



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

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL COLEGIO
REGIONAL DE INGENIEROS EN ALIMENTOS CRINAL 2022 –
2026

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado por optar al grado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

JEFFERSON SAMUEL PERALTA HERNANDEZ

RIOBAMBA - ECUADOR

2023



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

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL COLEGIO
REGIONAL DE INGENIEROS EN ALIMENTOS CRINAL 2022 –
2026

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado por optar al grado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: JEFFERSON SAMUEL PERALTA HERNANDEZ

DIRECTOR: ECO. MARCO ANTONIO GONZÁLEZ CHÁVEZ

RIOBAMBA - ECUADOR

2023

©2023, Jefferson Samuel Peralta Hernandez

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

Yo, Jefferson Samuel Peralta Hernandez, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor 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, 17 de agosto del 2023



Jefferson Samuel Peralta Hernandez

C.I: 172710326-7

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación: Tipo: Proyecto de Investigación, **PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL COLEGIO REGIONAL DE INGENIEROS EN ALIMENTOS CRINAL 2022 – 2026**, realizado por el señor: **JEFFERSON SAMUEL PERALTA HERNANDEZ** 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. Edison Vinicio Calderón Morán
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



2023-08-17

Eco. Marco Antonio González Chávez
**DIRECTOR DEL TRABAJO
DE TITULACIÓN**



2023-08-17

Lic. Ivan Giovanni Bonifaz Arias
**ASESOR DEL TRABAJO
DE TITULACIÓN**



2023-08-17

DEDICATORIA

Durante toda mi vida estudiantil el único objetivo que tenía es el poder llegar a estar en este momento, poder obtener un título profesional, lograr cumplir uno de los deseos que en muchas ocasiones lo daba por perdido debido a las diversas circunstancias que a lo largo de este camino se me presentaban, sin embargo a mi vida llegó un motivo más el cual no dejó que me rindiera fácilmente y continúe en este largo camino; es por ello que este logro se lo debo primeramente a Dios por enviarme a mi hijo Samuel y a mi madre Rosa que fueron luz en momentos oscuros de mi vida y me enseñaron que hay que ser fuerte y perseverar en todo momento, jamás darse por perdido y seguir luchando hasta alcanzar nuestros sueños.

Jefferson

AGRADECIMIENTO

A mis padres, Rosa Hernandez y Ernesto Peralta quienes han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino. sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

Jefferson

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi

CAPITULO I

1.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.1.	Planteamiento el Problema.....	17
1.2.	Limitaciones y delimitaciones.....	18
1.3.	Problema General de Investigación.....	18
1.4.	Problemas Específicos de Investigación.....	18
1.5.	Objetivos.....	18
1.5.1.	<i>Objetivo General.....</i>	18
1.5.2.	<i>Objetivos Específicos.....</i>	18
1.6.	Justificación.....	19
1.6.1.	<i>Justificación teórica.....</i>	19
1.6.2.	<i>Justificación metodológica.....</i>	19
1.6.3.	<i>Justificación práctica.....</i>	19

CAPITULO II

2.	MARCO TEÓRICO.....	20
2.1.	Antecedentes de la investigación.....	20
2.2.	Momentos de la planificación estratégica.....	21
2.2.1.	<i>Momento Explicativo: M1.....</i>	21
2.2.1.1	<i>Escenarios de la planificación estratégica.....</i>	22
2.2.2.	<i>Análisis situacional.....</i>	22
2.2.2.1	<i>Matriz FODA.....</i>	22
2.2.2.2	<i>Diagnostico estratégico interno.....</i>	23
2.2.2.3	<i>Diagnostico estratégico externo.....</i>	23
2.2.2.4	<i>Matrices de evaluación.....</i>	23

2.2.2.5	<i>Matriz de impacto</i>	24
2.2.2.6	<i>Matriz de impacto interno EFI</i>	24
2.2.2.7	<i>Matriz de impacto externo</i>	25
2.2.3.	<i>Momento normativo: M2</i>	25
2.2.3.1	<i>Planificación</i>	25
2.2.3.2	<i>Planificación estratégica</i>	26
2.2.3.3	<i>Importancia de la planificación estratégica</i>	26
2.2.3.4	<i>Clasificación de la planificación estratégica</i>	26
2.2.3.5	<i>Ventajas y desventajas de la planificación estratégica</i>	27
2.2.4.	<i>Momento estratégico: M3</i>	28
2.2.4.1	<i>Matriz de viabilidad</i>	29
2.2.5.	<i>Momento tácito-operacional: M4</i>	29
2.2.5.1	<i>Las cinco fuerzas de Porter</i>	29
2.2.5.2	<i>Rivalidad entre competidores</i>	30
2.2.5.3	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	30
2.2.5.4	<i>Poder de negociación de los clientes</i>	31
2.2.5.5	<i>Amenaza de nuevos competidores</i>	31
2.2.5.6	<i>Amenaza de nuevos productos o servicios</i>	31
2.2.5.7	<i>Balanced Scorecard</i>	32

CAPITULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	33
3.1.	Enfoque de Investigación	33
3.2.	Nivel de Investigación	33
3.3.	Diseño de Investigación	33
3.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente: No Experimental</i>	33
3.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo: Transversal, Longitudinal</i>	34
3.4.	Tipo de estudio - investigación: Documental, De Campo	34
3.5.	Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	34
	Población	34
3.6.	Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación	34
3.6.1.	<i>Métodos de investigación</i>	34
3.6.2.	<i>Técnicas e Instrumentos de Investigación</i>	35

CAPÍTULO IV

4.	MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	36
4.1.	Resultados	36
4.2.	Entrevista dirigida al gerente general de la empresa “CRINAL”.	42
4.3.	Análisis de resultados	43

CAPITULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO.....	44
5.1.	Objetivo General	44
5.1.1.	<i>Objetivos Específicos</i>	44
5.2.	Resumen ejecutivo	44
5.3.	Justificación	45
5.4.	Declaración empresarial	45
5.5.	Análisis Focus Group	46
5.5.1.	<i>Matriz FODA</i>.....	47
5.5.2.	<i>Matriz Holmes – Priorización Fortalezas</i>	48
5.5.3.	<i>Matriz Holmes – Priorización Fortalezas</i>	49
5.5.4.	<i>Matriz Holmes – Priorización Oportunidades</i>	50
5.5.5.	<i>Matriz Holmes – Priorización Oportunidades</i>	51
5.5.6.	<i>Matriz Holmes – Priorización Debilidades</i>	52
5.5.7.	<i>Matriz de Holmes – Priorización Amenazas</i>	53
5.6.	Análisis del Diagrama de Pareto 80/20 – Análisis Interno	54
5.6.1.	<i>Ponderación – Debilidades</i>.....	54
5.6.2.	<i>Diagrama de Pareto 80/20 – Debilidades</i>.....	55
5.6.2.1	<i>Interpretación del Diagrama de Pareto – Debilidades</i>.....	55
5.7.	Análisis del Diagrama de Pareto 80/20 – Análisis Externo.....	55
5.7.1.	<i>Ponderación – Amenazas</i>	55
5.7.2.	<i>Ponderación del diagrama de Pareto – Amenazas</i>	56
5.7.3.	<i>Diagrama de Pareto 80/20 - Amenazas</i>.....	57
5.7.3.1	<i>Interpretación del Diagrama de Pareto – Amenazas</i>.....	57
5.8.	Formulación de escenarios estratégicos	57
5.9.	Formulación de misión y visión empresarial	60
5.9.1.	<i>¿Quiénes somos?</i>	60
5.9.2.	<i>Misión</i>	60

5.9.3.	<i>Visión</i>	60
5.9.4.	<i>Objetivos</i>	60
5.9.5.	<i>Valores corporativos</i>	61
5.9.6.	<i>Servicios</i>	61
5.9.7.	<i>Las 5 Fuerzas de Porter</i>	61
5.9.7.1	<i>Rivalidad entre competidores</i>	61
5.9.7.2	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	62
5.9.7.3	<i>Poder de negociación de los clientes</i>	62
5.9.7.4	<i>Amenazas de nuevos competidores</i>	62
5.9.8.	<i>Amenazas de nuevos productos o servicios</i>	62
5.9.9.	<i>Planteamiento estratégico</i>	62
5.10.	Matriz de impacto de estrategias	72
5.11.	Orden y priorización de estrategias	75
	CONCLUSIONES	80
	RECOMENDACIONES	81
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

INDICE DE TABLAS

Tabla 2-1: Momentos de la planificación estratégica	21
Tabla 4-1: Encuesta primera pregunta.....	36
Tabla 4-2: Encuesta segunda pregunta	37
Tabla 4-3: Encuesta tercera pregunta	38
Tabla 4-4: Encuesta pregunta cuatro	39
Tabla 4-5: Encuesta pregunta cinco	40
Tabla 4-6: Encuesta pregunta 6	41
Tabla 4-7: Entrevista a Gerente de la Empresa.....	42
Tabla 5-1: Matriz FODA.....	47
Tabla 5-2: Matriz Holmes – Fortalezas	48
Tabla 5-3: Matriz Holmes – Priorización Fortalezas	49
Tabla 5-4: Matriz Holmes – Oportunidades	50
Tabla 5-5: Matriz Holmes – Priorización Oportunidades	51
Tabla 5-6: Matriz Holmes – Debilidades	52
Tabla 5-7: Matriz Holmes – Priorización Debilidades	52
Tabla 5-8: Matriz de Holmes – Amenazas	53
Tabla 5-9: Matriz de Holmes – Priorización Amenazas	53
Tabla 5-10: Ponderación - Debilidades	54
Tabla 5-11: Ponderación - Debilidades	54
Tabla 5-12: Ponderación – Amenazas	56
Tabla 5-13: Ponderación del diagrama de Pareto - Amenazas	56
Tabla 5-14: Priorización de escenarios.....	58
Tabla 5-15: Interpretación del Diagrama de Pareto – Amenazas.....	59
Tabla 5-16: Matriz FO	64
Tabla 5-17: Estrategia FO	65
Tabla 5-18: Matriz DO.....	66
Tabla 5-19: Estrategia DO	67
Tabla 5-20: Matriz FA	68
Tabla 5-21: Estrategia FA	69
Tabla 5-22: Matriz DA.....	70
Tabla 5-23: Estrategia DA	71
Tabla 5-24: Matriz de impacto de estrategias.....	73
Tabla 5-25: Orden y priorización de estrategias.....	75

Tabla 5-26: Plan operativo de objetivos	76
Tabla 5-27: Matriz BCG	78

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 4-1: Frecuencia de la primera pregunta.....	36
Ilustración 4-2: Frecuencia de la segunda pregunta	37
Ilustración 4-3: Frecuencia de la tercera pregunta	38
Ilustración 4-4: Frecuencia de la pregunta cuatro	39
Ilustración 4-5: Frecuencia pregunta cinco	40
Ilustración 4-6: Frecuencia pregunta seis	41
Ilustración 5-1: Diagrama de Pareto Debilidades	55
Ilustración 5-2: Diagrama de Pareto Amenazas.....	57
Ilustración 5-3: Análisis e identificación de alternativas a futuro	59
Ilustración 5-4: Análisis matriz	79

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA SOBRE SITUACIÓN ACTUAL

ANEXO B: ENTREVISTA SOBRE SITUACIÓN ACTUAL Y OBTENER DATOS
CUANTITAVOS

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “Plan Estratégico Institucional del Colegio Regional de Ingenieros en Alimentos CRINAL 2022 – 2026”, tuvo como objetivo principal dar un direccionamiento estratégico en cuanto a sus servicios y procesos, donde se utilizó etapas como los momentos de la planificación estratégica partiendo desde un análisis situacional, designación de objetivos, formulación de estrategias, y como última etapa un plan de acción. Para establecer todos estos procesos se recolecto toda la información necesaria, haciendo uso de metodologías como el método deductivo, el cual nos permitió analizar todos los datos de manera eficiente y específica, además se utilizó herramientas donde se pudo evaluar la carencia y falta de un plan estratégico obteniendo como resultados que el 66% del personal está en acuerdo que la empresa CRINAL no dispone del mismo, además se pudo evidenciar que todas las labores de la empresa son realizadas de manera empírica, tradicional que retrasan el crecimiento y oportunidades. Por consiguiente, se realizó la matriz FODA donde se identificó factores relevantes que ayudaron al cruce de variables, posteriormente se priorizó dichos factores mediante la matriz de Holmes, obteniendo así estrategias competitivas. Finalmente se aplicó dichas estrategias las cuales ayudaran a tener un mejor direccionamiento empresarial, un óptimo crecimiento y clima organizacional entre empleador y empleado y una correcta optimización de recursos, aspectos importantes en el direccionamiento estratégico. Por lo tanto, se recomienda a la empresa implementar el plan estratégico que ayude a la mejora continua y que busque aumentar sus posibilidades de desarrollo y a la vez que contribuya de mejor manera con el progreso de la Institución.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLAN ESTRATÉGICO>, <HOLMES>, <FODA>, <ESTRATEGIAS>, <MOMENTOS ESTRATÉGICOS>.



11-10-2023

1816-DBRA-UPT-2023

ABSTRACT

The main objective of this study entitled “Institutional Strategic Plan of the Regional College of Food Engineers CRINAL 2022 – 2026” was to provide strategic direction in terms of its services and processes, where some stages were used such as the moments of strategic planning starting from a situational analysis, designation of objectives, formulation of strategies, and as the last stage an action plan. To establish all these processes, all the necessary information was collected, using methodologies such as the deductive method, which allowed us to analyze all the data efficiently and specifically, in addition, tools were used where the lack and lack of a plan could be evaluated. strategic, obtaining as results that 66% of the staff agree that the CRINAL company does not have it, it was also possible to show that all the company's tasks are carried out in an empirical, traditional way that delays growth and opportunities. Consequently, the SWOT matrix was carried out where relevant factors that helped the crossing of variables were identified, subsequently these factors were prioritized using the Holmes matrix, thus obtaining competitive strategies. Finally, these strategies were applied which will help to have better business management, optimal growth and organizational climate between employer and employee and correct optimization of resources, important aspects in strategic management. Therefore, it is recommended that the company implement the strategic plan that helps continuous improvement and seeks to increase its development possibilities and at the same time contribute better to the progress of the Institution.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGIC PLAN>, <HOLMES>, <SWOT>, <STRATEGIES>, <STRATEGIC MOMENTS>.



Luis Fernando Barriga Fray
0603010612

CAPITULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Plan Estratégico Institucional del Colegio Regional de Ingenieros en Alimentos CRINAL 2022 – 2026.

1.1. Planteamiento el Problema

La empresa privada Colegio Regional de Ingenieros en Alimentos (CRINAL) se encuentra ubicada en Av. Los Atis y Pasaje E. en la parte trasera de la universidad Técnica de Ambato. La cual se dedica a ofrecer diferentes servicios de capacitación en seguridad alimentaria y gestión de calidad, además ofrece un espacio de apoyo profesional.

Expandiéndose mediante la oferta de servicios en capacitación en el ámbito laboral e investigativo, contribuyendo directamente en el desarrollo e innovación de muchos productos alimenticios que a diario consumimos con la seguridad de que estos sean inocuos y nutritivos los cuales garanticen una buena salud frente a los consumidores.

Actualmente la empresa CRINAL no dispone un plan estratégico institucional el cual le permita establecer estrategias claras en sus procesos, ya que la manera en que han venido realizando sus actividades ha sido mediante la forma tradicional, empírica el cual retarda notablemente los procesos de crecimiento.

La existencia de muchos aspectos críticos como la pérdida de oportunidades de crecimiento con la competencia, asignación inadecuada de recursos, carencia de eficiencia, incumplimiento de metas y objetivos. Las cuales no les permite aprovechar y optimizar al máximo los recursos de la empresa, además de realizar sus actividades sin una previa planificación u organización, por la incorrecta manera de ejecutar procedimientos se encuentra actualmente en un estado de estancamiento, el cual no le permite tener competitividad frente al mercado y alcanzar una rentabilidad eficiente.

1.2. Limitaciones y delimitaciones

Acorde a la delimitación del problema se establece que el plan estratégico institucional para la empresa “CRINAL”, ciudad de Ambato provincia de Tungurahua. En las siguientes delimitaciones:

Campo: Plan Estratégico

Área: Administrativa

Espacial: Empresa “CRINAL”, ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.

1.3. Problema General de Investigación

¿Afecta un plan estratégico institucional en la dirección estratégica de la empresa Colegio Regional de Ingenieros en Alimentos (CRINAL)?

1.4. Problemas Específicos de Investigación

- ¿Contribuye el plan estratégico institucional en el direccionamiento de la empresa?
- ¿Cuáles serán los instrumentos y técnicas que permitan conocer los modelo que se debe efectuar?
- ¿Existe por parte de la gerencia una actitud que permita orientar su acción a través de los planes estratégicos?
- ¿Cuál será el beneficio interno y externo con la implementación del plan en la empresa CRINAL?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Elaborar un plan estratégico institucional para la empresa COLEGIO REGIONAL DE INGENIEROS EN ALIMENTOS de la ciudad de Ambato, 2022.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Determinar la situación actual en la que se encuentra la empresa CRINAL.
- Desarrollar un diagnóstico el cual permite identificar los aspectos positivos y negativos que inciden en la empresa.
- Proponer estrategias las cuales ayuden al direccionamiento de la empresa

1.6. Justificación

1.6.1. Justificación teórica

La presente investigación permitirá establecer soluciones a las diferentes áreas departamentales de la empresa Colegio Regional de Ingenieros en Alimentos CRNAL, además de potenciar el desempeño y desarrollo mediante la ejecución de una correcta planificación estratégica.

1.6.2. Justificación metodológica

En la investigación se procurará utilizar el método inductivo el cual nos permitirá analizar dicha información empezando de lo más específico hacia lo general, de igual manera se empleará el método deductivo en donde se empezará desde los aspectos particulares hacia la información general. Como complemento a tomar en cuenta los métodos inductivos están relacionados con la investigación cualitativa mientras que los métodos deductivos están relacionados a la investigación cuantitativa, con el propósito de lograr cada uno de los objetivos propuestos.

1.6.3. Justificación práctica

La elaboración de un plan estratégico institucional permitirá una gestión, organización y orientación de los procesos orientado a cumplir con los objetivos y direccionamiento de la empresa contribuyendo en el mejoramiento de los distintos procesos y actividades de los participantes internos de la empresa mediante la implementación de estrategias viables.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Un plan estratégico es una materia que tiene una influencia importante debido al crecimiento de la competencia en el mundo empresarial para el desarrollo del tema de titulación se consideró análisis de los siguientes trabajos:

Según (Amboya & Muñoz, 2018), con el proyecto de titulación “Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del Cantón Quito periodo 2018-2022” menciona que la planeación es una herramienta importante para el funcionamiento administrativo adecuado ya que proporciona una guía para enfrentar a cualquier eventualidad o circunstancias que pueda presentarse más adelante (p. 5).

Según (Cardenas, 2017), con el proyecto de titulación “Plan estratégico de desarrollo institucional y comercialización para la empresa talleres Cárdenas, de Cayambe, Ecuador” menciona que la planeación estratégica son decisiones establecidas en una empresa con el propósito de obtener resultados positivos a través de metas y objetivos propuestos en un determinado periodo de tiempo (p. 14).

Por otra parte, (Villareal, 2018), con el proyecto de titulación “Plan estratégico para la empresa “Ecuariago” que permita incrementar la rentabilidad” argumenta que la planeación es una herramienta innovadora la cual sirve para enfrentar los diferentes inconvenientes que se presentaran en un futuro, enfrentando de manera eficiente las metas y objetivos llevados a cabo. (p. 1)

Según (Lobato, Vigo, & Paredes, 2017), con el trabajo de investigación “Planeamiento estratégico de la empresa Daewoo Electronics Perú, periodo 2017-2019” argumentan que un plan estratégico permitirá evaluar los diferentes aspectos externos más relevantes, además logrará incrementar el grado de satisfacción siendo el resultado de un trabajo constante, obteniendo como resultado un excelente clima organizacional y un alto grado de competitividad en la empresa. (p. 2)

2.2. Momentos de la planificación estratégica

De acuerdo (Gutiérrez, Romero, Hernández, & Vega, 2021), lo define como “‘momento’ entendido como la instancia, ocasión, circunstancia o coyuntura, por la que recurre un proceso que no tiene principio ni fin. Representan un proceso continuo en cadena.” (p. 6).

Según lo planteado los momentos estratégicos siguen una secuencia claramente estructurada, ordenada donde se toman en cuenta los aspectos situacionales de las diferentes actividades e inconvenientes presentados en el momento determinado, cada fase llevada a cabo no tiene un punto de partida o un punto culminación donde especifique a detalle cada procedimiento que se está desarrollando.

Los momentos estratégicos mencionados anteriormente conforman el siguiente orden estructural:

M1: Momento explicativo

M2: Momento normativo

M3: Momento estratégico

M4: Momento tácito-operacional

Cada aspecto establecido en el plan estratégico se debe pasar por esta estructura de cuatro momentos los cuales tienen un orden combinado secuencial que ayudan a establecer un direccionamiento estratégico claro en los diferentes procesos llevados a cabo. En la siguiente tabla a continuación se establece la forma en que los momentos realizan sus funciones.

Momentos en la planificación estratégica

Tabla 2-1: Momentos de la planificación estratégica

Problema 1:	M4	M1	M2	M3
Problema 2:	M2	M3	M4	M1
Problema 3:	M1	M2	M3	M4
Problema 4:	M3	M4	M1	M2

Fuente: Gutiérrez, Romero, Hernández, & Vega, 2021

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022.

2.2.1. *Momento Explicativo: M1*

De acuerdo (Gutiérrez, Romero, Hernández, & Vega, 2021), define que “El momento 1, denominado momento explicativo toma como palabras clave el ‘fue’, ‘es’ y ‘tendería a ser’ del objeto planificado, haciendo énfasis en el pasado, presente y previendo el futuro de los acontecimientos.” (p.4).

Esto quiere decir que se debe definir el contexto situacional en que se encuentra la empresa con el propósito de enfrentar e identificar la problemática existente, además poder tomar una decisión clara y eficiente que permita solucionar y potenciar los diferentes procesos internos y externos llevados a cabo.

2.2.1.1 Escenarios de la planificación estratégica

a. Misión

Define el propósito fundamental de la organización, describiendo por qué existe y qué hace para lograr su visión. (Cideh Impulsa, 2018, p. 1)

b. Visión

Delinea lo que la organización quiere ser, a largo plazo. Suele ser emocional e inspirador. (Cideh Impulsa, 2018, p. 1)

c. Valores

Creencias que son compartidas por todos los involucrados en la organización. Definen la cultura y las prioridades, estableciendo las bases para la toma de decisiones. (Cideh Impulsa, 2018, p. 1)

c. Objetivos

Según el (Instituto Hegel, 2021): “Los objetivos estratégicos son los fines o metas que se impone cumplir una empresa o entidad pública. Se trata de una materialización de la misión que la organización desea ejecutar en un lapso de tiempo determinado. (p.1).

Los objetivos ayudan a tener un direccionamiento empresarial claro de todos los procesos y actividades que desarrolla la empresa, permite la optimización de los recursos y al cumplimiento de la visión que se desea conseguir mediante las estrategias planteadas en un determinado periodo de tiempo.

2.2.2. Análisis situacional

2.2.2.1 Matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta que nos permite realizar un diagnóstico empresarial de manera muy detallada y específica de todos los aspectos existentes, con el propósito de identificar el estado en que esta se encuentra, ya sea de carácter interno (fortalezas, debilidades) o externo

(oportunidades, amenazas) para de esta manera establecer estrategias eficientes y competitivas. (Holguín, 2020, pp. 8-9)

2.2.2.2 *Diagnostico estratégico interno*

Este diagnóstico estratégico se basa en el análisis situacional de los aspectos internos (fortalezas, debilidades) donde se identifica las inconvenientes existentes dentro de los diferentes procesos productivos (Holguín, 2020, pp. 8-9).

2.2.2.3 *Diagnostico estratégico externo*

Este diagnóstico estratégico se caracteriza por identificar los aspectos que provienen fuera de la empresa con el propósito de conocer las posibilidades de éxito existentes frente a la competencia en donde se puede analizar aspectos como políticos, económicos, tecnológicos etc. (Holguín, 2020, pp. 8-9).

2.2.2.4 *Matrices de evaluación*

a. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Este tipo de matriz especifica el análisis de los factores internos (fortalezas y debilidades) en donde se establecerá una valoración cuantitativa dependiendo del nivel de existencia e importancia de dichos aspectos a continuación, los siguientes pasos:

1. Establecer un determinado precio donde 0,0 (no importante) y máximo 1,00 (muy importante); cabe mencionar que sumando todos los pesos correspondientes de cada aspecto su total no debe superar el 1.0.
2. Asignar una calificación de 1 - 4, donde 1 (no importante) y 4 (muy importante).
3. Multiplicar (peso*valoración), en donde se obtendrá como resultado la valoración ponderada de cada aspecto.
4. Por último, realizar la suma de todas las valoraciones ponderadas de cada aspecto identificando así el entorno en que se encuentra ya sea Favorable o No Favorable. (Holguín, 2020, pp. 8-9).
- 5.

b. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Esta matriz se encarga de diagnosticar los diferentes aspectos externos (oportunidades y amenazas) los siguientes pasos son:

1. Realizar una lista de los factores externos existentes de la empresa.

2. Establecer un determinado precio donde 0,0 (no importante) y máximo 1,00 (muy importante); tomando en cuenta que las oportunidades deben tener más peso en cuanto a las amenazas, y de igual manera que la otra matriz la suma de todos los pesos correspondientes de cada aspecto su total no debe superar el 1.0.
3. Multiplicar el peso por la valoración, donde se obtendrá como resultado la valoración ponderada de cada aspecto
4. Realizar la suma de las valoraciones ponderadas obteniendo de manera cuantitativa el estado de la empresa. (Holguín, 2020, pp. 8-9).

2.2.2.5 *Matriz de impacto*

La matriz de impacto nos permite ponderar el tipo de impacto que esta posee en cada uno de los diferentes aspectos establecidos en la matriz FODA ya sean internos o externos los cuales nos van a ayudar a identificar el nivel de afectación dentro de la empresa contribuyendo a un desarrollo eficiente. (Lema & Muñoz, 2022, p. 76).

2.2.2.6 *Matriz de impacto interno EFI*

Este tipo de matriz de carácter interno nos ayudará a la identificación y ejecución de acciones viables en cuanto a las fortalezas y debilidades, esta matriz se la deberá establecer y analizar cada uno de los aspectos puestos para su análisis de esta forma saber el grado de importancia que tienen ciertos aspectos.

Para la realización de esta matriz se deberá establecer un nivel de importancia a las fortalezas y debilidades de acuerdo el grado de impacto que repercute en la empresa “CRINAL”, la cual pueda alcanzar sus procesos y objetivos propuestos.

Se deberá establecer grados de importancia tanto a las fortalezas y debilidades según el nivel de impacto en la empresa. El nivel de importancia manejada en la siguiente matriz es de 5 (Nivel de impacto alto), 3 (Nivel de impacto medio), 1 (Nivel de impacto bajo), por mencionar un ejemplo: una debilidad con nivel de impacto alto su determinada ponderación sería “D5”. (Lema & Muñoz, 2022, p. 77).

2.2.2.7 *Matriz de impacto externo*

En la siguiente matriz siguiendo la estructura de la anterior se presenta el análisis de los aspectos económicos, políticos entre otros los cuales afectan a la funcionalidad de empresa según las oportunidades y amenazas existentes dentro de la empresa.

Se deberá establecer grados de importancia tanto a las oportunidades y amenazas según el nivel de impacto en la empresa. El nivel de importancia manejada en la siguiente matriz es de 5 (Nivel de impacto alto), 3 (Nivel de impacto medio), 1 (Nivel de impacto bajo), por mencionar un ejemplo: una oportunidad con nivel de impacto medio su determinada ponderación sería “O3”. (Lema & Muñoz, 2022, p. 78).

2.2.3. *Momento normativo: M2*

De acuerdo con (Gutiérrez, Romero, Hernández, & Vega, 2021) menciona que “El llamado momento normativo trabaja bajo la palabra clave ‘debe ser’ y se ocupa de la interrogante ¿hacia dónde vamos?, poniendo de manifiesto la viabilidad de las estrategias que se implementaran en la búsqueda de solventar las dificultades presentes en la realidad.” (p.6)

El momento normativo establece procesos de acción frente al estado en que este se encuentra y los obstáculos que se van a solucionar en transcurso del tiempo, de esta manera establecer actividades que contribuyan al direccionamiento competitivo, mediante estrategias viables que permitan alcanzar escenarios y objetivos deseados.

2.2.3.1 *Planificación*

La palabra planeación tiene con contexto más complejo, según (Colina, 2019), menciona que:

La Planeación es la aplicación racional de la mente humana en la toma de decisiones anticipatoria, con base en el conocimiento previo de la realidad, para controlar las acciones presentes y prever sus consecuencias futuras, encausadas al logro de un objetivo plenamente deseado satisfactorio. (p. 17)

Por lo cual considerando la planificación y planeación buscan un mismo objetivo como la ejecución de distintas actividades organizacionales las cuales ayudan a tener un mejor rendimiento de las diferentes actividades, además ayuda a establecer puntos clave como la misión y visión que son la esencia de la empresa.

2.2.3.2 *Planificación estratégica*

Para Gabriel Roncancio (2020), menciona que “La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el que hacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno” (Roncancio, 2020).

Según lo antes mencionado, la planificación estratégica permite alcanzar los objetivos plantados a lo largo del tiempo el cual contribuye a un buen uso de los recursos además tener la capacidad de adaptarse a situaciones de cambios imprevistos el cual pueden perjudicar a todos los procesos de la empresa, impidiendo el desarrollo y el buen funcionamiento.

2.2.3.3 *Importancia de la planificación estratégica*

Según el autor (Feijoo, 2019) menciona que “La importancia de la planificación estratégica radica en que sin esta es difícil que los administradores sepan cómo organizar a las personas y sus recursos, e incluso tener una idea clara de lo que se necesita organizar.” (p.22).

Dentro de una empresa la planificación estratégica es fundamental para todos los procedimientos que se realicen, además ayuda a que todos los procesos que esta desarrolle se lleven a cabo de forma eficiente obtenido una óptima coordinación y optimización de todos los recursos disponibles de la empresa.

2.2.3.4 *Clasificación de la planificación estratégica*

a. Planificación estratégica

Considera (Info Genwords, 2021) lo siguiente:

Los planes estratégicos son a largo plazo. Están diseñados por el área directiva ya que planifican a nivel macro de la institución. Se consideran las actividades organizacionales y la asignación de los recursos necesarios para poder cumplir los objetivos estratégicos.
(p.1)

La planificación estratégica es un proceso direccionado al cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa, permite ejecutar planes estratégicos los cuales conlleven a un direccionamiento claro en función a las actividades y procesos que realiza la empresa en un largo periodo de tiempo.

b. Planificación táctica

De acuerdo (Info Genwords, 2021) argumenta “Los planes tácticos están diseñados a mediano plazo por cada área funcional, por ejemplo, administración, contaduría, el área pedagógica. Se proponen unos objetivos tácticos para responder a los objetivos estratégicos” (p.1)

La planificación táctica está orientada en atender las diferentes áreas departamentales y por lo general ayuda a que todas las actividades propuestas en conjunto con los objetivos se cumplan en un determinado corto periodo de tiempo.

c. Planificación operativa

De acuerdo (Info Genwords, 2021) que “Los planes operativos, también llamados programas, se llevan a cabo por los administradores de primera línea. Los planes operativos deben responder y trabajar en relación con la planificación táctica y los objetivos que allí se plantearon” (p.1)

La planificación operativa son procedimientos realizados por el área directiva de la empresa en donde se establecen actividades en conjunto con la planificación anterior (táctica) y los objetivos planteados, consiguiendo así procesos mejores estandarizados y un direccionamiento claro en cuanto a la planificación.

d. Planificación normativa

Por último, (Info Genwords, 2021), toma en cuenta “La planificación normativa designa responsables, objetivos de calidad y también un sistema de evaluación que permita ponderar los avances con respecto a la planificación estratégica inicial.” (p,1)

Este tipo de planificación caracterizada por su periodo de tiempo mediano y largo plazo establece normativas de convivencia institucional dentro de la organización con el propósito de cumplir con todos los objetivos y procesos establecidos en la planificación estratégica inicial.

2.2.3.5 Ventajas y desventajas de la planificación estratégica

Ventajas

1. Cambios a futuro.

Mediante una correcta planificación estratégica se puede lograr un crecimiento organizacional favorable, enfocado a tener resultados positivos en el corto y largo plazo, identificando posibles inconvenientes que puedan provocar un estancamiento en los procesos, además la posibilidad de identificar posibles nuevos mercados (Bolivia Emprende , 2020).

2. Proporciona una base para la medición.

A través de una correcta ejecución de la planificación estratégica es importante tener en cuenta la aplicación de ciertos aspectos cuantitativos los cuales nos permiten tener resultados más concretos y eficientes en cuanto a la ponderación de datos en conjunto con la acción de procesos en base a la estrategia establecida (Bolivia Emprende , 2020).

3. Ayuda a mantener el compromiso y la motivación del equipo

Una eficiente planificación estratégica permite tener un buen clima organizacional dentro de la empresa, generando una mejor comunicación entre empleador y empleado en todas las diferentes áreas departamentales, obteniendo así un mejor rendimiento, cumplimiento de los distintos procesos en la empresa (Bolivia Emprende , 2020).

Desventajas

1. La planificación cuesta mucho

Al realizar una planificación estratégica completa, de demanda altos costos, ya que se realizan análisis profundos de todos los procesos llevados a cabo por cada departamento existente en la empresa con el fin de conocer cada inconveniente y poder establecer estrategias competitivas utilizando bastante tiempo y recursos. (Díaz & Salgado, 2016, p. 14).

2. La planificación demora las acciones

Al momento de surgir un inconveniente de manera imprevista es recomendable analizar el origen de dichos problemas para poder intervenir de manera estratégica con la solución, al realizar esto conlleva un poco de tiempo por lo que no se puede actuar de forma inmediata sin establecer los análisis correspondientes. (Díaz & Salgado, 2016, p. 14).

3. La planificación estratégica consigue retardar en cualquier caso las operaciones.

Cuando se está estableciendo una planificación estratégica con todos los procedimientos debidos esto puede retrasar considerablemente las operaciones en las diferentes áreas departamentales ya que se aplicarán ciertos cambios que afectaran a los procesos que se están llevando a cabo.

2.2.4. Momento estratégico: M3

El momento estratégico de la planificación situacional se ocupa en esencia de la viabilidad del programa de dirección del plan concentrándose en el cálculo de articulación entre `debe ser´ y él `puede ser´.

Este tipo de momento como su nombre mismo lo indica, es la fase donde se plasman estrategias viables de acción, estableciendo objetivos de direccionamiento el cual conlleve al cumplimiento de las actividades establecidas dentro de la empresa, de igual manera un eficiente uso de los recursos disponibles que mediante la acción se pueda contribuir al óptimo crecimiento de esta.

2.2.4.1 Matriz de viabilidad

De acuerdo con (Burgos, 2018) lo entiende como:

La matriz de factibilidad es una herramienta sencilla que nos ayuda a evaluar las diferentes iniciativas de mejora. El objetivo es poder valorar qué tan complejas pueden llegar a ser las implementaciones de las diferentes iniciativas y qué tanto impactan en el cambio organizacional. (s/p).

Este tipo de matriz nos permite identificar y evaluar los diferentes procesos llevados a cabo, con el propósito de verificar si se está cumpliendo de manera eficiente en cuanto a lo planificado, estableciendo así planes de mejora que contribuyan a un direccionamiento estratégico viable en las diferentes actividades propuestas.

2.2.5. Momento tácito-operacional: M4

Según con (Gutiérrez, Romero, Hernández, & Vega, 2021), asegura “un momento que requiere de un sistema eficaz de seguimiento, monitoreo, control y elevados niveles de capacidad de recurso humano, técnico y político que asegure efectuar las demandas y operaciones del plan.” (p.9).

El último momento hace referencia a aspectos de resultados donde interviene el análisis profundo de los casos expuestos en toda la investigación tiene como propósito efectuar y precisar todos los procesos llevados a cabo con el objetivo de establecer cambios que lleven al crecimiento y direccionamiento de la empresa.

2.2.5.1 Las cinco fuerzas de Porter

Para (Gamaliel Vesga, 2020), menciona que:

Las cinco fuerzas de Porter son un marco de análisis del nivel de competencia dentro de una determinada industria. De acuerdo con este método de análisis, la competencia no procede de los competidores exclusivamente. Se propone en cambio que el estado de la

competencia en una industria depende principalmente de cinco fuerzas que es necesario evaluar. (s/p)

La herramienta de Porter constituida por Michael Porter la cual ayuda a identificar el talento empresarial existe además menciona que son muchos los factores por el cual la empresa carezca de ventaja competitiva y no precisamente por los competidores los cuales son cinco y se detallaran a continuación.

2.2.5.2 *Rivalidad entre competidores*

Según (Gamaliel Vesga, 2020), asegura que “La primera fuerza es la rivalidad que existe entre los competidores, es decir, cuál es el grado de competencia existente” (s/p). También menciona que los mercados son poco competitivos, pero esto puede indicar que la demanda no refleja ser tan alta o el producto en si tiene algún problema para el consumidor por lo que requiere acercarse un análisis de las cinco fuerzas de Porter.

En la primera fuerza de Porter, menciona que la rivalidad se da principalmente entre las empresas al vender productos de la misma procedencia independientemente de cuál sea el tipo de mercado la empresa se enfrenta a un desafío difícil mediante el cual debe establecer estrategias competitivas eficientes para tener ventaja conllevando a la misma a obtener una mejor rentabilidad a lo largo del tiempo.

2.2.5.3 *Poder de negociación de los proveedores*

Para (Gamaliel Vesga, 2020) entiende que “El poder de negociación de los proveedores tiene por objetivo determinar cuánto tu posición en el mercado está en manos de quien proporciona materia prima” (s/p).

Según lo mencionado por el autor el poder de negociación se da cuando existe una alta demanda de los materiales de dichos proveedores, en donde establecen condiciones en cuanto a sus precios calidad o servicios por lo que las empresas deben de acogerse a estos cambios u optar por otros materiales con otras características, sustitutos.

2.2.5.4 Poder de negociación de los clientes

Según (Gamaliel Vesga, 2020), estipula que el “poder de negociación de los clientes sigue el mismo principio básico de lo que mencionamos arriba, de modo que cuanto mayor sea el nivel de competencia del mercado, mayor será el control de ellos sobre el proceso de venta” (s/p).

De acuerdo con lo mencionado en el aspecto anterior este sigue el mismo principio, el cual establece que mientras existan muchas empresas con productos iguales los clientes tienden a tener la oportunidad de elegir y negociar el precio de dichos productos por lo que las empresas tendrán que realizar ciertas estrategias de ventas.

2.2.5.5 Amenaza de nuevos competidores

Entendiendo lo anterior mencionado, para (Gamaliel Vesga, 2020) establece que “Dependiendo del segmento de mercado en que tu negocio esté insertado, el nivel de dificultad para que nuevos jugadores inicien sus propias operaciones cambia bastante” (s/p).

Cuando una empresa nueva entra al mercado con productos de la misma línea o sustitutos es importante realizar un análisis estratégico con el propósito de identificar posibles problemas y en base a estos establecer oportunidades las cuales ayuden a tener ventaja competitiva y sostenibilidad a lo largo del tiempo.

2.2.5.6 Amenaza de nuevos productos o servicios

Por último, (Gamaliel Vesga, 2020), asegura que el último punto “No siempre la peor amenaza viene de un competidor conocido o de nuevos jugadores de mercado, sino de nuevos productos o servicios que hacen tu solución superada” (s/p).

Cabe mencionar que de acuerdo con el tipo de producto o servicio disponible existen los productos sustitutos los cuales satisfacen la misma necesidad del producto de una manera distinta, o a su vez de una forma directa el cual se puede ver afectado en la disminución de las ventas.

2.2.5.7 *Balanced Scorecard*

De acuerdo con los autores (Díaz & Salgado, 2016), menciona lo siguiente:

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también se lo conoce como Balanced Scorecard (BSC) y es una herramienta que permite se puede llevar un control de la empresa estableciendo y monitorizando objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades. Es una aplicación que ayuda a formular los objetivos necesarios para cumplir con la estrategia planteada. (p,15).

Según lo mencionado por dichos autores el Cuadro de Mando Integral o también conocido como Balanced Scorecard es un método de carácter analítico el cual permite un análisis situacional tanto interno como externo, permite un análisis profundo de todos los procesos y actividades llevadas a cabo con el propósito de formular estrategias competitivas, eficientes los cuales minimicen riesgos mediante la optimización de los recursos garantizando un mejor rendimiento en la empresa.

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de Investigación

Para el presente trabajo de titulación se utilizará el método de investigación mixto el cual nos permitirá identificar de manera específica nuestro objetivo de estudio, conociendo las diferentes variables y objetivos concretos de la planeación estratégica. Mediante el enfoque cualitativo se logrará establecer preguntas que nos ayudaran a la obtención de información específica y posterior analizarlas obteniendo resultados concretos. De igual manera se utilizará el enfoque cuantitativo que nos permitirá el desarrollo de datos estadísticos y ponderación mediante matrices. Con el propósito de cumplir con cada uno de los diferentes procesos mediante el desarrollo del Plan Estratégico Institucional de la empresa CRINAL.

3.2. Nivel de Investigación

Exploratorio

La investigación exploratoria nos permitirá acercarnos a los fenómenos que se van a ir presentando mediante estudios analizados anteriormente o a su vez introducirse en campos nuevos, además nos ayudara en la proporción de información necesaria y específica para la realización del estudio llevado a cabo.

Descriptivo

En la elaboración se utilizará el tipo de investigación descriptiva el cual nos permitirá describir de manera más detallada las situaciones y los eventos llevados a cabo en la investigación, además de realizar estudios profundos con el fin de dar a conocer y describir de manera más específica los procesos llevados a cabo.

3.3. Diseño de Investigación

3.3.1. Según la manipulación de la variable independiente: No Experimental

La presente investigación se manejará el diseño “no experimental” debido a que no se interviene de forma directa, además de que no es manipulado por el investigador a su vez solo se limitara a observar y medir las determinadas variables.

3.3.2. *Según las intervenciones en el trabajo de campo: Transversal, Longitudinal*

La investigación será desarrollada mediante la intervención trasversal debido a que solo será un cierto periodo de tiempo determinado por lo que no se necesitará realizar en diferentes intervalos de tiempo.

3.4. Tipo de estudio - investigación: Documental, De Campo

En este tipo de investigación se realizará el estudio de campo y documental los cuales nos permitirá facilitar la información de forma más detallada para el estudio.

Investigación documental. – este tipo de estudio el cual nos permitirá facilidad y diversidad de información, además de observar y reflexionar mediante la utilización de documentos y fuentes empresariales.

Investigación de campo. – por el simple hecho que se recopilara cierta información en el entorno de la empresa sin manipular o controlar las variables en el ambiente natural establecido.

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

Población

La población a estudiar en la presente investigación son todos los integrantes que conforman la empresa “CRINAL” la cual está conformada por 6 colaboradores los cuales serán tomados en cuanta como población total de la investigación.

Por lo cual, considerando el antecedente de la población la muestra no será efectuada ya que no cumple con los requerimientos o requisitos para ejecutar la formula muestral.

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1. *Métodos de investigación*

Cualitativo

- **Método analítico**

El método analítico permite resolver cualquier tipo de problema permitiendo encontrar fenómenos en la investigación, partiendo desde lo general hacia lo específico.

- **Método inductivo**

Este tipo de método parte de forma generalizada hacia el propósito de obtener conclusiones específicas estableciendo aspectos de razonamiento en base a los hechos obtenidos.

3.6.2. Técnicas e Instrumentos de Investigación

Técnica

- **Encuesta**

Se considera encuesta al conjunto de preguntas definidas y dirigidas hacia un público objetivo con el propósito de obtener información específica la cual contribuya en el desarrollo de la investigación. La encuesta será aplicada a los integrantes del área directiva de la empresa “CRINAL”.

Instrumento

Se realizará cierta cantidad determinada de preguntas cerradas con el objetivo de lograr reunir datos relevantes para la investigación.

- **Cuestionario**

Se utilizará dicho cuestionario completamente estructurado mediante diferentes preguntas fundamentales, las cuales serán aplicadas y contestadas por el personal de la empresa “CRINAL”.

Idea a defender

El desarrollo del Plan estratégico Institucional para la empresa Colegio Regional de Ingenieros en Alimentos – CRINAL, permitirá un direccionamiento estratégico en todos sus procesos y funciones.

Variable independiente

Plan estratégico

Variable dependiente

Bajo dinamismo en direccionamiento estratégico

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados

Después de haber realizado la investigación metodológica con sus diferentes métodos correspondientes los cuales contribuyen a la realización de la debida encuesta y entrevista a la empresa, el siguiente punto es analizar y tabular los resultados obtenidos con el propósito de identificar e interpretar aspectos importantes.

Encuesta

1. ¿Considera que la empresa capacito a su personal?

Tabla 4-1: Encuesta primera pregunta

Alternativas	Personas	%
Totalmente de acuerdo	5	14%
Ni acuerdo ni en desacuerdo	9	26%
En desacuerdo	21	60%
TOTAL	35	100%

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022.

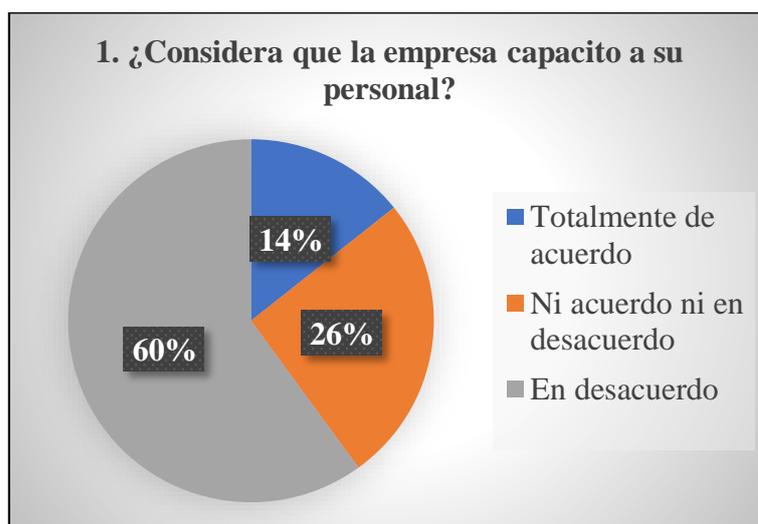


Ilustración 4-1: Frecuencia de la primera pregunta

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022.

Al momento de observar el grafico podemos identificar con claridad que el 60% de los integrantes que conforman la empresa de encuentran en desacuerdo, un 14% manifiestan que no están ni acuerdo ni en desacuerdo y por último el 14% se encuentran totalmente de acuerdo.

Este resultado manifiesta que no existe una capacitación adecuada al personal que le permita establecer sus funciones de una manera profesional que contribuya al crecimiento de la empresa de forma competitiva.

2. ¿Considera que existe comunicación entre las diferentes áreas de la empresa?

Tabla 4-2: Encuesta segunda pregunta

Alternativas	Personas	%
Totalmente de acuerdo	6	17%
Ni acuerdo ni en desacuerdo	6	17%
En desacuerdo	23	66%
TOTAL	35	100%

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022.

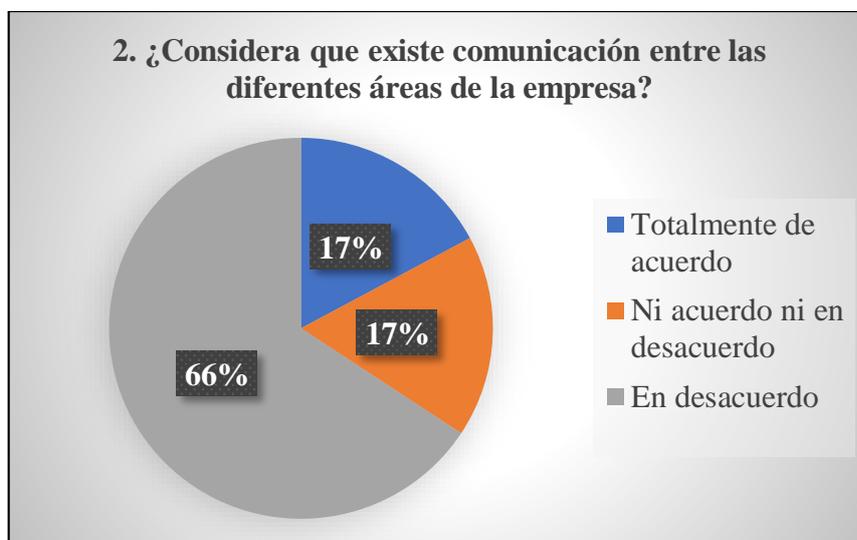


Ilustración 4-2: Frecuencia de la segunda pregunta

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022.

El 66% de los encuestados mencionan que están en desacuerdo en cuanto a la comunicación existente en la empresa mientras que el 17% manifiesta que se encuentran ni acuerdo ni en desacuerdo mientras que de la misma manera un 17% se encuentran totalmente de acuerdo. Según se puede observar en los resultados que un porcentaje alto los colaboradores no cuentan con una buena comunicación entre las diferentes áreas departamentales el cual le permita desarrollar un correcto trabajo en equipo optimizando la mayor cantidad de recursos disponibles en la empresa.

3. ¿Cree usted que los encargados o directivos de la empresa cuentan con el profesionalismo suficiente?

Tabla 4-3: Encuesta tercera pregunta

Alternativas	Personas	%
Totalmente de acuerdo	5	14%
Ni acuerdo ni en desacuerdo	7	20%
En desacuerdo	23	66%
TOTAL	35	100%

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022.

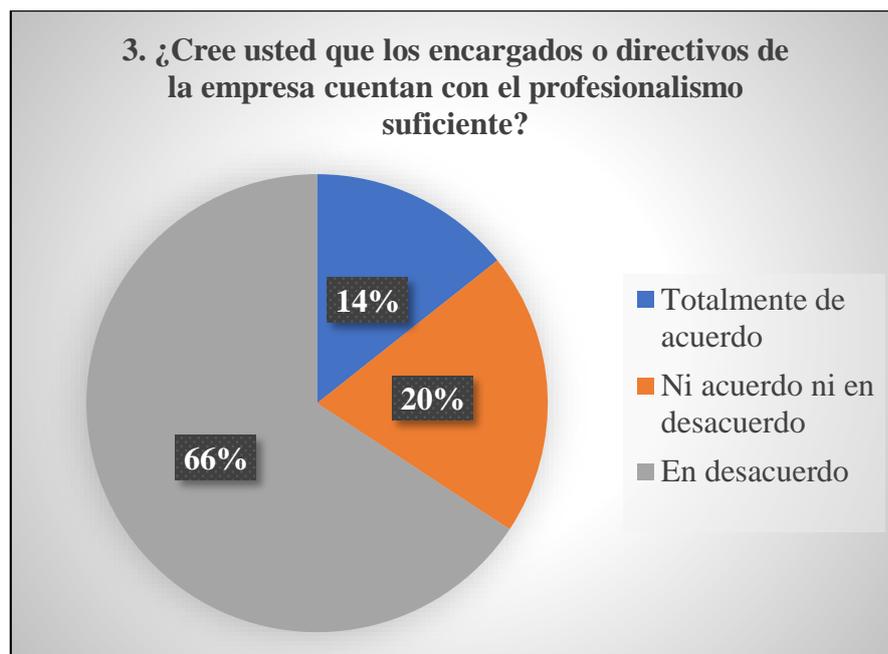


Ilustración 4-3: Frecuencia de la tercera pregunta

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022.

Según lo manifestado por los participantes en cuanto al profesionalismo existente en la empresa un 60% está en desacuerdo mientras que el 20% se encuentra en un estado que están ni acuerdo ni desacuerdo y por último un 14% se encuentran totalmente de acuerdo.

En cuanto a los resultados obtenidos en base al profesionalismo que cuentan los encargados o directivos podemos deducir que la empresa que en la mayoría están en desacuerdo dando a entender que no disponen de las debidas capacidades para desenvolver su función y cumplir eficientemente con sus objetivos.

4. ¿De acuerdo con el departamento comercial considera que sus funciones son correctamente ejecutadas?

Tabla 4-4: Encuesta pregunta cuatro

Alternativas	Personas	%
Totalmente de acuerdo	5	14%
Ni acuerdo ni en desacuerdo	9	26%
En desacuerdo	21	60%
TOTAL	35	100%

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022.

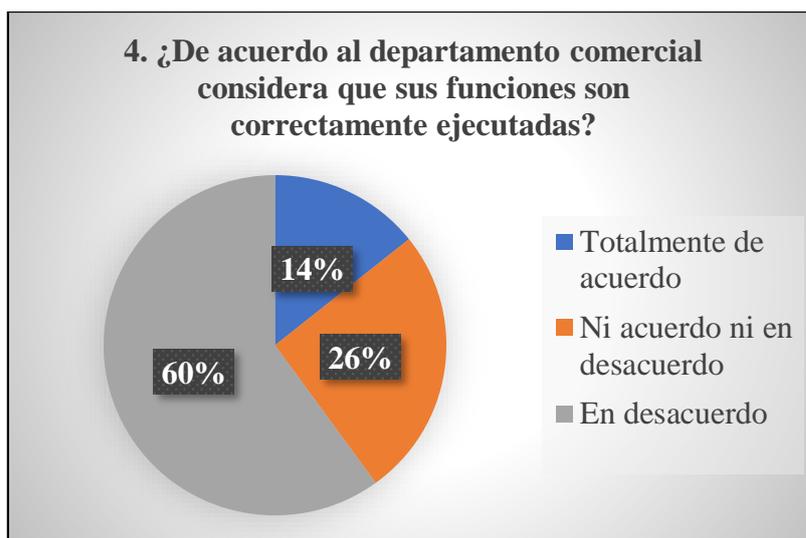


Ilustración 4-4: Frecuencia de la pregunta cuatro

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022.

De acuerdo con el cumplimiento de las funciones ejecutadas por el departamento comercial un 60% está en desacuerdo mientras que el 26% se encuentra ni acuerdo ni en desacuerdo y por consiguiente un 14% está totalmente de acuerdo.

Esto da a entender de acuerdo al porcentaje alto obtenido donde se evidencia que los integrantes están en desacuerdo dando a entender que el departamento comercial no realiza eficientemente sus funciones que le lleven a la empresa a tener altas ventas en sus servicios y un mejor posicionamiento en el mercado.

5. ¿la empresa cuenta con un plan estratégico institucional?

Tabla 4-5: Encuesta pregunta cinco

Alternativas	Personas	%
Totalmente de acuerdo	4	11%
Ni acuerdo ni en desacuerdo	8	23%
En desacuerdo	23	66%
TOTAL	35	100%

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022.



Ilustración 4-5: Frecuencia pregunta cinco

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022.

Según los resultados obtenidos de las encuestas en cuanto a que si la empresa dispone de un plan estratégico institucional obtuvimos un 66% que está en desacuerdo mientras que el 23% se encuentra ni acuerdo ni en desacuerdo y por último solo el 11% está totalmente de acuerdo.

De los resultados se puede identificar que la empresa no cuenta con un Pla estratégico institucional que le permita llevar a cabo los distintos procesos y actividades de una manera estandarizada y eficiente cumpliendo así con todos los objetivos propuestos.

6. ¿Considera que la inestabilidad o falta de liquidez en el país afecta en el rendimiento de la empresa?

Tabla 4-6: Encuesta pregunta 6

Alternativas	Personas	%
Totalmente de acuerdo	12	34
Ni acuerdo ni en desacuerdo	11	32
En desacuerdo	12	34
TOTAL	35	100

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022.

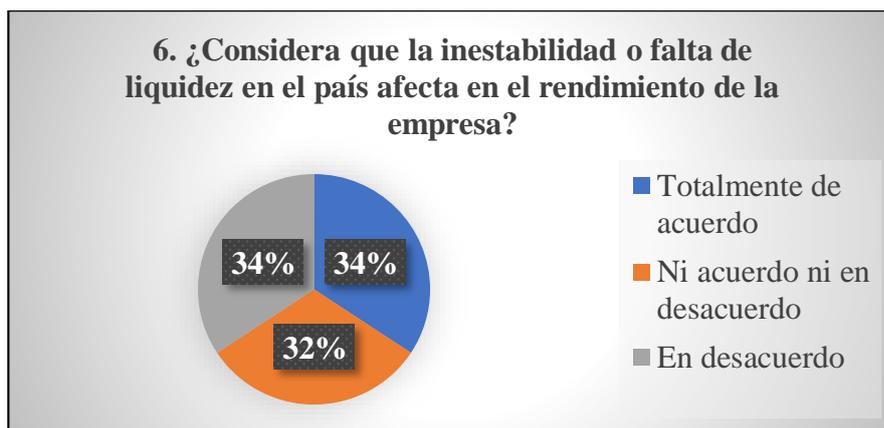


Ilustración 4-6: Frecuencia pregunta seis

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022.

En cuanto a que si afecta la inestabilidad o falta de liquidez en el país en el rendimiento de la empresa se obtuvo que el 34% están en desacuerdo, de la misma manera no están ni acuerdo ni en desacuerdo obteniendo un 32% y por último el 34% están totalmente de acuerdo.

Según los datos obtenidos se puede deducir que la inestabilidad o falta de liquidez en el país es un factor que en cierta parte si afecta al desarrollo de la empresa, pero es más responsabilidad de los directivos puestos al mando de establecer estrategias viables para sacar adelante a la empresa.

4.2. Entrevista dirigida al gerente general de la empresa “CRINAL”.

Tabla 4-7: Entrevista a Gerente de la Empresa

Nombre: Francisco Córdova
Edad: 35
Ocupación: Gerente General

RESPUESTAS
PREGUNTAS

1. ¿Tiene definido la planificación de la empresa?	No, Argumento: por el motivo de que no ha existido una planificación estratégica en la empresa.
2. ¿Está definida la misión y visión de la empresa?	Argumento: no está bien definida, de acuerdo a los objetivos de la empresa
3. ¿Cuáles son los valores con los que se identifica la empresa?	Respeto, Responsabilidad, Honestidad, Calidad, Compromiso, Trabajo en Equipo.
4. ¿Dispone de una estructura organizacional donde el personal conoce sus funciones y responsabilidades?	Si, Argumento: se encuentra establecido las responsabilidades y funciones que desarrolla cada integrante dentro de la empresa.
5. ¿Ha implementado un mecanismo de evaluación del desempeño?	Si, Argumento: se pudo identificar ciertas falencias operacionales en los trabajadores en la cual se pudo rectificar eficientemente.
6. ¿Tiene aprobado un plan de capacitación anual?	Argumento: al aplicar capacitaciones se logró que los colaboradores adquirieran nuevas conocimientos y habilidades las cuales le permitieron interactuar de forma eficiente en el entorno laboral.
7. ¿Ha establecido algún análisis empresarial como FODA, Balance Scorecard u otros menciónelos?	No, Argumento: ninguno ya que la empresa viene trabajando de la forma tradicional, empírica.
8. ¿Cómo apoya usted la iniciativa de la empresa?	Argumento: Estableciendo planes de mejora dando el ejemplo mediante puntualidad, responsabilidad y el cumplimiento de todas las actividades a su debido tiempo.
9. ¿Realiza estudios de mercado para conocer el posicionamiento de la empresa?	Si, Argumento: se realizó estudios de mercado con el propósito de conocer el estado actual en que se encuentra la empresa, conocer nuevos nichos de mercados.
10. ¿Cómo valoraría el nivel de satisfacción de los clientes?	Bueno, Argumento: debido a que muchos clientes han adquirido los diferentes cursos de capacitación que disponemos en diferentes periodos de tiempo.

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022.

De acuerdo con los resultados obtenidos según la encuesta aplicada Ing. Francisco Córdova gerente general de la empresa “CRINAL”, ha podido proporcionar datos específicos e importantes los cuales nos ha podido facilitar el saber el estado en que se encuentra la empresa en cuanto a sus procesos y servicios que ofrece.

4.3. Análisis de resultados

De acuerdo lo mencionado por el gerente de la empresa se pudo precisar información verdadera donde menciona que no tienen definido claramente la planificación estratégica el cual les ayude a tener un direccionamiento claro en sus procesos y funciones tanto interno como externo según lo argumentado por el Ing. Francisco Córdova, por lo que podemos deducir que la empresa no dispone de un plan estratégico institucional que le permita realizar garantizar una eficiencia y eficacia en todas las actividades y procesos que esta realiza, además tiene bien establecido su visión y misión que son las bases de una empresa para identificar hacia donde esta se dirige.

El principal mercado que quiere llegar es al alimenticio en toda la ciudad de Ambato brindando servicios de capacitación e inocuidad en el área alimentaria, pues argumenta que son servicios que a menudo la gente necesita en cuanto a las (BPM), tratamiento y procesamiento de cárnicos, analista en microbiología, auditor interno, supervisor de producción en plantas industriales, notificación sanitaria para alimentos y manejo de ecuapass. En cuanto a precio y calidad del servicio estos son factores que son promocionados mediante páginas de Facebook de una manera tradicional, cabe mencionar que la empresa lleva funcionando 10 años en el mercado trabajando de una forma empírica y no ha establecido un plan estratégico institucional que le permita realizar sus funciones de forma estratégica y estructurada que le ayude a tener un direccionamiento claro en sus procesos, funciones y objetivos.

CAPITULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1. Objetivo General

Elaborar un plan estratégico institucional el cual permita un direccionamiento estratégico a la empresa CRINAL.

5.1.1. *Objetivos Específicos*

- Evaluar la situación actual en que se encuentra la empresa.
- Generar herramientas de seguimiento en los distintos procesos.
- Implementar estrategias de mejora

5.2. Resumen ejecutivo

El presente contenido esta direccionado a elaborar un plan estratégico institucional para la empresa “Colegio Regional de Ingenieros en Alimentos – CRINAL” de la ciudad de Ambato 2022, con el propósito de efectuar cambios competitivos que puedan hacer de la empresa una institución más eficiente en sus distintos procesos.

Para poder identificar ciertas falencias y llegar a una determinada conclusión se efectuó el análisis situacional tanto interno como externo de la empresa, también la ayuda de entrevistas del área directiva con el propósito de obtener la mayor información necesaria la cual nos ayudó a formular las debidas acciones estratégicas.

Se estableció una estructura de 4 momentos estratégicos con el propósito de desarrollar la propuesta la cual consta de la siguiente manera:

Momento explicativo, momento normativo, momento estratégico, momento táctico-operacional. En el momento explicativo se desarrolló contextos que identifican a la empresa como la misión, visión, objetivos aspectos que ayudaran a un direccionamiento. El momento normativo será donde se establecerán las determinadas estrategias las cuales nos permitan alcanzar las situaciones deseadas. En el momento estratégico el cual se llevará a cabo el monitoreo y la aplicación de la matriz de viabilidad, identificando procesos mal accionados para poder mejorar. Y por último el momento táctico-operacional donde se efectuará acción y cambios de procesos que nos permitan alcanzar los objetivos propuestos a lo largo del tiempo.

5.3. Justificación

Toda empresa pequeña o grande independientemente de la función que realice debe tener un plan estratégico institucional el cual le permita tener un direccionamiento claro en cuanto a sus metas y objetivos ya sean estos a corto, mediano y largo plazo, a continuación se constituirá un plan estratégico para la empresa “Colegio Regional de Ingenieros en Alimentos – CRINAL”, con el propósito de establecer la planificación estratégica como una herramienta la cual permitirá un direccionamiento claramente estructurado en todas sus áreas departamentales de la empresa permitiendo un crecimiento eficiente de la misma.

Dicha planificación estratégica permitirá generar estrategias efectivas y viables que permitan un correcto funcionamiento organizacional, para ello es indispensable el análisis y recolección de información tanto interna como externa para establecer dicha información en matrices de análisis las cuales nos permitirán un análisis profundo y a su vez establecer estrategias competitivas.

Por consiguiente, la importancia de establecer un plan estratégico institucional en la empresa “CRINAL”, generara un mejor desarrollo en todas sus funciones y objetivos propuestos en los distintos procesos de la empresa como centro de servicios en el área de capacitación en inocuidad alimentaria, llegando a obtener una optimización eficiente en todas sus actividades llevadas a cabo.

5.4. Declaración empresarial

Valores

La empresa “Colegio Regional de Ingenieros en Alimentos – CRINAL”, se encuentra establecida mediante principios que permiten tener un direccionamiento claro y una mejor orientación en los diferentes procesos y actividades que contribuyen a un mejor clima organizacional.

Respeto

Hace referencia en tener en cuenta las opiniones de los demás y escuchar con atención lo que nos están diciendo a su vez no se debe de juzgar todas las cosas que hagan o no hagan las demás personas con quien interactuamos.

Responsabilidad

Se refiere a la acción de tomar las cosas en serio y cumplir con todo lo establecido en el tiempo determinado, asumir lo que se debe de hacer de acuerdo a lo establecido por una autoridad o por uno mismo.

Honestidad

Se identifica como la capacidad de decidir si hacer o no hacer lo incorrecto en cuanto a una acción determinada sin buscar el interés al querer recibir algo a cambio por esa ayuda brindada para el cumplimiento de un propósito.

Calidad

Hace referencia a las cualidades que queremos ver en algo de nuestro interés el cual pueda satisfacer las necesidades esperadas.

Compromiso

Cada integrante de la empresa deberá asumir con profesionalismo su función designada para alcanzar el objetivo de la empresa.

Trabajo en equipo

Todos los colaboradores de la empresa tendrán el compromiso en compartir sus ideas con el propósito de cumplir con todas las actividades de la empresa.

5.5. Análisis Focus Group

Mediante la utilización del Focus Group se pudo identificar aspectos relevantes que fueron identificados anteriormente en los resultados obtenidos mediante las encuestas, en cuanto al análisis interno que son las debilidades y fortalezas de la empresa CRINAL. Se realizó el análisis correspondiente de las fortalezas existentes en la empresa, de igual manera las debilidades que intervienen en el desarrollo eficiente de los distintos procesos interviniendo en el desarrollo y cumplimiento de sus objetivos.

Además, se pudo conocer y analizar las oportunidades y amenazas que son aspectos externos de la empresa, donde se identifican factores políticos, económicos, sociales los cuales pueden provocar inestabilidad y estancamiento en las labores que se realiza. Este tipo de herramienta nos permitió el análisis situacional de la empresa, para obtener información precisa y específica que nos permita estructurar y crear la matriz FODA y el establecimiento de estrategias competitivas

que permitan el direccionamiento y crecimiento óptimo de la empresa Colegio Regional de Ingenieros en Alimentos – CRINAL.

5.5.1. Matriz FODA

Tabla 5-1: Matriz FODA

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
F1: La empresa CRINAL ha posicionado su nombre como centro capacitador.	O1: Convenios públicos los cuales ayudan al desarrollo económico institucional.
F2: Capacidad de adaptación al cambio frente al mercado y aspectos catastróficos como la pandemia.	O2: Requerimiento constante de nuestros servicios por instituciones públicas y privadas para estudiantes y profesionales.
F3: Diversidad de capacitaciones frente a la competencia.	O3: Ventaja frente a la competencia mediante la diversidad de servicios que ofrecemos.
F4: Disponibilidad de recursos para las capacitaciones presenciales y virtuales.	O4: Necesidad por parte de las empresas y personas por brindar a sus clientes productos de alta inocuidad alimentaria.
Debilidades	Amenazas
D1: Falta de comunicación y coordinación entre los miembros del equipo.	A1: Competencia eficiente que dañan nuestra imagen como centro capacitador.
D2: Propuesta de venta en servicios de capacitación ineficientes.	A2: Inestabilidad o desequilibrio económico y político.
D3: Falta de mandato y gestión por parte del directorio institucional.	A3: Centros de capacitación con precios muy baratos.
D4: Falta de preparación al personal capacitador.	A4: Falta de liquidez nacional.

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022.

Según lo establecido por el autor para realizar la debida ponderación y priorización se procede a evaluar todos los aspectos de la matriz según el grado de importancia se establece tomando en cuenta que el mismo aspecto no se lo evalúa dos veces a que tendríamos el mismo resultado por esa manera se le asigna 0,5 dando como resultado 1 y los demás aspectos se lo evalúa de la siguiente manera donde 0= (no importante), y 1= (importante); al aspecto asignado el valor de 1 el opuesto seria 0 para así no contradecir lo que estamos afirmando.

5.5.2. Matriz Holmes – Priorización Fortalezas

Tabla 5-2: Matriz Holmes – Fortalezas

FORTALEZAS		F1	F2	F3	F4	TOTAL Σ	ORDEN
F1	EL CRINAL ha posicionado su nombre como centro capacitador.	0,5	1	0	1	2,5	2
F2	Capacidad de adaptación al cambio frente al Mercado y aspectos catastróficos como la pandemia.	0	0,5	0	1	1,5	3
F3	Diversidad de capacitaciones frente a la competencia.	1	1	0,5	1	3,5	1
F4	Disponibilidad de recursos para las capacitaciones presenciales y virtuales.	0	0	0	0,5	0,5	4

Fuente: Rivadeneira, Mauro, 2013

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022

5.5.3. Matriz Holmes – Priorización Fortalezas

Tabla 5-3: Matriz Holmes – Priorización Fortalezas

FORTALEZAS PRIORIZADAS		ORDEN
F3	Diversidad de capacitaciones frente a la competencia.	1
F1	EL CRINAL ha posicionado su nombre como centro capacitador.	2
F2	Capacidad de adaptación al cambio frente al Mercado y aspectos catastróficos como la pandemia.	3
F4	Disponibilidad de recursos para las capacitaciones presenciales y virtuales.	4

Fuente: Rivadeneira, Mauro, 2013

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022

5.5.4. Matriz Holmes – Priorización Oportunidades

Tabla 5-4: Matriz Holmes – Oportunidades

OPORTUNIDADES		F1	F2	F3	F4	TOTAL Σ	ORDEN
F1	Convenios públicos los cuales ayudan al desarrollo económico institucional.	0,5	0	0	0	0,5	4
F2	Requerimiento constante de nuestros servicios por instituciones públicas y privadas para estudiantes y profesionales.	1	0,5	0	1	2,5	2
F3	Ventaja frente a la competencia mediante la diversidad de servicios que ofrecemos.	1	1	0,5	1	3,5	1
F4	Necesidad por parte de las empresas y personas por brindar a sus clientes productos de alta inocuidad alimentaria.	1	0	0	0,5	1,5	3

Fuente: Rivadeneira, Mauro, 2013

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022

5.5.5. Matriz Holmes – Priorización Oportunidades

Tabla 5-5: Matriz Holmes – Priorización Oportunidades

OPORTUNIDADES PRIORIZADAS		ORDEN
F3	Ventaja frente a la competencia mediante la diversidad de servicios que ofrecemos.	1
F2	Requerimiento constante de nuestros servicios por instituciones públicas y privadas para estudiantes y profesionales.	2
F4	Necesidad por parte de las empresas y personas por brindar a sus clientes productos de alta inocuidad alimentaria.	3
F1	Convenios públicos los cuales ayudan al desarrollo económico institucional.	4

Fuente: Rivadeneira, Mauro, 2013

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022

5.5.6. Matriz Holmes – Priorización Debilidades

Tabla 5-6: Matriz Holmes – Debilidades

DEBILIDADES		F1	F2	F3	F4	TOTAL Σ	ORDEN
F1	Falta de comunicación y coordinación entre los miembros del equipo.	0,5	0	0	1	1,5	3
F2	Propuesta de venta en servicios de capacitación ineficientes.	1	0,5	0	1	2,5	2
F3	Falta de mandato y gestión por parte del directorio institucional.	1	1	0,5	1	3,5	1
F4	Falta de preparación al personal capacitador.	0	0	0	0,5	0,5	4

Fuente: Rivadeneira, Mauro, 2013

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022

Tabla 5-7: Matriz Holmes – Priorización Debilidades

DEBILIDADES PRIORIZADAS		ORDEN
F3	Falta de mandato y gestión por parte del directorio institucional.	1
F2	Propuesta de venta en servicios de capacitación ineficientes.	2
F1	Falta de comunicación y coordinación entre los miembros del equipo.	3
F4	Falta de preparación al personal capacitador.	4

Fuente: Rivadeneira, Mauro, 2013

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022

5.5.7. Matriz de Holmes – Priorización Amenazas

Tabla 5-8: Matriz de Holmes – Amenazas

AMENAZAS		F1	F2	F3	F4	TOTAL Σ	ORDEN
F1	Competencia eficiente que dañan nuestra imagen como centro capacitador.	0,5	1	1	1	3,5	1
F2	Inestabilidad o desequilibrio económico y político	0	0,5	0	1	1,5	3
F3	Centros de capacitación con precios muy baratos.	0	1	0,5	1	2,5	2
F4	Falta de liquidez nacional.	0	0	0	0,5	0,5	4

Fuente: Rivadeneira, Mauro, 2013

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022

Tabla 5-9: Matriz de Holmes – Priorización Amenazas

AMENAZAS PRIORIZADAS		ORDEN
F1	Competencia eficiente que dañan nuestra imagen como centro capacitador.	1
F3	Centros de capacitación con precios muy baratos.	2
F2	Inestabilidad o desequilibrio económico y político.	3
F4	Falta de liquidez nacional.	4

Fuente: Rivadeneira, Mauro, 2013

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022

5.6. Análisis del Diagrama de Pareto 80/20 – Análisis Interno

5.6.1. Ponderación – Debilidades

Alto: 3 Medio: 2 Bajo: 1

Tabla 5-10: Ponderación - Debilidades

DEBILIDADES	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Falta de mandato y gestión por parte del directorio institucional.	3		
Propuesta de venta en servicios de capacitación ineficientes.	3		
Falta de comunicación y coordinación entre los miembros del equipo.		2	
Falta de preparación al personal capacitador.		2	

Fuente: Rivadeneira, Mauro, 2013

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022

Tabla 5-11: Ponderación - Debilidades

Debilidades	Ponderación	%	Ponderación Acumulada	% Acumulado	80-20
Falta de mandato y gestión por parte del directorio institucional.	3	30%	3	30%	80%
Propuesta de venta en servicios de capacitación ineficientes.	3	30%	6	60%	80%
Falta de comunicación y coordinación entre los miembros del equipo.	2	20%	8	80%	80%
Falta de preparación al personal capacitador.	2	20%	10	100%	80%
TOTAL	10	100%			

Fuente: Rivadeneira, Mauro, 2013

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022

5.6.2. Diagrama de Pareto 80/20 – Debilidades

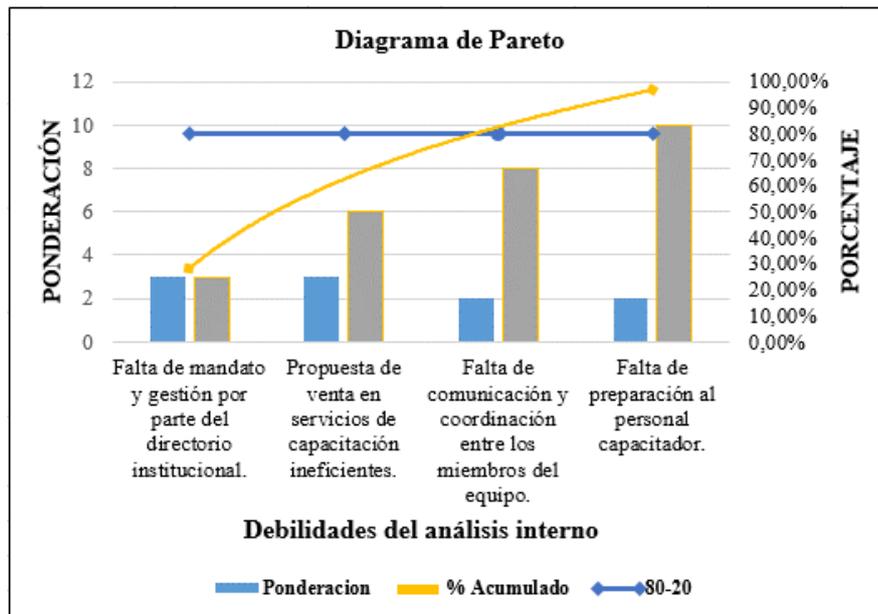


Ilustración 5-1: Diagrama de Pareto Debilidades

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022

5.6.2.1 Interpretación del Diagrama de Pareto – Debilidades

Mediante el diagrama de Pareto el cual nos permitió realizar la debida ponderación de cada aspecto donde la ponderación equivale al nivel de impacto asignado a cada debilidad ya sea 1,2,3, además su porcentaje acumulado que parte de 0% a 100% atravesando por el nivel 80/20 caracterización establecida según Pareto.

5.7. Análisis del Diagrama de Pareto 80/20 – Análisis Externo

5.7.1. Ponderación – Amenazas

Alto: 3 Medio: 2 Bajo: 1

Tabla 5-12: Ponderación – Amenazas

AMENAZAS	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Competencia eficiente que dañan nuestra imagen como centro capacitador.	3		
Centros de capacitación con precios muy baratos.	3		
Inestabilidad o desequilibrio económico y político.		2	
Falta de liquidez nacional.		2	

Fuente:

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022

5.7.2. Ponderación del diagrama de Pareto – Amenazas**Tabla 5-13:** Ponderación del diagrama de Pareto - Amenazas

Amenazas	Ponderación	%	Ponderación Acumulada	% Acumulado	80-20
Competencia eficiente que dañan nuestra imagen como centro capacitador.	3	30%	3	30%	80%
Centros de capacitación con precios muy baratos.	3	30%	6	60%	80%
Inestabilidad o desequilibrio económico y político.	2	20%	8	80%	80%
Falta de liquidez nacional.	2	20%	10	100%	80%
TOTAL	10	100%			

Fuente:

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022

5.7.3. Diagrama de Pareto 80/20 - Amenazas

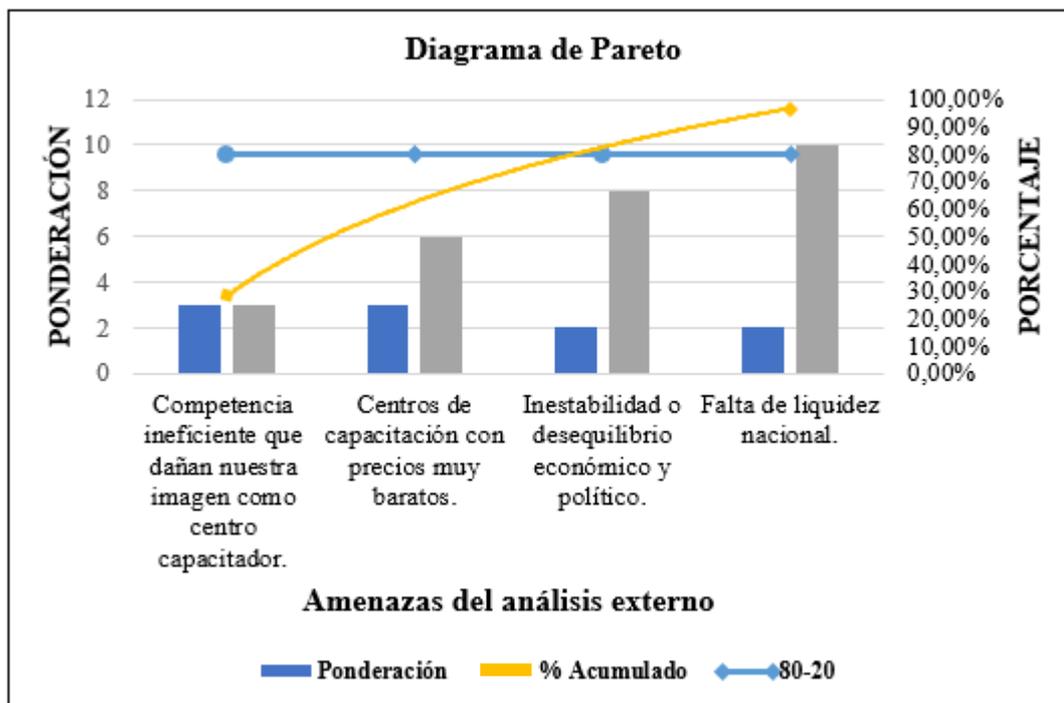


Ilustración 5-2: Diagrama de Pareto Amenazas

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022

5.7.3.1 Interpretación del Diagrama de Pareto – Amenazas

De acuerdo a los datos obtenidos por el diagrama de Pareto donde la ponderación corresponde a los valores asignados de 1,2,3 según el grado de impacto de dichas amenazas asignadas, por consiguiente, el porcentaje acumulado el cual está establecido de 0% a 100% en donde se sitúa la línea de tendencia atravesando por el nivel 80/20 caracterización establecida según Pareto.

5.8. Formulación de escenarios estratégicos

Esta herramienta nos permite hacernos una idea en cómo posibles escenarios pueden repercutir importantemente en la empresa o a su vez que encontraremos en un futuro y poder intervenir estableciendo estrategias que nos permitan intervenir de forma competitiva, de esta forma poder tener un mejor desarrollo eficiente de todas las actividades y procesos llevados a cabo.

Aspectos para asemejarnos a escenarios imprevistos

Mediante la estrategia empresarial la cual permite a una empresa avanzar al momento de surgir un acontecimiento imprevisto e inevitablemente toca cambiar todos los procesos de la empresa

por otro para poderse mantenerse en el mercado y no tener que cerrar por falta de adaptación al cambio, un claro ejemplo fue la época de pandemia donde ciertas empresas pasaron de lo físico a lo virtual y las que no estaban preparadas tuvieron que cerrar. Ante estos tipos de situaciones se puede realizar un estudio de posibles escenarios los cuales debemos de enfrentarnos después de haber pasado por un cambio de procesos estructurales en una empresa o algún suceso imprevisto que obliga a establecer una nueva forma de trabajo.

Generación de escenarios

E1: Como sería el nivel de competencia de otros servicios de capacitación para el 2023.

E2: Capacidad para establecer convenios con instituciones públicas o privadas.

E3: Capacidad para generar campañas promocionales de los servicios a ofrecer.

E4: Nivel de expansión a otras áreas geográficas.

E5: Como sería el trabajo en equipo con el cumplimiento de los objetivos.

E6: Riesgo e incapacidad de adaptación al cambio de acontecimientos imprevistos.

Priorización de escenarios

Tabla 5-14: Priorización de escenarios

Escenarios	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Influencia
E1: Como sería el nivel de competencia de otros servicios de capacitación para el 2023.		3	3	3	3	3	15
E2: Capacidad para establecer convenios con instituciones públicas o privadas.	2		3	2	3	2	12
E3: Capacidad para generar campañas promocionales de los servicios a ofrecer.	2	3		2	3	2	12
E4: Nivel de expansión a otras áreas geográficas.	3	3	3		3	3	15
E5: Como sería el trabajo en equipo con el cumplimiento de los objetivos.	2	2	2	2		2	10
E6: Riesgo e incapacidad de adaptación al cambio de acontecimientos imprevistos.	2	2	3	2	3		12

Fuente: inteligenciayliderazgo,2022

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022

Tabla 5-15: Interpretación del Diagrama de Pareto – Amenazas

Orden de influencias	Orden
E1: Como sería el nivel de competencia de otros servicios de capacitación para el 2023.	15
E4: Nivel de expansión a otras áreas geográficas.	15
E2: Capacidad para establecer convenios con instituciones públicas o privadas.	12
E3: Capacidad para generar campañas promocionales de los servicios a ofrecer.	12
E6 Riesgo e incapacidad de adaptación al cambio de acontecimientos imprevistos.	12
E5: Como sería el trabajo en equipo con el cumplimiento de los objetivos.	10

Fuente: inteligencia y liderazgo, 2022

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022

Análisis e identificación de alternativas a futuro

Este tipo de herramienta la cual esta estructurada por 4 cuadrantes nos permitira identificar ciertos aspectos importantes que influyen de manera muy relevante en las futuras decisiones que va a tomar la empresa para cumplir sus objetivos en un tiempo determinado.

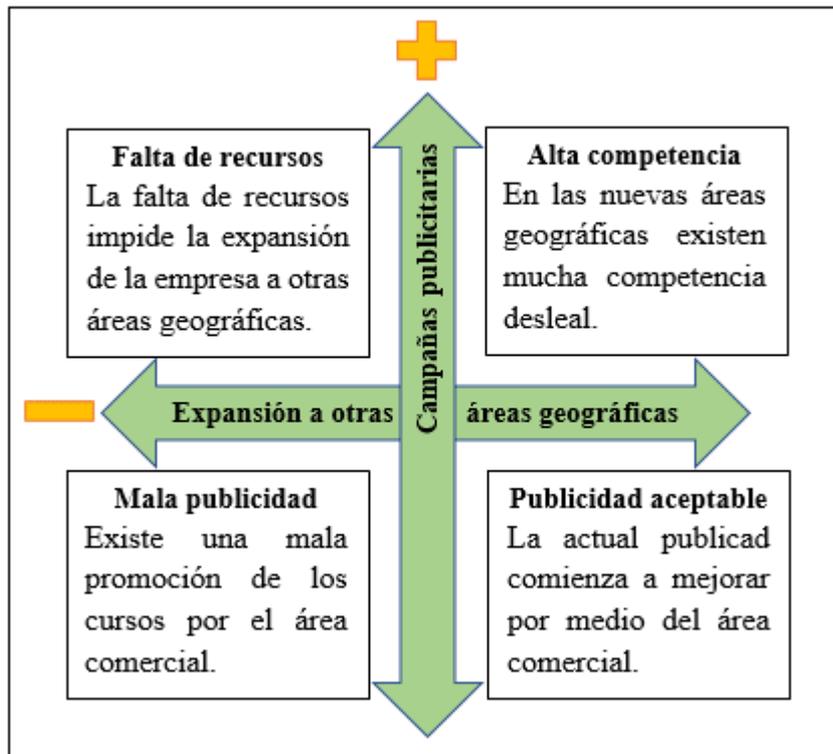


Ilustración 5-3: Análisis e identificación de alternativas a futuro

Fuente: inteligencia y liderazgo, 2022

Elaborador por: Peralta, Jefferson, 2022

5.9. Formulación de misión y visión empresarial

5.9.1. ¿Quiénes somos?

El Colegio Regional de Ingenieros en Alimentos “CRINAL ”, nace con el fin de ofrecer un espacio de apoyo profesional tanto el ámbito laboral como en el ámbito de investigación, dado que el ingeniero en alimentos ha cambiado la manera en que manipulamos los alimentos actualmente, sino que también ha contribuido directamente en el desarrollo, innovación y estandarización de muchos productos alimenticios que a diario consumimos con la garantía de ser inocuos, sanos, nutritivos y funcionales, conservando sus características organolépticas.

5.9.2. Misión

Promover capacitación y formación científica que contribuyan a la salubridad e inocuidad de alimentos para empresas y personas con actividades y procesos para cualquier planta procesadora o establecimiento de alimentos.

5.9.3. Visión

Ser el principal centro de capacitación y formación confiable a nivel nacional e internacional mediante la investigación e innovación científica que ayuden al mejoramiento en la calidad de productos y servicios de empresas y personas productoras de la industria alimentaria.

5.9.4. Objetivos

- Brindar herramientas teórico prácticas basadas en normas nacionales e internacionales vigentes, que contribuyan al desarrollo de productos inocuos y de calidad.
- Fomentar los conocimientos científicos - tecnológicos que formen un perfil profesional competitivo capaz de enfrentar los desafíos y necesidades en el campo profesional de la industria alimentaria.
- Promover y apoyar las iniciativas de educación alimentaria que apoyen el aseguramiento de la calidad.

5.9.5. Valores corporativos

- **Compromiso:** Nos sentimos comprometidos con el cumplimiento de nuestra misión y visión asegurando la integridad de nuestras capacitaciones.
- **Excelencia:** Trabajamos con capacitadores de alto nivel, con vasta experiencia dentro de la industria alimentaria. Asegurando la calidad de los conocimientos impartidos.
- **Mejora continua:** elegimos la innovación y creatividad hasta llegar a la excelencia
- **Unidad:** nos basamos en el trabajo en equipo e interacción con otras instituciones para potenciar el producto de nuestro trabajo.

5.9.6. Servicios

- Especialista en control de plagas.
- Técnicas analíticas en el control de calidad en la industria alimentaria.
- Auditoría interna en sistemas integrados de inocuidad alimentaria BPM, ARCSA; HACCP CODEX, ISO 22000
- Supervisión de producción en plantas industriales
- Introducción a la metrología e interpretación de certificados de calibración
- Obtención en notificación sanitaria y manejo de ECUAPASS

5.9.7. Las 5 Fuerzas de Porter

Esta herramienta nos permitirá conocer el grado de impacto que tienen ciertos aspectos que se encuentran tanto interno como externo mediante un análisis estandarizado y eficiente que permitirá a la empresa alcanzar una mejor rentabilidad mediante el uso de estrategias viables claramente estructuradas.

5.9.7.1 Rivalidad entre competidores

En cuanto al primer aspecto se puede mencionar que la empresa “CRINAL” atraviesa por nivel alta de competencia ineficiente la cual daña nuestra imagen al promocionar servicios de la misma procedencia con precios muy bajos que perjudican la imagen como centro capacitador, además de que en ocasiones utilizan publicidad para dejar en mal visto el nombre de la institución.

5.9.7.2 Poder de negociación de los proveedores

Al ser una empresa de servicios el nivel de negociación de los proveedores es significativamente bajo, a su vez las alianzas con centros de profesionales la cual es una fuente más al generarnos clientes nuevos y a su vez ellos reciben una retribución económica por lo que dependiendo de la cantidad de clientes podrían negociar a un precio más conveniente generando así beneficio de parte y parte.

5.9.7.3 Poder de negociación de los clientes

La mayor parte de clientes de la empresa “CRINAL” proviene de personas o empresas las que se dedican a la manipulación de alimentos el cual es un mercado muy amplio donde diferentes centros de capacitación en inocuidad alimentaria ofrecen sus servicios siendo este un motivo para las empresas o personas tener esa capacidad alta de negociar el precio de su curso que desean obtener.

5.9.7.4 Amenazas de nuevos competidores

Al ser un mercado de carácter alimentario la posibilidad de aparecer nuevos competidores es alta, a su vez el querer posicionarse y ganar más mercado establecen servicios de capacitación con precios muy bajos el cual provoca una inestabilidad general en los precios provocando un desequilibrio competitivo entre empresas.

5.9.8. Amenazas de nuevos productos o servicios

El mercado de oferta de servicios en capacitación alimentaria puede verse reemplazado por las nuevas tendencias y el alto nivel tecnológico que ayuda a la conservación por más tiempo a los productos alimentarios provocando de esta manera poca demanda por parte de las empresas y personas.

5.9.9. Planteamiento estratégico

Para el logro de estrategias competitivas viables se realizó la ponderación adecuada la cual es el cruce de variables con el propósito de establecer estrategias viables que permitan un óptimo desarrollo estratégico donde se encuentran determinadas de la siguiente manera FO (ofensivas),

FA (reactiva), DO (adaptivas), y FA (defensivas); posteriormente la realización de matrices donde interviene el aspecto analítico de cada una de las variables.

Para la calificación de cada uno de los aspectos de la matriz FODA se utilizó la escala de Likert donde:

0= Muy baja relevancia

3= Baja relevancia

5= Igual relevancia

10= Muy alta relevancia

Matriz FO

Tabla 5-16: Matriz FO

FO	F1: Convenios públicos los cuales ayudan al desarrollo económico institucional.	F2: Requerimiento constante de nuestros servicios por instituciones públicas y privadas para estudiantes y profesionales.	F3: Ventaja frente a la competencia mediante la diversidad de servicios que	F4: Necesidad por parte de las empresas y personas por brindar a sus clientes productos de alta inocuidad alimentaria.
F1: EL CRINAL ha posicionado su nombre como centro capacitador.	3	5	10	5
F2: Capacidad de adaptación al cambio frente al Mercado y aspectos catastróficos como la	5	5	5	3
F3: Diversidad de capacitaciones frente a la competencia.	5	5	5	10
F4: Disponibilidad de recursos para las capacitaciones presenciales y virtuales.	3	5	10	5

Fuente: Rivadeneira, Mauro, 2013

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022

Estrategia FO

Tabla 5-17: Estrategia FO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA
F1: EL CRINAL ha posicionado su nombre como centro capacitador.	F3: Ventaja frente a la competencia mediante la diversidad de servicios que ofrecemos.	E1: Ofrecer paquetes de diferentes cursos de capacitación con precios accesibles
F3: Diversidad de capacitaciones frente a la competencia.	F4: Necesidad por parte de las empresas y personas por brindar a sus clientes productos de alta inocuidad alimentaria.	E2: Ofrecer promociones específicamente a las empresas y personas que dispongan la necesidad de adquirir uno de los tantos servicios disponibles.
F4: Disponibilidad de recursos para las capacitaciones presenciales y virtuales.	F3: Ventaja frente a la competencia mediante la diversidad de servicios que ofrecemos.	E3: Dar a conocer a nuestro cliente objetivo la flexibilidad de horarios disponibles y la diversidad de capacitaciones existentes acorde a sus necesidades.

Fuente: Rivadeneira, Mauro, 2013

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022

Matriz DO

Tabla 5-18: Matriz DO

DO	F1: Convenios públicos los cuales ayudan al desarrollo económico institucional.	F2: Requerimiento constante de nuestros servicios por instituciones públicas y privadas para estudiantes y profesionales.	F3: Ventaja frente a la competencia mediante la diversidad de servicios que ofrecemos.	F4: Necesidad por parte de las empresas y personas por brindar a sus clientes productos de alta inocuidad alimentaria.
F1: Falta de comunicación y coordinación entre los miembros del equipo.	5	10	5	3
F2: Propuesta de venta en servicios de capacitación ineficientes.	5	5	10	5
F3: Falta de mandato y gestión por parte del directorio institucional.	5	3	5	10
F4: Falta de preparación al personal capacitador.	5	5	5	5

Fuente: Rivadeneira, Mauro, 2013

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022

Estrategia DO

Tabla 5-19: Estrategia DO

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA
F1: Falta de comunicación y coordinación entre los miembros del equipo.	F2: Requerimiento constante de nuestros servicios por instituciones públicas y privadas para estudiantes y profesionales.	E1: Establecer mejor la coordinación mediante planes, trabajo en equipo, fomentar la iniciativa con todos los colaboradores.
F2: Propuesta de venta en servicios de capacitación ineficientes.	F3: Ventaja frente a la competencia mediante la diversidad de servicios que ofrecemos.	E2: Realizar campañas publicitarias a un público objetivo dando a conocer la diversidad de cursos de capacitación disponible
F3: Falta de mandato y gestión por parte del directorio institucional.	F4: Necesidad por parte de las empresas y personas por brindar a sus clientes productos de alta inocuidad alimentaria.	E3: Mejorar y cumplir los objetivos por parte del directorio con direcciones a satisfacer las necesidades de sus clientes.

Fuente: Rivadeneira, Mauro, 2013

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022

Matriz FA

Tabla 5-20: Matriz FA

FA	A1: Competencia eficiente que dañan nuestra imagen como centro capacitador.	A2: Inestabilidad o desequilibrio económico y político.	A3: Centros de capacitación con precios muy baratos.	A4: Falta de liquidez nacional.
F1: La empresa CRINAL ha posicionado su nombre como centro capacitador.	10	3	5	0
F2: Capacidad de adaptación al cambio frente al mercado y aspectos catastróficos como la pandemia.	5	0	3	0
F3: Diversidad de capacitaciones frente a la competencia.	5	3	10	3
F4: Disponibilidad de recursos para las capacitaciones presenciales y virtuales.	5	0	10	0

Fuente: Rivadeneira, Mauro, 2013

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022

Estrategia FA

Tabla 5-21: Estrategia FA

FORTALEZAS	AMENAZAS	ESTRATEGIA
F1: La empresa CRINAL ha posicionado su nombre como centro capacitador.	A1: Competencia eficiente que dañan nuestra imagen como centro capacitador,	E1: Crear campañas publicitarias haciendo énfasis en la experiencia y años que la empresa lleva posicionada en el mercado.
F3: Diversidad de capacitaciones frente a la competencia.	A3: Centros de capacitación con precios muy baratos.	E2: Ofrecer paquetes de diferentes tipos de cursos con precios accesibles.
F4: Disponibilidad de recursos para las capacitaciones presenciales y virtuales.	A3: Centros de capacitación con precios muy baratos.	E3: Brindar atención de calidad y flexibilidad de tiempo para adquirir sus cursos de capacitación.

Fuente: Rivadeneira, Mauro, 2013

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022

Matriz DA

Tabla 5-22: Matriz DA

DA	A1: Competencia eficiente que dañan nuestra imagen como centro capacitador.	A2: Inestabilidad o desequilibrio económico y político.	A3: Centros de capacitación con precios muy baratos.	A4: Falta de liquidez nacional.
D1: Falta de comunicación y coordinación entre los miembros del equipo.	10	3	5	3
D2: Propuesta de venta en servicios de capacitación ineficientes.	5	0	10	0
D3: Falta de mandato y gestión por parte del directorio institucional.	10	5	5	3
D4: Falta de preparación al personal capacitador.	5	3	5	0

Fuente: Rivadeneira, Mauro, 2013

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022

Estrategia DA

Tabla 5-23: Estrategia DA

DEBILIDADES	AMENAZAS	ESTRATEGIA
D1: Falta de comunicación y coordinación entre los miembros del equipo.	A1: Competencia eficiente que dañan nuestra imagen como centro capacitador,	E1: Practicar el trabajo en equipo, poniendo ejemplo la iniciativa y pasión mediante diferentes incentivos.
D2: Propuesta de venta en servicios de capacitación ineficientes.	A3: Centros de capacitación con precios muy baratos.	E2: Mejorar la propuesta de venta especialmente en la parte de precios.
D3: Falta de mandato y gestión por parte del directorio institucional.	A1: Competencia eficiente que dañan nuestra imagen como centro capacitador,	E3: Plantear objetivos que contribuyan a una mejora continua llegando así a ser más competitivos en el mercado.

Fuente: Rivadeneira, Mauro, 2013

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022

5.10. Matriz de impacto de estrategias

Después de haber elaborado la matriz de estrategias procedemos desarrollar la evaluación de los diferentes factores identificando su nivel de impacto que este posee, el objetivo principal de la matriz de impacto es evaluar los aspectos más relevantes que genera poner en marcha cada estrategia y además establecer un orden de importancia para su ejecución.

Para esta matriz de impacto se utilizó la escala de Likert mediante la cual se establecerá los valores correspondientes que están expresados de la siguiente manera:

0= Muy baja relevancia

3= Baja relevancia

5= Alta relevancia

10= Muy alta relevancia

Matriz de impacto de estrategias

Tabla 5-24: Matriz de impacto de estrategias

N°	Estrategias	Imagen corporativa	Rentabilidad Social	Clima Laboral	Costo de Ejecución	Satisfacción del Cliente	Total
		15%	20%	5%	20%	40%	
E1	Ofrecer paquetes de diferentes cursos de capacitación con precios accesibles	10	5	5	3	10	7,35
E2	Ofrecer promociones específicamente a las empresas y personas que dispongan la necesidad de adquirir uno de los tantos servicios disponibles.	10	3	5	5	10	7,35
E3	Dar a conocer a nuestro cliente objetivo la flexibilidad de horarios disponibles y la diversidad de capacitaciones existentes acorde a sus necesidades.	5	5	3	5	10	6,9
E4	Establecer mejor la coordinación mediante planes, trabajo en equipo, fomentar la iniciativa con todos los colaboradores.	10	3	10	3	5	5,2
E5	Realizar campañas publicitarias a un público objetivo dando a conocer la diversidad de cursos de capacitación disponible	5	5	5	10	5	6
E6	Mejorar y cumplir los objetivos por parte del directorio con direccionados a satisfacer las necesidades de sus clientes.	10	3	5	3	5	4,95

E7	Crear campañas publicitarias haciendo énfasis en la experiencia y años que la empresa lleva posicionada en el mercado	10	3	3	5	5	5,25
E8	Ofrecer paquetes de diferentes tipos de cursos con precios accesibles.	3	5	3	5	10	6,6
E9	Brindar atención de calidad y flexibilidad de tiempo para adquirir sus cursos de capacitación.	5	3	5	3	10	6,2
E10	Practicar el trabajo en equipo, poniendo de ejemplo la iniciativa y pasión mediante diferentes incentivos.	10	5	5	10	5	6,75
E11	Mejorar la propuesta de venta especialmente en la parte de precios.	3	5	3	10	10	7,6
E12	Plantear objetivos que contribuyan a una mejora continua llegando así a ser más competitivos en el mercado	5	3	3	3	3	3,3

Fuente: Rivadeneira, Mauro, 2013

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022

5.11. Orden y priorización de estrategias

Tabla 5-25: Orden y priorización de estrategias

Orden y priorización de las estrategias		
Orden	Estrategia	Clificación
E1	Ofrecer paquetes de diferentes cursos de capacitacion con precios accesibles	7,35
E2	Ofrecer promociones especificamente a las empresas y personas que dispongan la necesidad de adquirir uno de los tantos servicios desponibles.	7,35
E3	Mejorar la propuesta de venta especialmente en la parte de precios.	7,6
E4	Dar a conocer a nuestro cliente objetivo la flexibilidad de horarios disponibles y la diversidad de capacitaciones existentes acorde a sus necesidades.	6,9
E5	Practicar el trabajo en equipo, poniendo de ejemplo la iniciativa y medinate incentivos.	6,75
E6	Realizar campañas publicitarias a un publico objetivo dando a conocer la diversidad de cursos de capaciacion disponible	6
E7	Establecer mejor la coordinación mediante planes, trabajo en equipo, fomentar la iniciativa con todos los colaboradores.	5,2
E8	Mejorar y cumplir los objetivos por parte del directorio satisfasfaciendo asi las necesidades de sus clientes.	4,95
E9	Relizar seguimientos de post-venta de los cursos de capacitacion para una mejora continua.	4,9
E10	Expansión de los servicios de capacitacion a nuevas areas geograficas.	4,95

Fuente: Rivadeneira, Mauro, 2013

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022

Plan de operativo de objetivos

Tabla 5-26: Plan operativo de objetivos

PLAN OPERATIVO									
N°	Estrategia	Actividades	Responsable	Meta	Recursos	Monto	Fecha inicial	Fecha final	Indicadores
1	Ofrecer paquetes de diferentes cursos de capacitación con precios accesibles	Clasificación de los cursos (2) por area, comparativa de precios	Dpt. Comercial	100%	Recursos Humanos, Materiales, Tecnologicos	-	02/01/2023	02/02/2023	Programación de curso. Numero de asistentes
2	Ofrecer promociones de capacitación específicamente a	Buscar la empresa(3), ofrecer el servicio	Dpt. Marketing	100%	Recursos Humanos, Materiales, Tecnologicos	-	03/02/2023	01/04/2023	Numero de empresas, numero de estudiantes
3	Mejorar la propuesta de venta especialmente en la parte de precios.	Revisión de precios, Asignación de precios	Dpt. Ventas	30%	Recursos Humanos, Materiales, Tecnologicos	-	02/04/2023	02/05/2023	Porcentaje de incremento de ventas
4	Dar a conocer a nuestro cliente objetivo la flexibilidad de horarios disponibles	Elaboracion de horarios	Dpt. Marketing	100%	Recursos Humanos, Materiales, Tecnologicos	-	02/05/2026	02/06/2023	Numero de estudiantes capacitados
5	Establecer mejor la coordinación mediante planes, trabajo en equipo,	Mejoramiento del clima Organizacional	Dpt. Talento Humano	90%	Recursos Humanos, Materiales, Tecnologicos	-	02/06/2027	02/07/2023	Numero de departamentos con mejor clima

6	Realizar campañas publicitarias a un publico objetivo dando a conocer la	Campañas Publicitarias(5), identificación de los cursos	Dpt. Marketing	100%	Recursos Humanos, Materiales, Tecnologicos	-	02/08/2023	02/09/2023	Numero de campañas publicitarias
7	Mejorar y cumplir los objetivos por parte del directorio en la	Alcanzar los objetivos	Dpt. General	90%	Recursos Humanos, Materiales, Tecnologicos	-	02/09/2023	02/010/2023	Numero de objetivos cumplidos
8	Relizar seguimientos de post-venta de los cursos de capacitacion para	Llamadas, encuestas	Dpt. Calidad	100%	Recursos Humanos, Materiales, Tecnologicos	-	02/10/2023	02/11/2023	Numero de encuestas y llamadas
9	Expansión de los servicios de capacitacion a nuevas areas	Estudio de maercado (3) ciudades	Dpt. Comercial	100%	Recursos Humanos, Materiales, Tecnologicos	\$200	02/11/2023	02/12/2023	Numero de nuevas areas geogrficas

Fuente: Rivadeneira, Mauro, 2013

Realizado por: Peralta, Jefferson, 2022

Matriz BCG

Este tipo de herramienta nos permite realizar un análisis de los productos o servicios que dispone la empresa, además permite establecer una comparativa de los productos de otras empresas con el propósito de saber si nuestro producto o servicio lo tenemos que quitar del mercado, mantenerlo, o a su vez establecer estrategias de mejora para mantenerlo en el mercado.

Tabla 5-27: Matriz BCG

MATRIZ BCG								
Nº	Servicios	Ventas de la empresa	Participación por producto	Ventas competencia 1	Ventas competencia 2	Principal competencia	Crecimiento	Participación Relativa
1	Curso Analista de Microbiología e introducción a la inocuidad alimentaria.	139,5	0,2	120	115	120	15	1,16
2	Curso Analista de Microbiología e introducción a la inocuidad alimentaria.	139,5	0,2	100	112	112	16	1,25
3	Obtención de notificación sanitaria y manejo de ecuapass.	139,5	0,2	115	128,4	128,4	5	1,09
4	Supervisor de Producción en Plantas Industriales	139,5	0,2	132,5	112	132,5	4	1,05
5	Gestor de Planificación y control de la producción	139,5	0,2	155	155	155	3	0,90
TOTAL		697,5						

Fuente: Montero, 2017

Elaborador por: Peralta, Jefferson, 2022

Después de haber establecido el análisis de la matriz BCG mediante una un cuadrante de 4 aspectos el cual nos permitirá conocer la participación que tiene en el mercado.

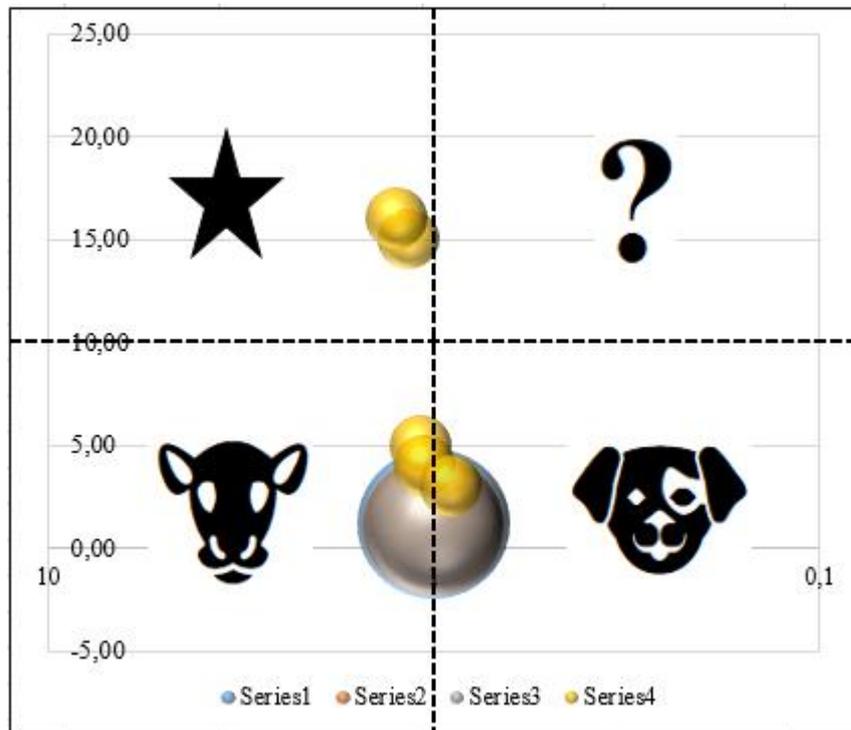


Ilustración 5-4: Análisis matriz

Fuente: Montero, 2017

Elaborador por: Peralta, Jefferson, 2022

Según lo observado en el gráfico podemos deducir que dos servicios a nivel participativo en el mercado se encuentran en el cuadrante de “servicio estrella” el cual es “Curso Analista de Microbiología e introducción a la inocuidad alimentaria”, “Obtención de notificación sanitaria y manejo de ecuapass”, por lo que son buenos servicios, a su vez tenemos dos servicios que se encuentran en el lado de “servicios vaca”, pero en una parte también se encuentra situado en el cuadrante del “servicio perro” conjunto con el otro servicios que también se encuentra en el cuadrante “producto perro” dándonos a entender que se tiene que aplicar estrategias en el mercado el cual permita ser más competitivo y llegar a situarse completamente en el cuadrante de “servicio vaca”.

CONCLUSIONES

- En primera instancia se pudo concretar mediante el momento explicativo el análisis situacional de cómo se encontraba la empresa en todos los aspectos tanto interno como externo, donde se pudo evidenciar con claridad que contaba con un plan estratégico deficiente, mal ejecutado, posterior se procedió a realizar uno que cumpla con todos los procesos correspondientes.
- Una vez realizado el diagnóstico a la empresa “CRINAL”. se pudo evidenciar que la empresa carece de misión, visión y objetivos estratégicos, además en su análisis mediante el método de Holmes se detectó varias debilidades, entre ellas falta de estrategias de marketing, inexistencia de plan estratégico, es por este motivo que no ha logrado un crecimiento organizacional óptimo.
- En el plan estratégico se diseñó la misión, se define la razón de ser de la empresa y a que se dedica, también la visión, que hace referencia a las metas que se plantea a largo plazo y, por último, los objetivos estratégicos son las metas desarrolladas a nivel estratégico para la empresa, estas deben ser claro, medible y alcanzable.

RECOMENDACIONES

- Aplicar el diseño plan estratégico, con el propósito de contar con un direccionamiento usando las estrategias planteadas para conseguir los objetivos organizacionales.
- Aplicar las estrategias de manera responsable y que se cumpla con la misión, visión y objetivos estratégico, para que este le ayudará a tener mayor rentabilidad y una mejor organización interna.
- Utilizar este proyecto de investigación para posteriores investigaciones, para que las empresas que carecen de planes estratégicos puedan implementar mejoras, así tenga un direccionamiento a largo plazo con la finalidad de fortalecer sus actividades económicas haciendo uso de herramientas administrativas y financieras.

BIBLIOGRAFÍA

- Amboya, G., & Muñoz, M. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del Cantón Quito periodo 2018-2022*. Universidad Central del Ecuador: Recuperado de: <https://www.studocu.com/ec/document/universidad-tecnica-particular-de-loja/administracion-i-edicion-7/el-lojanito-la-empresa-el-lojanito-se-encuentra-ubicada-en-el-barrio-santa-monica-en-la/59948573>
- Bolivia Emprende . (enero de 2020). *Ventajas de elaborar la planificación estratégica para tu empresa*. Recuperado de: <https://boliviaemprende.com/tips/ventajas-de-elaborar-la-planificacion-estrategica-para-tu-empresa>
- Burgos, A. (Noviembre de 2018). *¿Quieres mejorar el desempeño de tu empresa? La Matriz “Factibilidad-Impacto” te puede ayudar evaluar las iniciativas*. Recuperado de: [linkedin.com: https://www.linkedin.com/pulse/quieres-mejorar-el-desempe%C3%B1o-de-tu-empresa-la-matriz-te-asela-burgos/?originalSubdomain=es](https://www.linkedin.com/pulse/quieres-mejorar-el-desempe%C3%B1o-de-tu-empresa-la-matriz-te-asela-burgos/?originalSubdomain=es)
- Cardenas, D. (2017). *Plan estratégico de desarrollo institucional y comercialización para la empresa talleres Cárdenas de Cayambe, Ecuador*. Universidad de Otavalo Recuperado de: <https://repositorio.uotavalo.edu.ec/xmlui/handle/52000/112>
- Cideh Impulsa. (Abril de 2018). *Los 4 principales componentes de la planeación estratégica*. Recuperado de: <https://medium.com/@facilitadorimpulsa/los-4-principales-componentes-de-la-planeaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-86898e9f314f>
- Colina, A. (2019). *Mención Inteligencia de Negocios*. Recuperado de: https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2017X1_COM531_01_109505.pdf
- Díaz, D., & Salgado, R. (2016). *Diseño del plan estratégico de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Internacional del Administrativas de la Universidad Internacional del Administrativas de la Universidad Internacional del Ecuador para el periodo 2016- 2021*. Universidad Internacional del Ecuador , Quito. Recuperado de: <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/1185>
- F, M. (2020). *Paso a paso: cómo hacer una Planeación Estratégica para tu agencia*. Recuperado de: <https://www.rdstation.com/es/blog/planeacion-estrategica/>
- Feijoo, E. (2019). *“Planificación estratégica y cuadro de mando integral para el observatorio de comercio exterior e inversión extranjera. Universidad de Otavalo”*. Recuperado de: <https://repositorio.uotavalo.edu.ec/bitstream/52000/251/1/UO-PG-COM-2019-52.pdf>
- Ferran Soler Gallach, V. G.-B. (diciembre de 2020). *Diagrama de Pareto*. Recuperado de: <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2021/01/CUADERNOS-DE-INVESTIGACION-APLICADA-2020.pdf#page=19>

- Gloria, A., & Melisa, M. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa "El Lojanito" ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del Cantón Quito periodo 2018-2022*. Universidad Central del Ecuador, Quito. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/16679>
- Gutiérrez, S., Romero, J., Hernández, L., & Vega, F. (2021). *Planificación estratégica situacional: Un proceso metódico-práctico*. Universidad del Zulia (LUZ). Venezuela: Creative Commons. Recuperado de: [https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/8406/Planificaci% c3% b3n% 20est rat% c3% a9gica% 20situacional.% 20Un% 20proceso% 20met% c3% b3dico- pr% c3% a1ctico.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/8406/Planificaci%c3%b3n%20estrat%c3%a9gica%20situacional.%20Un%20proceso%20met%c3%b3dico-pr%c3%a1ctico.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Holguín, D. (2020). *Diseño de un plan estratégico para la empresa ingeniería C&C Constructions cía. Ltda. de la ciudad de Esmeraldas*. Pontifica Universidad Católica del Ecuador (sede Esmeraldas), Esmeraldas. Recuperado de: [https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/2152/1/HOLGUIN% 20ALVAR ADO% 20DANIELA% 20ANDREINA.pdf](https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/2152/1/HOLGUIN%20ALVARADO%20DANIELA%20ANDREINA.pdf)
- Info Genwords. (Marzo de 2021). *Planeación en Administración: Pasos para Elaborar Un Plan para Tu Colegio*. Recuperado de: https://aulicum.com/blog/planeacion-en-administracion-escolar/#Tipos_de_Planeacion_en_Administracion
- Instituto Hegel. (Junio de 2021). *Objetivos estratégicos: Ejemplos de qué son y cómo realizarlos*. Recuperado de: <https://hegel.edu.pe/blog/objetivos-estrategicos-ejemplos-de-que-son-y-como-realizarlos/>
- Lema, G., & Muñoz, M. (2022). *Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa "El Lojanito" ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del Cantón Quito periodo 2018-2022*. Universidad Central del Ecuador. Recuperado de: [http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16679/1/T- UCE-0005-CEC-078.pdf](http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16679/1/T-UCE-0005-CEC-078.pdf)
- Lobato, L., Vigo, L., & Paredes, E. (2017). *Planeamiento estratégico de la empresa Daewoo Electronics Perú, periodo 2017-2019*. Universidad del pacifico. Perú: Recuperado de: [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1942/Luis_Tesis_maestria_2017.p df?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1942/Luis_Tesis_maestria_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mauro Rivadeneira. (01 de marzo de 2013). Matriz de priorización de Holmes [video]. Youtube. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=YU7oW_ewvJ8
- Miño, A. (2019). *Propuesta de implementación de un plan estratégico para la asociación de la escuela de Administración Y Auditoría de la Pontificia Universidad Católica Del Ecuador*. Quito. Recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/17773?show=full>

- Pérez, J., & Gardey, A. (2021). *DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN*. Recuperado de: <https://definicion.de/planeacion/>
- Quiroa, M. (2020). *Análisis interno de una empresa*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-interno-de-una-empresa.html>
- Quiroa, M. (2020). *Competidor*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/competidor.html>
- Quiroa, M. (26 de Octubre de 2020). *Misión, visión y valores de una empresa*. (Ninguno, Editor) Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/mision-vision-y-valores-de-una-empresa.html>
- Quiroa, M. (Mayo de 2021). *Prospectiva estratégica*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/prospectiva-estrategica.html#:~:text=La%20prospectiva%20estrat%C3%A9gica%20es%20una,anticiparse%20al%20futuro%20y%20transformarlo.&text=En%20efecto%2C%20esta%20disciplina%20permite,dise%C3%B1ar%20una%20situaci%C3%B3n>
- Roncancio, G. (2020). *¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?* Recuperado de: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Ronda, G. (2021). *Estrategia. Qué es, origen, definición según autores, tipos*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- Striker, J. (Septiembre de 2019). *Los cuatro momentos de la planificación*. Recuperado de: <https://seminarioiiuntref.wordpress.com/2019/09/17/los-cuatro-momentos-de-la-planificacion/>
- Vesga, G. (2020). *5 fuerzas de Porter: ¿qué son y cómo usarlas a partir de ejemplos?* Recuperado de: <https://gestion.pensemos.com/5-fuerzas-de-porter-que-son-como-usarlas-ejemplos#que-son-las-5-fuerzas-de-porter>
- Villareal, L. (2018). *Plan estratégico para la empresa "Ecuariago" que permita incrementar la rentabilidad*. Universidad Tecnológica ISRAEL, QUITO. Recuperado de: <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/1734/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-2018-053.pdf>

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA SOBRE SITUACIÓN ACTUAL



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA

Objetivo: Conocer la situación actual de la empresa CRINAL Y obtener datos cuantitativos, estadísticos que conlleven a un cambio de acción competitivo.

1. ¿Considera que la empresa capacita a su personal?

Totalmente de acuerdo	
Ni acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	

2. ¿Considera que existe comunicación entre las diferentes áreas de la empresa?

Totalmente de acuerdo	
Ni acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	

3. ¿Cree usted que los encargados o directivos de la empresa cuentan con el profesionalismo suficiente?

Totalmente de acuerdo	
Ni acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	

4. ¿De acuerdo con el departamento comercial considera que sus funciones son correctamente ejecutadas?

Totalmente de acuerdo	
Ni acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	

5. ¿la empresa cuenta con un plan estratégico institucional?

Totalmente de acuerdo	
Ni acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	

6. ¿Considera que la inestabilidad o falta de liquidez en el país afecta en el rendimiento de la empresa?

Totalmente de acuerdo	
Ni acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	

ANEXO B: ENTREVISTA SOBRE SITUACIÓN ACTUAL Y OBTENER DATOS CUANTITAVOS



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

Entrevista

Objetivo: Conocer la situación actual de la empresa CRINAL y obtener datos cuantitativos, estadísticos que conlleven a un cambio de acción competitivo.

1. ¿Tiene definido la planificación de la empresa?
2. ¿Está definida la misión y visión de la empresa?
3. ¿Cuáles son los valores con los que se identifica la empresa?
4. ¿Dispone de una estructura organizacional donde el personal conoce sus funciones y responsabilidades?
5. ¿Ha implementado un mecanismo de evaluación del desempeño?
6. ¿Tiene aprobado un plan de capacitación anual?
7. ¿Ha establecido algún análisis empresarial como FODA, Balance Scorecard u otros menciónelos?
8. ¿Cómo apoya usted la iniciativa de la empresa?
9. ¿Realiza estudios de mercado para conocer el posicionamiento de la empresa?
10. ¿Cómo valoraría el nivel de satisfacción de los clientes?



epoch

**Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje**

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

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 20 / 11 / 2023

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: JEFFERSON SAMUEL PERALTA HERNANDEZ
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Título a optar: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.

1816-DBRA-UPT-2023