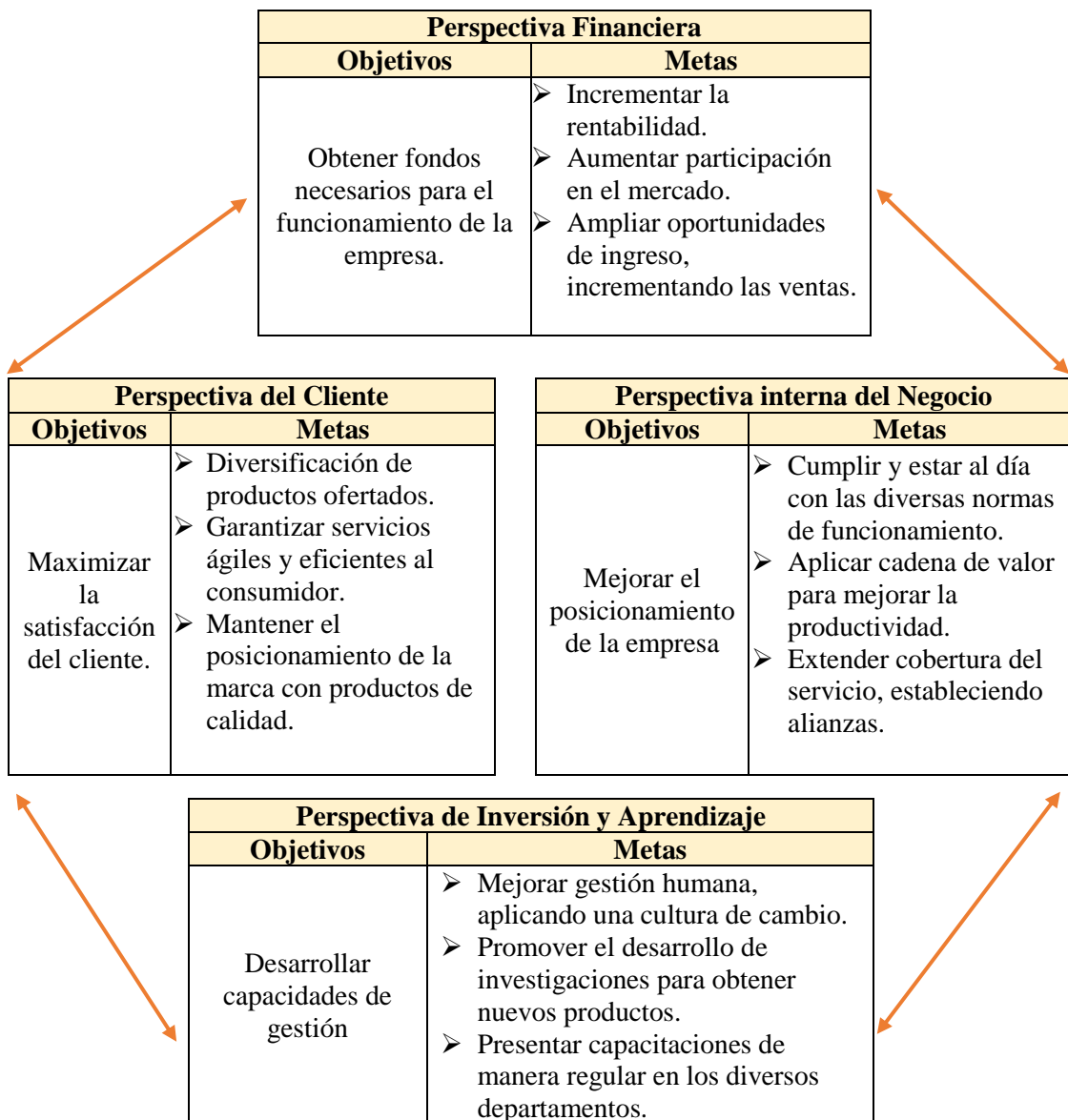
Realizado por: Ruiz MB, 2021

3.3.5.4. Cuadro de mando integral / Balanced Scorecard

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa. Se trata de una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa (Páez, 2012).

Balanced Scorecard
Cuadro de Mando Integral

Tabla 31-3: Cuadro de Mando Integral



Fuente: Ruiz MB, 2021
Realizado por: Ruiz MB, 2021

3.3.6. Implementación y control

3.3.6.1. Propuesta de políticas de control interno

Es importante establecer políticas ya que estas son la base para un buen desarrollo de las actividades dentro de la empresa “Kipa Amaranto, se ha establecido políticas de comercialización y ciertas políticas de control interno.

Políticas de Comercialización

Las políticas de comercialización se establecen para un correcto funcionamiento de la empresa para la compra-venta entre los proveedores y los clientes, estas están comprendidas entre políticas de compra, políticas de venta y políticas de calidad que se presentan a continuación:

1. Políticas de Compra

- Para la compra de los insumos que necesita la empresa para sus procesos, el personal encargado de la gestión administrativa será responsable de generar la compra.
- Se considerarán proformas presentadas por proveedores antes de realizar una compra, enfocados en la calidad, precio, fecha de entrega y garantías.
- Una vez que se adquiera los bienes, se deberá revisar el inventario para la confirmación de lo facturado y posterior ingreso al sistema.

2. Políticas de Venta

- El cliente se pondrá en contacto mediante redes sociales, telefonía fija o celular y personalmente cuando requiera de los servicios de la empresa.
- La prestación de los servicios entre la empresa y el cliente deberá tener un respaldo, siempre se entregará la respectiva factura por la compra.
- Los reclamos de facturación por parte del cliente deberán ser formulados dentro de las 24 horas después de haber entregado la factura, caso contrario se entenderá como admitido.

3. Políticas de Calidad

- Proveer productos que cumplan con los requerimientos y expectativas que los clientes exijan al momento del pedido de su producto.

- Fomentar en los trabajadores un sistema de gestión de la calidad, para generar responsabilidad, honestidad y respeto en el cumplimiento de sus labores.
- Promover confianza y satisfacción mediante la prestación de un servicio de seguridad y garantía en todos los productos ofertados.

Políticas de Control Interno

- Todos los documentos que ingresen a la empresa serán archivados en las áreas o departamentos específicos para su revisión.
- Se adquirirá equipos de oficina y computación previo análisis de cada departamento.
- Se realizará cualquier tipo de corrección en la planificación estratégica vigente para los próximos 5 años, la misma que será flexible de acuerdo a las necesidades que se presente.

3.3.6.2. Establecimiento de proyectos

Tabla 32-3: Establecimiento de proyectos

ESTABLECIMIENTO DE PROYECTOS EMPRESA “KIPA AMARANTO”							
Perspectiva	Objetivo	Metas	Iniciativa Estratégica	Proyectos	Programación		
					Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
FINANCIERA	Obtener fondos para mejorar el funcionamiento de la empresa.	Incrementar la rentabilidad de la empresa.	Evaluar las necesidades que se presenta en lo que se refiere al producto.	Incrementar las ventas con la innovación en los nuevos productos.			
CLIENTES	Maximizar la satisfacción del cliente.	Desarrollar factores de diferenciación con la competencia.	Desarrollar habilidades en el personal para que mejore la calidad de los productos.	Métodos de satisfacción al cliente, ofertando productos que beneficien a la salud.			
NEGOCIACIÓN	Mejorar el posicionamiento de la empresa.	Mayor influencia de marketing.	Incrementar el servicio en un mercado mediante la publicidad, a fin de especializarse y lograr una mayor eficiencia.	Plan de Marketing, para incrementar la promoción y publicidad en sitios web y redes sociales.			
RECURSOS HUMANOS	Contar con herramientas útiles en contratación y capacitación del personal, con el propósito de fortalecer cada departamento.	Invertir en un presupuesto para contrataciones y capacitaciones.	Innovar métodos de reclutamiento y capacitaciones del personal.	Programa de contratación de nuevo personal. Plan de capacitación para las diversas áreas de la empresa.			

Fuente: Ruiz MB, 2021

Realizado por: Ruiz MB, 2021

3.3.6.3. Plan operativo estratégico Kipa Amaranto

Tabla 33-3: Plan Operativo estratégico

PLAN OPERATIVO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA “KIPA AMARANTO” PERIODO 2021-2025										
N°	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO					RESULTADO ESPERADO
					1	2	3	4	5	
1	Diseñar e implementar estrategias de promoción y comercialización de los productos, con la finalidad de amplificar los clientes y maximizar las ganancias.	Utilizar las habilidades y conocimientos para definir publicidad y propaganda además de promociones a fin de expandir el mercado y generar mayor rentabilidad.	Plan de Marketing	Departamento de Marketing						Cumplimiento en el lapso de 01/01/2021 al 31/12/2021
2	Formar a los trabajadores sobre las funciones que deben desempeñar dentro de la empresa, y capacitarlos constantemente para mejorar los conocimientos y habilidades en sus actividades y funciones.	Definir un proceso de selección y contratación de personal, con el objetivo de garantizar que la empresa cuente con personal profesional y capacitado.	Plan de Gestión Administrativa	Departamento de Gerencia						Cumplimiento en el lapso de 01/01/2022 al 31/12/2022
3	Establecer una estructura organizacional y políticas, donde se definan los departamentos	Definir una estructura organizacional, con departamentos especializados que	Plan de Gestión Organizacional	Departamento de Gerencia						Cumplimiento en el lapso de 01/01/2023 al 31/12/2023

	(administrativos, producción, comercial, y marketing) acorde a la actividad económica de la empresa.	permitan mejorar el funcionamiento de la empresa y de esa forma la gerencia tome las mejores decisiones en pro de la empresa.							
4	Diseñar un plan de acción que ayude a mejorar el área de producción.	Implementar mejoras de procesos, tecnologías y de equipos de punta, para superar a la competencia en la producción y distribución.	Plan de Mejoramiento e Innovación	Departamento de producción					Cumplimiento en el lapso de 01/01/2024 al 31/12/2024
5	Ayudar a la toma de decisiones de acuerdo al manejo de información contable, elaborando balance general, libro diario, estado de resultados, etc. de la actividad de la empresa lo que permita verificar los ingresos, gastos y ganancias.	Utilizar la estabilidad financiera y económica de la empresa, para invertir en la capacidad de distribución de la empresa, y alcanzar nuevos sectores de la ciudad.	Plan de Gestión Financiera	Departamento de Contabilidad					Cumplimiento en el lapso de 01/01/2025 al 31/12/2025

Fuente: Ruiz MB, 2021

Realizado por: Ruiz MB, 2021

ANÁLISIS

La planificación estratégica dirigida a la empresa Kipa Amaranto para el período 2021-2025 cuenta con un proceso claro y conciso de 5 pasos los que comprenden: definición de los atributos de la empresa, análisis estratégico, diagnóstico, objetivos y estrategias y por último implementación y control. A continuación, se revisa y analiza cada uno de estos pasos:

1. Atributos de la empresa

Se decidió colocar la reseña histórica a fin de conocer cómo nació la idea de crear la empresa productora y comercializadora de granos andinos “Kipa Amaranto” dentro de la ciudad de Riobamba, su año de fundación y el personal que está a cargo en la actualidad.

La identificación de la empresa: su logotipo, la razón social, tipo de empresa, dirección y propietaria que es la ingeniera Verónica Cruz. También hemos identificado la localización tanto la macro localización ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, y su micro localización ubicada en las calles Diógenes Paredes y Luis de Rivera en el barrio Retamal.

Se determinó objetivos generales y específicos a los que se desea llegar con la presente planificación estratégica dirigida a la empresa Kipa Amaranto.

La filosofía institucional comprendida entre la misión, visión y valores corporativos, estos son indispensables ya que son la razón de ser de la entidad y a dónde quiere llegar en un futuro y los valores que aplican en su desarrollo.

Los implicados o stakeholders dentro de esta tenemos el gobierno el cual brinda apoyo mediante programas a emprendimientos, micro, pequeñas y grandes empresas, los proveedores relacionados con la adquisición de la materia prima a precios accesibles, la población a la que se está generando empleo y por último los clientes que dan la factibilidad del producto.

Los productos que oferta la empresa Kipa Amaranto entre ellos granos, harinas, granolas, frutos secos y snacks producidos con la mejor calidad y con materia prima seleccionada de socios productores de diversos lugares de la provincia.

Se propone implementar un organigrama ya que la empresa en la actualidad lo ha venido administrando de manera empírica lo que afecta al desarrollo y progreso organizacional de esa manera se quiere implementar la gerencia general que cuenta con la gerente, una secretaria de

gerencia, luego el departamento administrativo que cuenta con un contador, un departamento de producción que cuenta con técnicos para la verificación del correcto desarrollo de la maquinaria, los operarios quienes transforma la materia prima en productos elaborados y los socio productores quienes entregan la materia priman, los granos andinos de la mejor calidad.

Y finalmente el departamento de ventas conformado por un vendedor quien atenderá en el local comercial, el personal de marketing quien implementará mecanismos de publicidad con el objetivo de llamar a más clientes y un distribuidor quien entregará la mercadería tanto en el local comercial o entregas a domicilio.

Se implementa un manual de funciones con el propósito de que el personal tenga conocimiento de las actividades que se desarrollan en la empresa, es así que se ha tomado en cuenta al gerente, secretaria, contador, técnicos, operarios, socio-productor, vendedor, encargado de marketing y distribuidor.

El diagrama de flujo que sirve de guía de cómo se realizarán los procesos en cada departamento para eso se tomó en cuenta los 4 departamentos propuestos en el organigrama: departamento de gerencia, departamento administrativo, departamento de producción y departamento comercial.

2. Análisis estratégico

Comprende el análisis interno para el cual hemos tomado en consideración la CADENA DE VALOR que incluye varios parámetros que nos han ayudado a identificar ventajas competitivas de la empresa “Kipa Amaranto” frente a un mercado competitivo. Para esto se considera actividades de soporte como la infraestructura, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y compras.

Además, logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, servicio post ventas como actividades primarias. Nos damos cuenta que la empresa Kipa Amaranto si cuenta con una variedad de aspectos positivos que al considerarlos y sacarlos provecho se puede llegar el éxito de la empresa.

Como análisis externo se ha considerado el análisis de las 5 fuerzas de PORTER mediante esta matriz nos ha permitidos identificar oportunidades y amenazas en parámetros como nuevos competidores, proveedores, productos sustitutos, clientes y rivalidad en la industria, esto es de gran ayuda porque permitirá mejorar la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

Como análisis externo global se utilizó la matriz PESTEL la que permite identificar situaciones que en nuestro país se están desarrollando y que influyen directamente en el desarrollo de las actividades de la empresa. Se consideró aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

3. Diagnóstico

Se considera la matriz FODA, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es decir un análisis interno y externo de la situación que se desarrolla en la entidad. Como una fortaleza fuerte que se encontró es que existe especialización en el desarrollo del producto, su debilidad es que no cuenta con un organigrama como lo mencionamos anteriormente se trabaja de manera empírica, como oportunidad se encuentra que existen alianzas con diversas instituciones que permitan distribuir el producto y finalmente como amenaza que exista poca fidelidad de los consumidores. Conociendo estos resultados no ayudara a implementar estrategias.

También se implementó indicadores de gestión que permitió medir el nivel de eficiencia, efectividad, calidad, apalancamiento y rentabilidad, que como conclusión de estos indicadores es que en cada uno de los aspectos tiene un porcentaje aceptable es decir que las actividades si está desarrollando de la manera adecuada, pero es necesario mejorar y seguir creciendo en diversos aspectos.

4. Estrategias y objetivos

La Matriz CAME permitió establecer estrategias para corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener las estrategias y explotar oportunidades, aquí se tomó en consideración la matriz FODA ciertos aspectos más importantes y convertirlos en estrategias.

Para la implementación de objetivos se tomó en cuenta el método SMART específico, medible, alcanzable, realista y a que tiempo. Fue de mucha ayuda utilizar este método porque es una manera ordena y efectiva de organizar las ideas para plantear los objetivos, gracias a las matrices anteriores se pudo implementar dichos objetivos.

Se incorporó un mapa estratégico identificando ideas dentro de los aspectos: financieros, clientes, procesos internos y finalmente aprendizaje y crecimiento. Lo que permitió definir el cuadro de mando integral colocando objetivos y metas de lo mencionado anteriormente.

5. Implementación y control

Se implementó políticas de comercialización que ayuda a que la empresa lleve un orden al momento de comprar sus insumos y que no tenga dificultades, también políticas de ventas sobre cómo comportarse y atender a los clientes, los tiempos y su forma de pago. Políticas de calidad en cuanto a la calidad del producto que se oferta y finalmente políticas de control interno que ayudaran a los diferentes departamentos.

Matriz con establecimiento de proyectos luego de haber analizado las matrices anteriores nos permitió identificar las debilidades y dificultades a fin de implementar proyectos que ayuden a sobrellevar cada falencia, además estos se han estableciendo a corto, mediano y largo plazo.

Finalmente se realiza el plan operativo de estrategias de igual forma considerando todo lo aplicado anteriormente objetivos, estrategias, las acciones a desarrollar, los responsables que en este caso se consideró cada departamento y lo más importante que están establecidos en el lapso de los 5 años.

CONCLUSIONES

- Se identificó que los procesos y funciones en la empresa “Kipa Amaranto” se los realiza de manera empírica durante algunos años en los que lleva en funcionamiento la empresa, estas acciones perjudican e impiden el correcto desarrollo de las actividades tanto administrativas, de gestión y producción ya que el personal que labora dentro de la organización no tiene claro cómo está estructurada la empresa y peor las funciones que deberían tener.
- Se determinó que la empresa “Kipa Amaranto” no cuenta con objetivos estratégicos claros, además de no estar bien definidos en corto, mediano y largo plazo lo que conlleva a que sus proyectos se desarrollen de manera desordenada en tiempos y espacios inadecuados, lo que generará pérdidas a lo largo de los años si continúa de la misma manera.
- Se estableció que el nivel de publicidad y propaganda es bajo por parte de la empresa “Kipa Amaranto” lo que perjudica en atraer a nuevos clientes y dar a conocer los productos y los beneficios que generan los granos andinos dentro de la salud. Esto también afecta en su rendimiento económico ya que al no tener clientela los productos se quedan rezagados y pueden echarse a perder.
- La elaboración del plan estratégico permitió utilizar varias herramientas de gran importancia con el objetivo de identificar las falencias con las que está trabajando la empresa “Kipa Amaranto”, luego ayudar a contrarrestar dichas dificultades mediante el planteamiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo además implementar políticas de compra – venta y finalmente estrategias para mejorar su gestión y operatividad y la correcta toma de decisiones.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la Empresa “Kipa Amaranto” implemente un organigrama, junto a su manual de funciones y un diagrama de flujo que ayudan a realizar, organizar, dirigir y mejorar la prestación de sus servicios y de igual forma la toma de decisiones de los directivos, lo que beneficiará a que todos los integrantes de la empresa tengan claro lo que deben hacer en cada área de trabajo.
- Se sugiere que la empresa “Kipa Amaranto” aplique los proyectos propuestos en el presente trabajo de investigación ya que se han tomado en consideración diversas perspectivas a mejorar como son financieras, clientes, negociación y recursos humanos, aplicando objetivos estratégicos y lo más importante los pasos en los que se deben aplicar.
- Se propone que la empresa “Kipa Amaranto” contrate a personal especializado en mercadotecnia a fin de realzar a la marca mediante publicidad en sitios webs, redes sociales y demás plataformas con el propósito de llamar a más clientes y dar a conocer los beneficios que conlleva el consumo de granos andinos.
- La empresa “Kipa Amaranto” debe implementar la planificación estratégica durante el periodo 2021-2025 propuesta en el presente trabajo de investigación a fin de alcanzar mejores resultados tanto administrativos, gestión, productivos los cuales permitirán la acertada toma de decisiones y ayuden al posicionamiento y reconocimiento de la empresa.

GLOSARIO

Análisis CAME: herramienta de diagnóstico estratégico complementaria al análisis DAFO. El nombre del análisis CAME viene de las iniciales corregir, afrontar, mantener y explotar. Tras realizar el análisis DAFO y obtener las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades se debe tomar decisiones y emprender acciones para tratar cada una de ellas (Ayas, 2017).

Análisis PESTEL: descripción del entorno de la empresa mediante la consideración de los elementos: Políticos, Económicos, Socio-cultural, Tecnológicos, Ambientales y Legales. La aplicación y uso permitirá evaluar la perspectiva, crecimiento y orientación de las operaciones de la organización y a su vez, se podrán identificar los elementos externos que puedan afectar en el presente o en el futuro a la empresa (Ruiz M. , 2020).

Cadena de valor: describe la gama de actividades que se requiere para llevar un producto o servicio desde su concepción, pasado por las fases intermedias de la producción y la entrega hasta los consumidores finales y su disposición final después de su uso (Nadja Nutz & Merten Sievers, 2016).

Cinco fuerzas de Porter: constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada en función a la estructura del mercado. Cada una de 5 las fuerzas de Porter es un factor que influye en la capacidad de obtener beneficios (Peiro, 2015).

Cuadro de mando integral: mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: la financiera, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento, perspectivas que constituyen la estructura principal y fundamental del modelo, en relación de estas cuatro perspectivas con la visión y la estrategia de la organización (Panesso & Jaramillo, 2016).

Diagrama de flujo: herramienta que sirve para identificar el flujo de actividades, materiales o personas de cualquier proceso, con el objeto de mejorarlo. Entre las mejoras que pueden resultar de un mapa del proceso, están la de identificar complejidades innecesarias, áreas problemáticas y posibilidades de simplificación (Izar, 2018).

Indicadores de gestión: miden la relación entre los insumos y los procesos, lo que permite analizar el comportamiento y desempeño con una vista de procesos. Son cuantitativos y constituyen el primer eslabón en la cadena de intervención (Betancourt, 2017).

Manual de funciones: herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas (Gonzalez, Manual de Funciones, 2012).

Mapa estratégico: procedimiento para realizar cambios en la empresa se intenta proveer de información a las empresas para que implementen su estrategia integral con garantías de éxito, valorando las relaciones causales (Martín, 2018).

Matriz FODA: herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) de una empresa un mercado, o sencillamente a una persona, este acróstico es aplicado a cualquier situación, en el cual, se necesite un análisis o estudio (Riquelme, 2016).

Método SMART: aquellos que cumplen con las 5 reglas que, en inglés, se resumen en las siglas SMART de este modo, un objetivo SMART deberá ser: Specific-Específico, Measurable-Medible, Attainable-Alcanzable, Relevant-Relevante, Timely-A tiempo (Vizan, 2018).

Organigrama: representación gráfica de la estructura jerárquica y funcional de una organización, permitiendo entenderla rápidamente de manera visual. Es una herramienta que permite a las empresas entender mejor su estructura y cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades en la cadena de mando. Es útil para las personas que se incorporan a la empresa. Sirviendo como base en cualquier inducción de un departamento de recursos humanos (Orellana, 2020).

Planificación estratégica: establece prioridades, enfocar la energía y los recursos, fortalecer las operaciones, garantizar que los empleados y otras partes interesadas estén trabajando hacia objetivos comunes, y evaluar y ajustar la dirección de la organización respuesta a un entorno cambiante (Farfán & Andrade, 2020, pág. 4).

Políticas: Reglas y directrices básicas sobre el comportamiento y el procedimiento adecuado que se espera de todos sus empleados. Una suerte de declaración de principios, para marcar las bases y los cimientos por los que se debe regir la empresa, además de establecer unas pautas sobre cómo se desarrollarán los documentos de la empresa (Vázquez, 2018).

BIBLIOGRAFÍA

- Abad, M. (2017). *¿Qué es la Cadena de Valor de una Empresa?* Obtenido de <https://blog.teamleader.es/que-es-la-cadena-de-valor-de-una-empresa>
- Araya, A. (2017). *Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares*. Scielo.
- Arrieta, E. (2017). *Método inductivo y deductivo*. Obtenido de <https://www.diferenciador.com/diferencia-entre-metodo-inductivo-y-deductivo/>
- Ayas, C. (2017). *¿Qué es el análisis CAME?* Obtenido de <https://cinde.es/blog/que-es-un-analisis-came/>
- Bernal, J. (2016). *Análisis CAME*. Obtenido de <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>
- Betancourt, D. (2017). *Indicadores de gestión: Definición, elaboración e interpretación con ejemplo práctico*. Obtenido de <https://ingenioempresa.com/indicadores-una-guia-incompleta/>
- Cajal, A. (2020). *Investigación de campo*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-de-campo/>
- Cruz, O. (2007). *Indicadores de Gestión*. Guayana: MLGA.
- Díaz, A. (2016). *Gestión Administrativa*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/gestionalejandroc96/importancia-de-la-administracion>
- Espinoza, E. (2016). *Universo, muestra y muestreo*. Obtenido de <http://www.bvs.hn/Honduras/UICFCM/SaludMental/UNIVERSO.MUESTRA.Y.MUESTREO.pdf>
- FADE - ESPOCH. (2020). *Trabajo de campo longitudinal*. Obtenido de: Instructivo para la elaboración de proyectos de investigación FADE - ESPOCH. Riobamba, Chimborazo, Ecuador.
- Farfán, D., & Andrade, M. (2020). *Planificación de Estratégica de Tecnologías de la Información*. pág. 4.
- Fernández, J. (2017). *Indicadores Estratégicos*. UNIDES.
- Fernández, V. (2020). *¿Qué es el Análisis PESTEL y para qué sirve?* Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/que-es-analisis-pestel-para-que-sirve/>
- Fiteco. (2017). *Tipos de Estrategias Empresariales*. Obtenido de <https://www.fiteco.es/estrategias-empresariales/>
- Flores, L. (2018). *Importancia de la planificación estratégica en la organización*. Obtenido de <https://luisfloresguerra.com/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-la-organizacion/>
- Galiana, P. (2020). *5 fuerzas de Porter*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- García, F. (2018). *Plan Estratégico para la comercialización de artesanías en la asociación de desarrollo integral Simiatug Samai, parroquia Simiatug, provincia Bolívar. Riobamba, Chimborazo, Ecuador*.
- García, I. (2017). *Definición de Stakeholders*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/stakeholders>
- Gonzalez, G. (2012). *Manual de Funciones*. Obtenido de <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicion3b3n-del-manual-funciones.pdf>

- Gonzalez, G. (2019). *Manual de Funciones*. Wordpress, 1-2.
- Guerrero, A. (2020). *Planeación Estratégica en la empresa “Fresas Lupita S.A.S” creada por fondo emprender para la generación de mayores condiciones de competitividad e incremento de su participación y permanencia en el mercado entre los años 2016 a 2019*. Revista LASIRC, 25-30.
- Guzmán, M. (2016). *Planeación Estratégica para el desarrollo organizacional y toma de decisiones para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Uniandes Ltda., provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, para el período 2015-2020*. Riobamba, Chimborazo, Ecuador.
- Hernández, F. (s.f). *Mapas estratégicos*. Obtenido de <http://sugestion.quned.es/conocimiento/ficha/def/Estrategia>
- Izar, J. (2018). *Diagrama de Flujo del Proceso . Calidad y Mejora Continua* , 1.
- Kipa Amaranto. (2020). *Reseña Histórica*. Página Web. Obtenido de <https://kipa.warmibusiness.com/index.php/nosotros/https://kipa.warmibusiness.com/index.php/nosotros/>
- Leyva , A., Cavazos , J., & Espejel, J. (2018). *Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes*. Scielo.
- López, J. (2019). *Muestra Estadística*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/muestra-estadistica.html>
- Martín, J. (2018). *Mapa Estratégico*. Obtenido de <https://www.cerem.ec/blog/como-hacer-un-mapa-estrategico>
- Martínez, A. (2021). *Definición de Matriz FODA*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/matriz-foda/>
- Mejía, T. (2020). *Investigación descriptiva: características, técnicas, ejemplos*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>
- Molina, A. (2019). *El uso del diagrama de flujo para la gestión de calidad*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/11/el-uso-del-diagrama-de-flujo-para-la-gestion-de-calidad/>
- Montano, J. (2020). *Investigación no experimental*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-no-experimental/>
- Nadja Nutz & Merten Sievers. (2016). *Guía General para el desarrollo de cadenas de valor*. Ginebra: OIT.
- Navarro, A. (2017). *Una experiencia de planificación estratégica*. 4.
- Oña , A., & Vega , K. (s.f). *Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias*. Quito: TAMBARA.
- Orellana, P. (2020). *Organigrama*. Obtenido de Economipedia.com
- Ortiz, J. (2019). *Investigación exploratoria: tipos, metodología y ejemplos*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-exploratoria/>
- Páez, F. (2012). *Cuadro de Mando Integral* . Obtenido de <https://cmigestion.es/2012/10/23/el-cuadro-de-mando-integral-i-que-es-y-para-que-sirve/>
- Pagutian, E. (2016). *Tipos de investigación*. API.
- Paguay, G. (2018). *El rescate de Cultivos Andinos Kipa Amaranto*. Revista Líderes.
- Panesso, C., & Jaramillo, A. (2016). *Modelo Balanced Scorecard*. Cali: SFL.

- Pareja, D. (2019). *¿Qué es un plan de acción?* Obtenido de <https://www.riesgoscero.com/blog/que-es-un-plan-de-accion>
- Pazmiño, G. (2018). *Plan Estratégico para la empresa agropecuarios “El Maizal” de la ciudad del tena, Provincia de Napo, para el periodo 2018 -2022. Riobamba, Chimborazo, Ecuador.*
- Peiro, A. (2015). *5 fuerzas de Porter.* Obtenido de Economipedia.com
- Pereira, Z. (2017). *Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta.* Educare , 6.
- Pérez, C. (2017). *Indicadores de Gestión.* Quito: Soporte.
- Pérez, R., Vargas, H., & Díaz, H. (2016). *Plan Estratégico 2015 – 2020 centrado en el liderazgo y la gestión de los grupos de interés.* Revista Escuela de Administración de Negocios, 17.
- Porres, U. S. (2018). *Introducción a la Administración.* Lima: USMP.
- Quiroa, M. (2020). *Administración.* Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/administracion.html>
- Raffino, M. (2020). *Estrategia.* Obtenido de <https://concepto.de/estrategia/>
- Raffino, M. E. (2020). *Diagrama de flujo.* Obtenido de <https://concepto.de/diagrama-de-flujo/>
- Riquelme, M. (2016). *Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa.* Obtenido de <https://www.analisisfoda.com/>
- Rodríguez, M. L. (2019). *Las Encuestas - Qué son, Características, Cómo Hacerlas.* Obtenido de <http://tugimnasiacerebral.com/herramientas-de-estudio/que-es-una-encuesta-caracteristicas-y-como-hacerlas>
- Roncancio, G. (2019). *Indicadores de Gestión (KPI's).* Pensemos.
- Ruiz, C. (2018). *Estrategias.* Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ruiz_g_ml/capitulo2.pdf
- Ruiz, M. (2020). *Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve?* Obtenido de <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>
- Salazar, D., & Romero, G. (2016). *Planificación. ¿Éxito Gerencial?* Multiciencias, 4.
- Solórzano, S., & Alaña, T. (2015). *Planeación Estratégica.* Machala: Universidad Técnica de Machala.
- Stratec. (2019). *Planificación estratégica.* Obtenido de <https://www.stratecsoluciones.com/blog/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas-de-la-planificacion-estrategica/>
- Trenza, A. (2019). *Método SMART.* Obtenido de <https://anatrencia.com/metodo-smart-que-es-para-que-sirve/>
- Uriarte, J. (2020). *Planificación.* Obtenido de <https://www.caracteristicas.co/planificacion/>
- Uriarte, M. (2020). *Investigación Documental.* Obtenido de <https://www.caracteristicas.co/investigacion-documental/>
- Valle, J. (2018). *Plan Estratégico para la empresa productora y comercializadora de pollos “El Pechugón” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, durante el período 2018 -2022. Riobamba, Chimborazo, Ecuador.*

Vázquez, A. (2018). *¿Qué son las políticas de una empresa?* Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-son-las-politicas-de-una-empresa.html>

Vizan, N. (2018). *Objetivos SMART*. Obtenido de <https://www.sneakerlost.es/blog/fijar-objetivos-smart-de-una-empresa>

Westreicher, G. (2020). *Método Deductivo*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/metodo-deductivo.html>

Yirda, A. (2020). *Administración*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/administracion/>

(*Pasos para una planificación estratégica más eficaz*, 2020) pag. 4.

ANEXOS

Anexo A: CARTA DE AUSPICIO



**KIPA
AMARANTO**

TIEMPO DE COMPARTIR NUTRITIVAMENTE

Riobamba, 14 de noviembre del 2020

Ingeniero
Juan Alberto Ávalos
DIRECTOR DE LA CARRERA DE FINANZAS
Presente

De mi consideración:

Reciba un cordial y atento saludo, el motivo de la presente es para comunicarle que la Empresa "Kipa Amaranto", brindará la apertura e información necesaria a la Señorita María Belén Ruiz Salazar portadora de la CI: 060438328-1, para la realización de su trabajo de titulación con el tema: Planificación estratégica para la empresa productora y comercializadora de granos andinos "Kipa Amaranto" de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2021 – 2025, el mismo que será de gran valor para esta empresa.


Por la atención a la presente le anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,


Ing. Verónica Cruz.
GERENTE GENERAL EMPRESA KIPA AMARANTO
Telf: 0992901024
Email: kipa.amaranto@gmail.com



Ruc: 0603368010001

 Diógenes Paredes y Luis de Rivera
 kipa.amaranto@gmail.com
 0992901024

Anexo B: MODELO DE ENCUESTA



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



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA “KIPA AMARANTO”

OBJETIVO: Mejorar la gestión administrativa y la toma de decisiones de la empresa productora y comercializadora de granos andinos “Kipa Amaranto”.

Género

Masculino

Femenino

- 1. ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos que tiene la empresa “Kipa Amaranto?”**

Si

No

- 2. ¿La empresa cuenta con un organigrama funcional?**

Si

No

- 3. La gestión administrativa es considerada:**

Muy Buena

Buena

Regular

- 4. El clima laboral de la empresa Kipa Amaranto es:**

Muy Buena

Buena

Regular

- 5. ¿Conoce cuáles son los objetivos a corto y largo plazo que tiene la empresa?**

Si

No

6. ¿Cuál de estas secciones cree usted que la empresa Kipa Amaranto debería mejorar?

Gestión Administrativa

Gestión Productiva

Gestión de Ventas

7. ¿Ha recibido capacitación para el desempeño de sus actividades?

Si

No

8. ¿Considera usted que la toma de decisiones que aplica actualmente la empresa es la más adecuada para el desarrollo organizacional?

Si

No

9. ¿Conoce si la Empresa Kipa Amaranto cuenta con una planificación estratégica?

Si

No

10. ¿Considera usted que la planificación estratégica ayudará a mejorar la gestión administrativa y tener una efectiva toma de decisiones?

Si


No

Anexo C: MODELO DE ENTREVISTA


ENTREVISTA

- ¿La empresa Kipa Amaranto cuenta con una planificación estratégica?
- ¿Cómo considera usted que se maneja actualmente la gestión administrativa?
- ¿Se capacitan constantemente a los empleados?
- ¿Considera usted que el proceso para la toma de decisiones que aplica actualmente la empresa es la más adecuada?
- ¿Cuáles son los objetivos a corto y largo plazo que tiene la empresa?
- ¿Como una planificación estratégica aportaría en el desarrollo de las actividades que realiza la empresa?

Anexo A: RUC EMPRESA KIPA AMARANTO



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NÚMERO RUC:	0603368010001		
APELLIDOS Y NOMBRES:	CRUZ GUAMAN VERONICA FERNANDA		
NOMBRE COMERCIAL:			
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS	OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:	NO
CALIFICACIÓN ARTESANAL:	S/N	NÚMERO:	S/N

FECH. NACIMIENTO:	01/11/1981	FECH. INICIO ACTIVIDADES:	04/05/2007
FECH. INSCRIPCIÓN:	04/05/2007	FECH. ACTUALIZACIÓN:	05/10/2020
FECH. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:		FECH. RENICIO ACTIVIDADES:	17/11/2016

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL

046201101 VENTA AL POR MAYOR DE CEREALES (GRANOS).

DOMICILIO TRIBUTARIO

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: VELASCO Calle: DIOGENES PAREDES Número: SN Intersección: LUIS DE RIVERA Referencia: A CINCO CUADRAS DE LA UNIVERSIDAD UNIANDES, CASA DE DOS PISOS EN OBRA CRIS Teléfono: 032561107 Email: velenuz1321@gmail.com Celular: 0992901024


OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

* DECLARACIÓN DE IVA

Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.es.gob.ec.
 Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RUSE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual.
 Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	2	ABIERTOS	1
JURISDICCIÓN	\ ZONA 3: CHIMBORAZO	CERRADOS	1



Código: RIMRUC2020003294338
 Fecha: 15/11/2020 14:08:11 PM



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NÚMERO RUC: 0603368010001
APELLIDOS Y NOMBRES: CRUZ GUAMAN VERONICA FERNANDA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

No. ESTABLECIMIENTO: 002 **Estado:** ABIERTO - MATRIZ **FEC. INICIO ACT.:** 07/02/2008
NOMBRE COMERCIAL: KIPA **FEC. CIERRE:** 31/12/2014 **FEC. RENICIO:** 17/11/2016

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

046201101 VENTA AL POR MAYOR DE CEREALES (GRANOS).
046900002 VENTA AL POR MAYOR DE OTROS PRODUCTOS DIVERSOS PARA EL CONSUMIDOR.

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CHIMBORAZO Canton: RIOBAMBA Parroquia: VELASCO Calle: DIEGONES PAREDES Interseccion: LUIS DE RIVERA Referencia: A CINCO CUADRAS DE LA UNIVERSIDAD UNIANDES, CASA DE DOS PISOS COLOR TOMATE Telefono Domicilio: 032608240 Celular: 0992901024 Email: vefenuz1321@gmail.com Email principal: vefenuz1321@gmail.com

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **Estado:** CERRADO - LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 04/05/2007
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:** 11/05/2008 **FEC. RENICIO:**

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE CONFITERIA.
ELABORACION Y VENTA DE PASTELES.
ELABORACION Y VENTA DE PAN, PANECILLOS FRESCOS.
ELABORACION Y VENTA DE HARINA PARA PANADERIA Y PASTERIA.
ELABORACION Y VENTA DE GALLETAS, BIZCOCHOS DULCES O SALADOS.
PRODUCCION Y VENTA DE SEMOLAS Y GRANULOS DE CEREALES DE: TRIGO, CENTENO, AVENA, MAIZ Y OTROS CEREALES.

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CHIMBORAZO Canton: RIOBAMBA Parroquia: VELASCO Calle: OROZCO Numero: 24-85 Interseccion: 44 Referencia: DIAGONAL A LA LUBRICADORA WASHOS Telefono Domicilio: 032950308 Email principal: vefenuz1321@gmail.com



Código: RIMRUC2020003294338

Fecha: 15/11/2020 14:08:11 PM



esPOCH

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 18 / 02 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: María Belén Ruiz Salazar
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: Administración de Empresas
Carrera: Finanzas
Título a optar: Licenciatura en Finanzas
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. Rafael Inty Salto Hidalgo 0320-DBRA-UTP-2022

