



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:

**Plan estratégico para mejorar la productividad de la empresa D. Cobo & Karolys Cía.
Ltda. en la ciudad de Latacunga, período 2023 – 2028.**

Línea de Investigación:

Gestión administrativa y sociedad

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

José Antonio Karolys Cobo

Tutor/a:

Mg. Ana Lucia Tulcán Pastás

Quito – Ecuador

2022

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Ana Tulcán con C.I: 0401371083 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Plan estratégico para mejorar la productividad de la empresa D. Cobo & Karolys Cia. Ltda. ubicada en la ciudad de Latacunga. Periodo 2021-2026.

Elaborado por: José Antonio Karolys Cobo, de C.I: 0502157415, estudiante de la Maestría: Administración de Empresas de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 16 de marzo de 2022

Firma

Firma

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE	¡Error! Marcador no definido.
INFORMACIÓN GENERAL	1
Contextualización del tema.....	1
Problema de investigación.....	2
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:.....	3
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	5
1.1. Contextualización general del estado del arte.....	5
Planificación estratégica	5
1.2. Proceso de investigación.....	8
1.3. Análisis de resultados.....	10
CAPÍTULO II: PROPUESTA.....	17
2.1. Fundamentos teóricos aplicados	17
2.2. Descripción de la propuesta.....	19
2.3. Validación de la propuesta.....	29
2.4. Matriz de articulación de la propuesta	34
CONCLUSIONES.....	35
RECOMENDACIONES.....	36
BIBLIOGRAFÍA.....	37
ANEXOS	39
ANEXO 1 FORMATO DE ENTREVISTA	39
ANEXO 2. FORMATO DE LA ENCUESTA.....	40
ANEXO 3. RESULTADOS DE LAS VALIDACIONES POR ESPECIALISTA	41

ANEXO 4. FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE LOS APORTES A LA INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD	44
--	----

Índice de tablas

Tabla 1 Matriz FODA Estratégica.....	23
Tabla 2 Asignación de recursos	24
Tabla 3 Estrategias alineadas a los objetivos a largo plazo.....	25
Tabla 4 Tablero de Control Balanceado	29
Tabla 5 Datos de los validadores.....	30
Tabla 6 Criterios para la validación	31
Tabla 7 Criterios de valoración de acuerdo a la importancia	31
Tabla 8 Preguntas para la validación.....	32
Tabla 9 Resultados cuantitativos de la validación	32
Tabla 10 Matriz de articulación.....	34

Índice de figuras

Figura 1. Conocimiento del plan estratégico	11
Figura 2. Visión, misión y valores de la empresa socializados	11
Figura 3. Estrategias para cumplir objetivos estratégicos	12
Figura 4. Políticas institucionales	12
Figura 5. Estrategias dirigidas a cumplir la visión y misión	13
Figura 6. Responsabilidades definidas	13
Figura 7. Comunicación interna amigable.....	14
Figura 8. Opiniones tomadas en cuenta por superiores.....	14
Figura 9. Conocimiento de los objetivos organizacionales	15
Figura 10. Trabajo basado en valores	15
Figura 11. Las 5 fuerzas de Porter.....	19
Figura 12. Estructura general del Plan Estratégico	20
Figura 13. Filosofía de la empresa.....	21
Figura 13 Estructura organizacional de la empresa	26
Figura 14 Articulación de los objetivos con las perspectivas.....	28
Figura 15 Resultados cualitativos de la validación.....	33

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

La planeación estratégica es una herramienta fundamental en la gestión administrativa de una empresa, ayuda a que se decida en función de qué se desea alcanzar y el establecimiento de estrategias que permitan conseguirlo; por lo tanto, está dirigida a explotar y generar nuevas oportunidades para minimizar el impacto de las amenazas existentes (González & Rodríguez, 2019)

Sin embargo, para las medianas y pequeñas empresas (pymes) en el Ecuador la planeación estratégica es un reto, si bien, los directivos reconocen su importancia, es poco usada por la mayoría, la administración se lleva a cabo bajo enfoques tradicionales y empíricos, lo que produce que no sobrevivan a largo plazo; así, apenas el 39% de pymes usa esta herramienta, por lo tanto, no cuentan con planes que les permita anticiparse a los eventos negativos y aprovechar las oportunidades del entorno (Sumba, Cárdenas, Bravo, & Arteaga, 2020).

No obstante, de que las pymes representen el 99,54% de las organizaciones del Ecuador (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017), lo que hace que sean fundamentales en la dinamización económica del país, porque aportan en la creación de empleo. Este grupo, enfrenta grandes desafíos que se relacionan con distintas fuerzas de tipo económicas, políticas, sociales, culturales, tecnológicas y ambientales que inciden en su productividad, lo que genera impactos desfavorables relacionados con la reducción de la demanda, limitaciones para acceder a financiamiento, competencia desmedida y desleal, entre otros que, afectan sus ingresos (Useche, Morela, & Barragán, 2021), por lo tanto, es indispensable que cuenten con una planeación estratégica que les permita trabajar en función de objetivos, para mejorar sus beneficios y las haga sostenibles en el tiempo.

A esto se suma que los efectos de la pandemia del COVID-19, se vieran en las entidades económicas, así, 25 cada 100 empresas presentaron una contracción en el 50% de sus ventas y aproximadamente el 65% tuvo que ajustar su nómina salarial, por reducción de horarios, sueldos u otorgación de licencias (Banco Mundial, 2021), lo que sin duda afectó a su productividad.

En la provincia de Cotopaxi, se encuentra el 3% de las pymes del país, de las cuales el 40,59% está dentro del sector servicios (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017). Estas al igual que la mayoría en el mercado trabajan en función de la experiencia y carecen de planes estratégicos que guíe las decisiones de sus directivos.

Esta realidad, no es ajena a la empresa D. Cobo & Karolys Cia. Ltda. ubicada en la ciudad de Latacunga, que tiene 14 años en el mercado y ofrece servicios complementarios a nivel nacional y local como: aseo y limpieza de edificios, fumigación, mantenimiento de edificaciones y piscinas; cortes y reconexiones de luz, toma de lecturas de medidores de luz. Sus principales clientes son empresas del sector público, se destaca la Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi S.A. (ELEPCO).

Según Decreto Ejecutivo N° 1017, a partir del 17 de marzo del 2020, se suspendieron totalmente las jornadas laborales en el sector público como privado debido a la pandemia del COVID-19, lo que provocó que más del 90% de las empresas a nivel nacional con las que se tenían contratos de limpieza, aseo y mantenimiento de edificaciones prescindieran de los servicios que ofrece la compañía; por otro lado, Elepco, cesó las lecturas de medidores, cortes y reconexiones, por 60 días, lo que generó pérdidas económicas importantes para la empresa y por ende, tuvo que reducir la carga laboral, lo que afectó a la motivación de los trabajadores provocando que bajara su productividad.

Problema de investigación

En un mercado laboral y económico que es competitivo y en el que una de las mejores opciones que tienen las organizaciones para sostenerse es precisamente ser productivas, la ineficiencia en los servicios que ofrece la empresa está relacionada con la falta de un plan estratégico para mejorar la productividad.

En este sentido, las causas que provocan la falta de productividad en la empresa D. Cobo & Karolys Cia. Ltda. se asocian con la reducción de la nómina, lo que provoca desmotivación; también, se evidencia falta de canales de comunicación interna definidos, ocasionando falta de confianza; finalmente, existe falta de trabajo en equipo, lo que tienen como consecuencia la falta de acuerdos y evasión de responsabilidades.

Además, existe una incipiente capacitación del personal, lo que produce un deficiente rendimiento laboral y mal uso de recursos; también, se presenta ineficacia en la planificación y organización de tareas, provocando que el trabajo invertido sea menos eficiente. Todos estos aspectos afectan la productividad en su conjunto.

Con estos antecedentes, es claro que la empresa D. Cobo & Karolys Cia. Ltda. requiere de una administración estratégica que plantee objetivos claros y medibles a corto y largo plazo; así como, estrategias para mejorar su productividad y hacer a la organización más eficiente.

Por lo tanto, el planteamiento del problema se traduce en la interrogante: ¿cómo un plan estratégico permitirá mejorar la productividad de la empresa D. Cobo & Karolys Cia. Ltda. ubicada en la ciudad de Latacunga en el periodo 2023-2028?

Objetivo general

Diseñar estrategias en base al examen del entorno externo e interno para el mejoramiento de la productividad de la empresa D. Cobo & Karolys Cia. Ltda. ubicada en la ciudad de Latacunga en el periodo 2023-2028.

Objetivos específicos

- J Fundamentar teóricamente la planeación estratégica y productividad.
- J Determinar las fortalezas y amenazas del entorno externo; oportunidades y debilidades existentes en el entorno interno de la empresa.
- J Diseñar una planeación estratégica que incluya el establecimiento de objetivos, evaluación, selección e implantación de estrategias y las recomendaciones para su medición y control.
- J Validar el plan estratégico por medio de la opinión de especialistas para la definición de la viabilidad del proyecto.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

La ejecución del plan estratégico ayudará a mejorar la productividad de la empresa D. Cobo & Karolys Cia. Ltda. beneficiando directamente al área directiva de la organización, porque tendrá una herramienta administrativa que le permitirá realizar su gestión de forma estratégica en función de objetivos a corto y largo plazo para que sea sostenible y rentable.

Por otro lado, este plan beneficia directamente a los colaboradores de la empresa, porque la implantación de las estrategias propuestas mejorará el ambiente de trabajo y, por ende, contribuirá a que mejore la vida laboral de cada uno de los involucrados.

Los beneficiarios indirectos de este plan estratégico incluyen a quienes conforman el público externo de la empresa, esto es: clientes y proveedores, porque de alguna forma son influenciados por este proyecto.

También, se consideran beneficiarios indirectos las empresas que tienen un giro de negocio similar al de D. Cobo & Karolys Cia. Ltda. porque la gerencia de la entidad podría usar la

información que se incluya en este documento como referencia para tomar decisiones. De igual forma para los estudiosos que aborden temas de similares características al momento de realizar estudios en el ámbito administrativo, porque contarán con un recurso que servirá de fundamento para sus propuestas.

Finalmente, se beneficia a la sociedad porque el mejoramiento de la productividad de la empresa se verá reflejada en la limpieza de las instituciones públicas a las que asisten los ciudadanos, permitiéndoles tener una experiencia agradable en su estancia en estas dependencias.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización general del estado del arte

Planificación estratégica

La planeación estratégica se relaciona con la capacidad que tiene el área directiva de una empresa para crear, implantar y evaluar las acciones que realiza para la consecución de los objetivos organizacionales (González & Rodríguez, 2019). Por lo tanto, la planeación estratégica busca que la entidad mejore continuamente y logre los mejores resultados para que sea competitiva y sostenible (Paillacho, 2019).

Es decir que se trata de una herramienta administrativa que alinea el trabajo que se realiza en la organización en función de alcanzar su visión, a través de estrategias que están dirigidas a alcanzar los objetivos propuestos a corto y largo plazo.

Según Granja (2022) la planeación estratégica cuenta con tres etapas fundamentales:

1. La primera corresponde a la formulación de las estrategias que parten de la elaboración de la visión y visión; además, del examen de lo que sucede al interior para identificar lo que resulta una fortaleza y una debilidad para la entidad. También, se definen los objetivos estratégicos a largo plazo, se generan las estrategias que buscan que la empresa sea competitiva.
2. La segunda etapa está dada por la implantación de las estrategias, para lo cual, se precisan los objetivos a corto plazo, se establecen las políticas y los recursos requeridos para el efecto.
3. Se evalúan las estrategias para identificar aquellas que deben potenciarse o modificarse, tomando en cuenta los factores que afectan al desarrollo de la organización en el entorno interno y externo que cambian constantemente.

Es preciso considerar que la implantación de un plan estratégico requiere el análisis metódico del entorno en el que se encuentra la empresa para evaluar de forma objetiva con qué cuenta la empresa para alcanzar las metas establecidas.

Al respecto, Almeida (2018) la planificación estratégica permite que la organización oriente su trabajo a la consecución de objetivos, por medio del examen y análisis de las diferentes opciones existentes para decidir sobre aquello que ayude a que la entidad sea más rentable con mínimos riesgos.

En definitiva, la administración estratégica se fundamenta en la planeación que involucra la formulación y ejecución de estrategias que favorecen el desarrollo de la organización, al considerar los recursos con los que se cuentan para generar valor y mejorar continuamente.

Para diseñar un plan estratégico es fundamental considerar los aspectos que pueden perturbar al progreso de la empresa. Así, Lema y Álvarez (2016) señalan que los más importantes son: la estrategia basada en objetivos a largo plazo para hacer de la organización una entidad económica competitiva; la estructura organizacional; el tipo de liderazgo, que involucra el trabajo en equipo; los aspectos que se encuentran dentro y fuera de la organización y que pueden afectar al ambiente de trabajo y las características propias de la organización.

Granja (2022) toma en cuenta lo expuesto por el especialista en Administración Estratégica Fred David y señala que para lograr una planificación estratégica exitosa es preciso considerar los siguientes aspectos:

1. Generar la visión y misión de la organización.
2. Estudiar el entorno externo para establecer las amenazas y oportunidades.
3. Examinar el entorno interno para precisar las fortalezas y debilidades.
4. Instaurar objetivos a largo plazo.
5. Crear, valorar y elegir las estrategias.
6. Especificar cómo se implementarán las estrategias y definir objetivos a corto plazo.
7. Definir cómo se evaluarán las estrategias.

Planificación estratégica y productividad

Generalmente, los planes estratégicos dirigidos a mejorar la productividad en las empresas se enfocan en aspectos que inciden en el desempeño laboral de los empleados, como: flexibilidad, horaria, desarrollo de carrera, relación entre los niveles jerárquicos, compensaciones, aspectos biológicos (Lo Sasso, 2012).

Al considerar que la productividad se define como el indicador que muestra qué tan bien se usan los recursos de una empresa, traducidos en la relación que hay entre los recursos que se utilizan y los productos que se producen, dentro de lo que, se identifica la eficacia con la que los trabajadores, el capital, el conocimiento y la energía producen servicios en el mercado (Torres, 2008). En donde, se considera la eficiencia, eficacia, relevancia sobre la producción de servicios que cumplan con los requerimientos de los consumidores, en donde, el talento humano es el principal actor sobre la productividad, ya que es quien pone su mano de obra, conocimientos y energía; el dinero, es lo que contribuye a que se logre mayor productividad por la inversión que se realiza en la empresa (Aramburu, 2017).

Por lo tanto, el establecimiento de un plan estratégico favorece a que los servicios que otorgan las empresas sean de calidad, que el talento humano trabaje en función de objetivos comunes y se ahorren recursos para optimar la productividad y, como efecto de esto su renta.

Antecedentes o estudios previos

La evidencia empírica pone en manifiesto que la planificación estratégica aplicada a las pymes es un desafío, porque se encuentran en un mercado cada vez más globalizado en el que les resulta difícil posicionarse y ser competitivas. Como lo demuestran las estadísticas, así, la categorización de las entidades según su tamaño, muestra que en 2019 las pequeñas y medianas empresas tuvieron una participación del 8,63%. Por otro lado, en la estructura de ventas según el tamaño de las empresas, en las medianas y pequeñas empresas está concentrado el 26,78% del total en ese año, en relación al 72,31% que presentan las grandes empresas, sin embargo, de que, en relación a la clasificación por sectores económicos, en el mismo año existe una concentración en el sector servicios del 44,55% (INEC, 2020).

Por lo tanto, se consideran como antecedentes de este proyecto estudios que abordan esta problemática, como el presentado por Valencia y Erazo (2016) titulado: “El reto de la planificación estratégica en las Pymes” publicado en la Revista Académica Publicando. Este estudio tuvo como objetivo: efectuar un estudio que identifique los problemas que tienen las Pymes para llevar una administración estratégica, a partir de lo que se concluyó que esto les lleva a tener una falta de procedimientos formales que les permita tomar decisiones sobre las cuales definan una trayectoria a largo plazo que les dé estabilidad. El aporte de este estudio radica en que se analizó la planificación estratégica en pymes por medio del examen de diferentes estudios, para identificar los factores que inciden en su desarrollo.

También, se toma en cuenta el estudio “Propuesta de Planificación Estratégica para el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito” de Almeida (2018) publicado por la Universidad Tecnológica Israel, que tuvo como objetivo: diseñar un plan estratégico para dicha institución, que permita planificar su desarrollo y crecimiento para un horizonte de 4 años. La metodología que se usó para el efecto fue exploratoria, descriptiva y explicativa que se apoyó en la encuesta y entrevista, a través de la aplicación del cuestionario y la guía de entrevista, con la participación de 281 colaboradores y 2 directivos.

Almeida (2018) concluyó que en la institución existe duplicidad de actividades laborales, pese a que cuentan con un manual de funciones; por otro lado, prevalece el trabajo en equipo, lo que incrementa las posibilidades de que todos trabajen en función de alcanzar objetivos comunes, lo que beneficia la implantación de la planeación estratégica. El aporte de esta tesis radica en que se realizó el diagnóstico interno y externo para identificar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, a partir de las cuales se establecieron las estrategias.

Además, se considera el proyecto: “Planificación estratégica para la empresa IVONNY ICE CREAM”, de Mena (2021) publicada por la Universidad Tecnológica Israel, cuyo objetivo fue

plantear una planificación estratégica para la organización en el tiempo estipulado. La autora usó un enfoque mixto de la investigación (cualitativo-cuantitativo), de tipo descriptivo, explicativo; incluyó como técnica la entrevista y la encuesta, con la participación de 25 trabajadores y un directivo. Lo que la llevó a concluir que la planificación estratégica en las empresas representa el pilar sobre el cual se apoya su crecimiento y contribuye a que los trabajadores se comprometan y trabajen en función de objetivos comunes. El aporte de este estudio radica en que se analizó el entorno para precisar las estrategias a través del FODA cruzado.

Por otra parte, Amboya y Muñoz (2018) propusieron un plan estratégico para una pequeña empresa, para lo que, usaron el método deductivo-inductivo, analítico, sintético y estadístico, en base a entrevistas y observación de campo. A partir de lo cual, concluyeron que en la organización no cuentan con planificación estratégica y actúan según lo que se presente, lo que limita su desarrollo y afecta a su competitividad. Por lo tanto, la implantación de estrategias es crucial para que alcancen su visión. Siendo un apoyo el uso del Cuadro de Mando Integral en el que establece acciones y métodos correctivos que respaldan las tácticas estipuladas y, por ende, le permitirá cumplir con sus metas.

1.2. Proceso de investigación

Enfoque de la investigación

El enfoque metodológico de este proyecto es mixto: cualitativo-cuantitativo. Cualitativo, porque una vez que se define el tema, es preciso conocer lo que sucede en torno a la empresa D. Cobo & Karolys Cia. Ltda., para identificar cuáles son sus características económicas, tecnológicas, gerenciales, de talento humano y los factores que inciden en su productividad. A partir de lo que, se establece el problema, los objetivos, la justificación y la definición del contexto (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Cuantitativa, porque se trata de un proceso estructurado en el que se recopila y analiza la información de los informantes para cuantificar el problema con el apoyo de herramientas estadísticas (Ñaupás, et al. 2018).

Tipo de investigación

El tipo de estudio es exploratorio ya que se estudia un problema que no está completamente definido, con el fin de comprenderlo de mejor forma; además, impulsa que se estudie a profundidad para extraer resultados que lleven a conclusiones (Ñaupás, et al. 2018).

También, es un estudio descriptivo, porque permite que se puntualicen ciertas características del objeto de estudio y describirlas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), lo que permite tener una idea general de la realidad de la compañía y conocer lo que de alguna forma incide en su productividad.

Método de la investigación

El método de la investigación corresponde al de campo, porque se recogen datos nuevos de fuentes primarias con el fin de cumplir el objetivo estipulado en este proyecto (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Este método ayuda a comprender lo que sucede en torno a la empresa para conocer lo que afecta a su desarrollo.

Técnica e instrumentos de recolección de datos

Se usa la técnica de la entrevista para la auditoría interna que se aplica al gerente y la encuesta a los colaboradores de la empresa. Para la entrevista se usa la guía de la entrevista está compuesta por preguntas dirigidas a conocer cómo se maneja la planificación estratégica en la entidad.

Para la encuesta se usa como instrumento el cuestionario, el que se aplica de forma unipersonal a los trabajadores de la compañía.

Técnicas e instrumentos de procesamiento de datos

Los datos recogidos por medio de la encuesta se tabulan y se procesan con apoyo del programa estadístico Excel, a través del cual se generan tablas de frecuencias y porcentajes; así como, gráficos en los que se exponen los porcentajes de las respuestas dadas por los participantes, con el fin de identificar las tendencias estadísticas existentes.

Para no perder ni un solo detalle de las respuestas que da el gerente a las preguntas que se usan en la entrevista, se realiza una grabación, a partir de lo cual, se transcriben y se obtiene información verídica y auténtica que da a conocer la realidad de lo que sucede en el entorno interno de la empresa.

Población y muestra

La población corresponde al grupo de personas de las que se quiere saber algo en particular cuando se realiza una investigación (Ñaupas, et al. 2018). En este caso, está corresponde a las personas que son parte de la empresa D. Cobo & Karolys Cia. Ltda., esto es 25 trabajadores a quienes se encuestan y al gerente de la empresa que se entrevista.

Por otra parte, la muestra es una parte significativa de la población que participará en la investigación. Cuando la población es cuantiosa se aplican fórmulas matemáticas para identificar la cantidad de personas que forman la muestra (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). En este caso, como la población está constituida por 26 personas, se considera como muestra al 100%.

También, es oportuno indicar que se usa el muestreo por conveniencia, por ser una técnica no probabilística y no aleatoria que se usa para establecer muestras por la facilidad que tiene el investigador de acceder a los informantes (Ñaupas, et al. 2018).

1.3. Análisis de resultados

Resultados de la entrevista al gerente

La entrevista se aplicó al gerente de la compañía (ver anexo 1), a partir de lo que se conoció que la empresa cuenta con personal calificado para desempeñarse en los distritos ámbitos que forman su oferta de servicio, por otro lado, es reconocida en el mercado porque provee servicios de alta calidad técnica, sensible a las necesidades específicas de los clientes; además, opera servicios de forma rentable para satisfacer necesidades profesionales y remunerar competitivamente al personal con el fin de contar con estabilidad financiera. No obstante, de que en los últimos años la pandemia afectara gravemente a la empresa y se tuvieron que despedir aproximadamente el 50% de la nómina. Por otro lado, para la empresa es importante contar con una planificación estratégica que se alinee a la visión de la misma y contribuya que todos los integrantes de la compañía trabajen en función de conseguir objetivos comunes.

En la actualidad la empresa no tiene un plan estratégico que le ayude a ser productiva, por lo tanto, no existen objetivos a corto o largo plazo definidos que direccionen el trabajo en equipo de quienes la conforman. La empresa no cuenta con un plan operativo anual en cada departamento que estipule las acciones a seguir para cumplir con un objetivo; tampoco, se establecen responsables, lo que limita el trabajo que se realiza. Por otro lado, los trabajadores laboran en función de las necesidades existentes en el momento, por lo tanto, no se evidencia una planificación de sus tareas. En cuanto a la ejecución de actividades que ayuden a optimar el clima laboral de la empresa, no existe una planificación previa, se realiza solo una por Navidad, lo que limita la interacción entre los integrantes de la empresa y, por ende, afecta a su motivación.

La toma de decisiones en la empresa es responsabilidad absoluta de los directivos, no se considera la opinión de los empleados, lo que incide negativamente en el compromiso de ellos

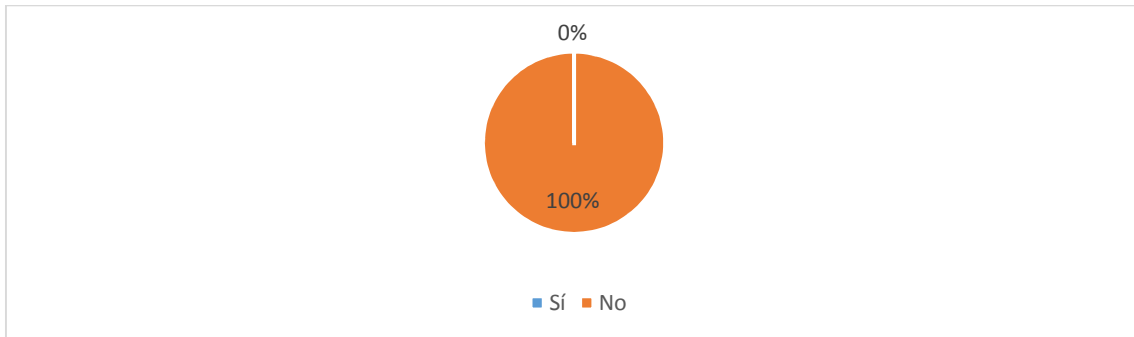
hacia la compañía. Un atributo con el que cuenta la empresa es que la mayoría de los colaboradores aplican los valores organizacionales (responsabilidad, ética, respeto, calidad y calidez), lo que hace que exista un ambiente armónico y buenas relaciones a nivel interno y externo.

Resultados de la encuesta a los trabajadores

Pregunta 1. ¿Conoce si la empresa cuenta con un plan estratégico?

Figura 1.

Conocimiento del plan estratégico



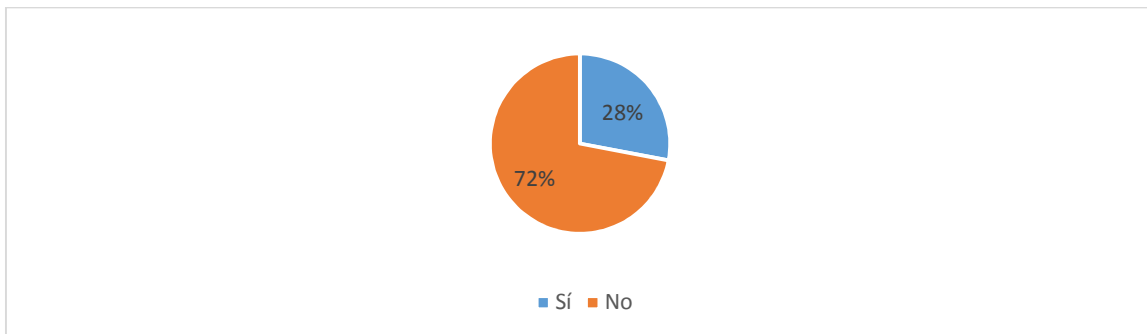
Nota. Los resultados de este gráfico corresponden a la pregunta 1 de la encuesta a los trabajadores.

Interpretación: Todos los encuestados no conocen si la empresa cuenta con un plan estratégico. Lo que indica que la compañía carece de una administración estratégica.

Pregunta 2. ¿Conoce la visión, misión y valores de la empresa?

Figura 2.

Visión, misión y valores de la empresa socializados



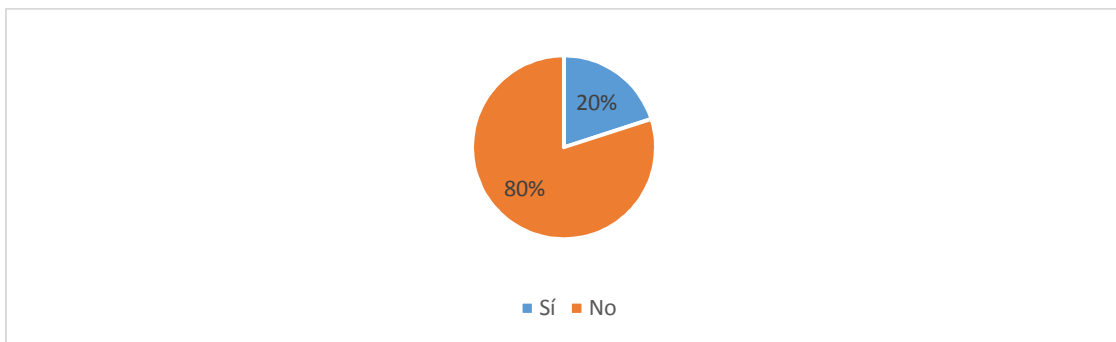
Nota. Los resultados de este gráfico corresponden a la pregunta 2 de la encuesta a los trabajadores.

Interpretación: La mayoría de los colaboradores de la empresa no conocen la visión, misión y valores de la compañía. Lo que evidencia la falta de preocupación que existe en la entidad por socializar los fundamentos organizacionales sobre los que se basa el trabajo del misma.

Pregunta 3. ¿En el departamento que labora se cuentan con estrategias que permitan cumplir objetivos organizacionales?

Figura 3.

Estrategias para cumplir objetivos estratégicos



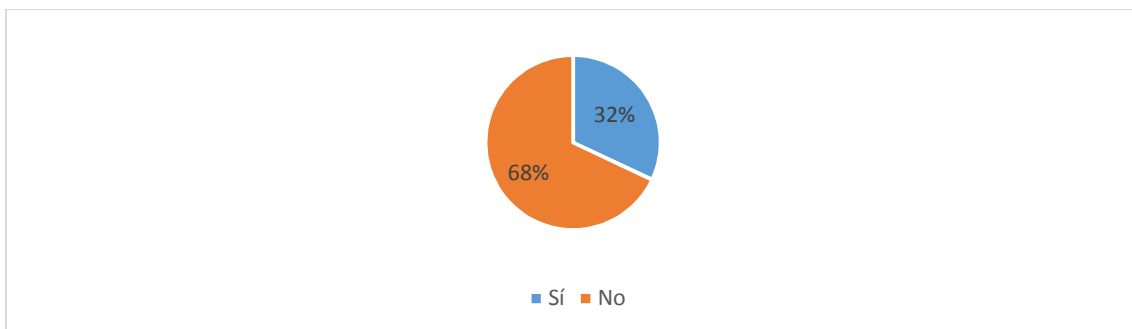
Nota. Los resultados de este gráfico corresponden a la pregunta 3 de la encuesta a los trabajadores.

Interpretación: La mayoría de los encuestados indica que en el departamento que laboran no se cuentan con estrategias que permitan cumplir los objetivos organizacionales. Lo que muestra la carencia de un plan estratégico que involucre a cada uno de los departamentos.

Pregunta 4. ¿La empresa cuenta con políticas institucionales y las socializa con los trabajadores?

Figura 4.

Políticas institucionales



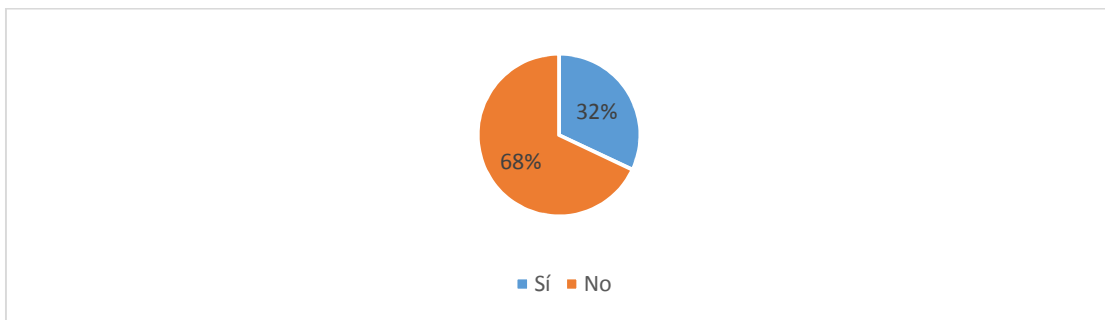
Nota. Los resultados de este gráfico corresponden a la pregunta 4 de la encuesta a los trabajadores.

Interpretación: La mayoría de los empleados afirma que la empresa no cuenta con políticas institucionales que sean socializadas con los trabajadores. Lo que muestra la falta de socialización que existe en la empresa de las políticas institucionales, por lo tanto, no se orientan las acciones al momento de tomar decisiones.

Pregunta 5. ¿La empresa implanta estrategias que contribuyen a cumplir con su visión y misión?

Figura 5.

Estrategias dirigidas a cumplir la visión y misión



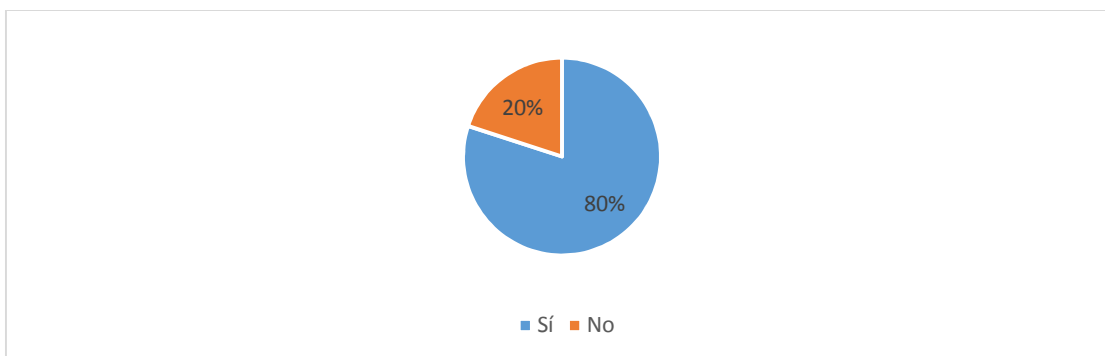
Nota. Los resultados de este gráfico corresponden a la pregunta 5 de la encuesta a los trabajadores.

Interpretación: La mayoría de los trabajadores afirma que la empresa no implanta estrategias que contribuyan a cumplir con su visión y misión. Lo que ratifica la inexistencia de un plan estratégico que articule el trabajo de todos para lograr el mejoramiento continuo.

Pregunta 6. ¿En la empresa están claramente definidas las responsabilidades de cada área?

Figura 6.

Responsabilidades definidas



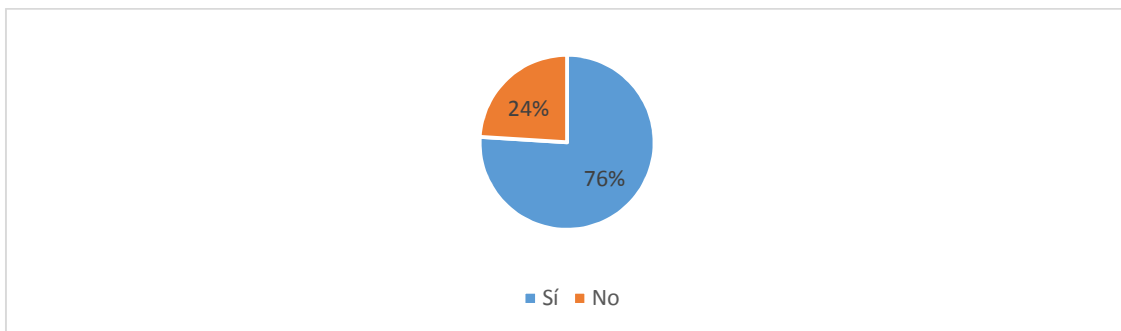
Nota. Los resultados de este gráfico corresponden a la pregunta 6 de la encuesta a los trabajadores.

Interpretación: La mayoría de los encuestados indica que en la empresa sí están claramente definidas las responsabilidades de cada área. Lo que muestra que no todos conocen cuáles son sus funciones.

Pregunta 7. ¿En la empresa prevalece la comunicación asertiva, basada en una actitud personal positiva?

Figura 7.

Comunicación interna amigable



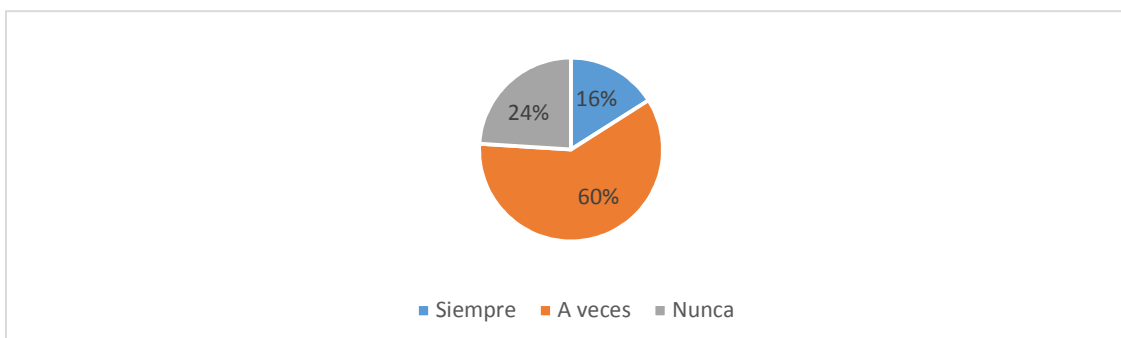
Nota. Los resultados de este gráfico corresponden a la pregunta 7 de la encuesta a los trabajadores.

Interpretación: La mayoría de los empleados señala que en la empresa sí prevalece la comunicación asertiva, basada en una actitud personal positiva. Lo que evidencia que en la empresa al momento de relacionarse unos con otros expresan sus opiniones sin descalificar a los demás, por lo tanto, hay una buena interacción y comunicación entre los involucrados.

Pregunta 8. ¿Su opinión es considerada por sus superiores para la toma de decisiones?

Figura 8.

Opiniones tomadas en cuenta por superiores



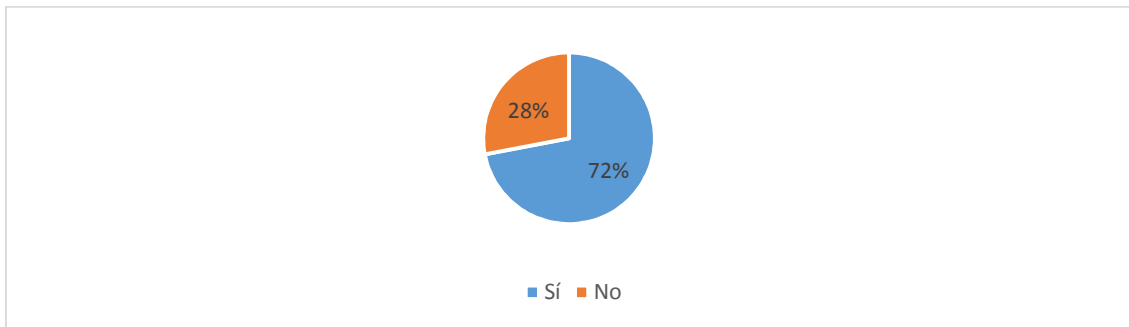
Nota. Los resultados de este gráfico corresponden a la pregunta 8 de la encuesta a los trabajadores.

Interpretación: La mayoría de los colaboradores señala que sus opiniones a veces son consideradas por sus superiores para la toma de decisiones. Lo que indica que en la empresa la opinión de los colaboradores no es importante.

Pregunta 9. ¿Conoce los objetivos organizacionales y trabaja en función de alcanzarlos?

Figura 9.

Conocimiento de los objetivos organizacionales



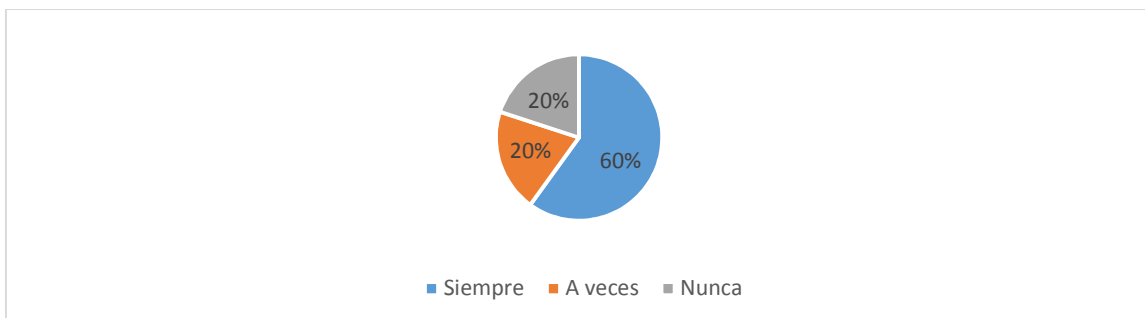
Nota. Los resultados de este gráfico corresponden a la pregunta 9 de la encuesta a los trabajadores.

Interpretación: La mayoría de los trabajadores desconoce los objetivos organizacionales y por ende, no puede trabajar en función de alcanzarlos. Lo que muestra que en la empresa no tiene un plan estratégico que oriente el trabajo de todos.

Pregunta 10. ¿En la empresa prevalece el trabajo basado en los valores organizacionales (responsabilidad, ética, respeto, calidad y calidez)?

Figura 10.

Trabajo basado en valores



Nota. Los resultados de este gráfico corresponden a la pregunta 10 de la encuesta a los trabajadores.

Análisis e interpretación: La mayoría de los trabajadores señala que siempre en la empresa prevalece el trabajo basado en los valores organizacionales. Lo que indica que en la organización se trabaja en función de la responsabilidad, ética, respeto, calidad y calidez.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1. Fundamentos teóricos aplicados

Importancia de la planeación estratégica

La planeación estratégica se fundamenta teóricamente en la importancia que tiene la planificación estratégica para el desarrollo de las empresas. Al considerar que esta se define como una herramienta de planeación que por medio del diseño de estrategias permite alcanzar objetivos planteados y en consecuencia tomar decisiones (González & Rodríguez, 2019).

También, se considera un proceso sistemático y formal que define la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias en una organización (Mena, 2021). Es decir, que la planeación estratégica ayuda a los directivos de las empresas a tomar decisiones en función de lo que desean alcanzar, al diseñar los lineamientos que contribuyan a llegar a objetivos estratégicos.

Proceso de la planificación estratégica

Según Chalco (2017) la planificación estratégica incluye:

1. Enunciación de la estrategia, que involucra la formulación de la misión y visión, la caracterización de las amenazas y oportunidades del entorno externo, la definición de las fortalezas y debilidades del entorno interno, el planteamiento de objetivos a largo plazo, la formulación de estrategias.
2. Ejecución de la estrategia o etapa de acción, en la que se implantan las estrategias, para lo cual, se involucran a todos los que forman parte de la empresa. Para que sea exitosa se requiere compromiso y disciplina para realizar lo que programa para alcanzar los objetivos propuestos.
3. Evaluación de la estrategia, considerada la última fase de la planeación estratégica que permite potenciar o reformular las acciones para la consecución de objetivos. Dentro de la evaluación se incluyen tres actividades: revisar los aspectos al interior y exterior de la entidad, medir su rendimiento y corregir lo que se requiera.

Misión, visión y valores institucionales

El primer paso para la planeación estratégica es la formulación de la misión, visión y valores institucionales. Son los elementos que la identifican, así, la misión y visión indican la razón de por qué existe la organización y los valores muestran el propósito de la entidad y son los que enmarcan la misión y visión (Zenea, Arcia, & Llanes, 2019).

Por lo tanto, la definición de la misión y visión debe ser clara y precisa, porque servirán de apoyo para que todos trabajen en función de alcanzar los objetivos propuestos. La misión indica porque existe la empresa en la actualidad; por su parte, la visión, determina lo que se desea llegar a ser en el futuro (González & Rodríguez, 2019).

Los valores son los fundamentos que representan a la entidad, por lo que, es preciso que sean convincentes, coherentes y aceptados por todos los involucrados para que se cumplan en todos sus actos (Granja, 2022).

Diagnóstico estratégico

La planeación estratégica parte del diagnóstico, el que en el ámbito administrativo se conoce como la herramienta de gestión que ayuda a que las empresas se adecuen a los cambios que se presentan en el entorno, con el fin de establecer estrategias que le permitan mejorar continuamente (Zenea, Arcia, & Llanes, 2019).

En el diagnóstico del entorno se analiza lo externo e interno. Así, el entorno externo está conformado por aquellos factores que no puede controlar la entidad y que pueden afectar o beneficiar su desarrollo en el futuro (Blanco & Gaduglia, 2018), de ahí se desprenden las oportunidades y amenazas. Por su parte, el entorno interno involucra el análisis de la estrategia que usa actualmente la empresa, la posición que tiene frente a la competencia; por lo que, se deben evaluar los recursos y habilidades con las que cuenta (Granja, 2022), lo que permite estar al tanto de las debilidades y fortalezas de la organización.

Para el diagnóstico externo se puede optar por las 5 fuerzas de Porter que permite que la empresa conozca la competencia existente para maximizar sus recursos y lograr superar a las empresas con las que compite (Almeida, 2018).

A partir de la aplicación de esta herramienta de gestión, según Blanco y Gaduglia (2018) se establece:

-) El poder de negociación de los clientes. En caso de que en el mercado existan pocos clientes, existe el riesgo de que los consumidores estén bien organizados y tengan mayores posibilidades de negociar precios, calidad, formas de pago. Esto representa una amenaza para la entidad.
-) Poder de negociación de los proveedores. Si existen menos proveedores en el mercado, menor poder de negociación tiene la empresa, por ende, esto se convierte en una amenaza.
-) Amenaza de nuevos competidores entrantes. Se presenta si no existen muchas barreras para el ingreso de nuevas empresas que producen lo mismo.

) Amenaza de productos sustitutos. Se presenta una amenaza cuando existen productos o servicios de similares características a las que se producen, o cuando hay sustitutos que limitan el precio de lo que se oferta.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter se resume en la siguiente figura:

Figura 11

Las 5 fuerzas de Porter



Nota. Tomado de Dirmconfidencial (2020)

Análisis FODA

En una herramienta de gestión administrativa que permite resumir las oportunidades y amenazas existentes en entorno externo; así como, las fortalezas y debilidades de la parte interna (Almeida, 2018), de esta forma, se establecen los aspectos que ayudan o limitan el crecimiento de la empresa para generar estrategias que permitan potenciar las fortalezas, sacar provecho de las oportunidades, enfrentar las amenazas y minimizar las debilidades.

2.2. Descripción de la propuesta

El plan estratégico busca implantar en la empresa D. Cobo & Karolys Cía. Ltda. de la ciudad de Latacunga las estrategias que se establezcan en la planeación estratégica.

a. Estructura general

Figura 12. Estructura general del Plan Estratégico



Nota. En esta figura se sintetiza el contenido del Plan Estratégico

b. Explicación del aporte

Cada uno de los componentes del plan estratégico propuesto, están dirigidos a mejorar la productividad de la empresa D. Cobo & Karolys Cía. Ltda. en la ciudad de Latacunga, período 2023 – 2028. Para lo cual, se presenta el TCB que permitirá a la empresa evaluar y monitorear la implantación de las estrategias definidas en el FODA cruzado.

Además, se establece la gestión del cambio que generará en todos los que forman la empresa el compromiso por trabajar en función de alcanzar los objetivos estratégicos propuestos y de esta forma contribuir a que la empresa sea competitiva y sostenible en el tiempo. Lo que redundará en beneficio de quienes ocupan el área directiva y operativa de la compañía, porque se procurará generar beneficios que contribuyan a que en la empresa dé estabilidad laboral a su personal, genere un clima de trabajo agradable que repercuta positivamente en la productividad de los trabajadores.

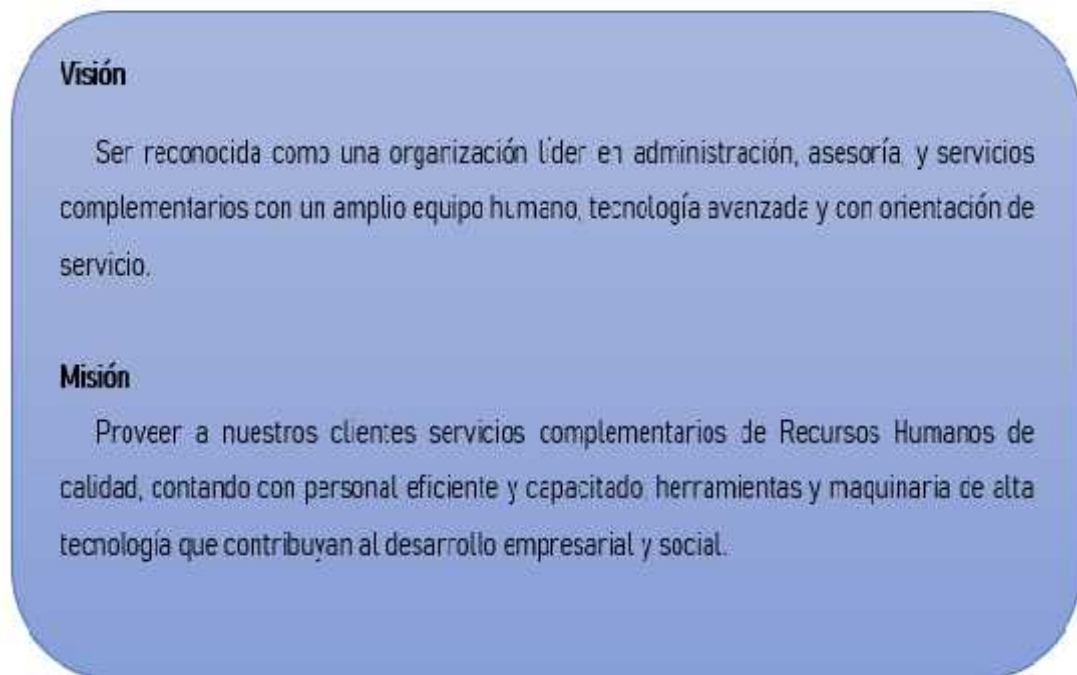
c. Estrategias y/o técnicas

Formulación de la estrategia

Formulación de la misión, visión y valores

La empresa D. Cobo & Karolys Cía. Ltda. cuenta con estos fundamentos organizacionales, mismos que se presentan a continuación:

Figura 13. *Filosofía de la empresa*



Nota. Tomado del informe de rendición de cuentas de la empresa D. Cobo & Karolys Cía. Ltda. (2021)

Objetivos

-) Calidad y calidez en los servicios que se ofertan para alcanzar las más altas expectativas de los consumidores.
-) Puntualidad, al estar siempre a tiempo para cumplir con los compromisos adquiridos con nuestros clientes internos y externos.
-) Eficiencia, al usar los recursos disponibles de forma racional y en el tiempo programado, mostrando una actitud amigable con el medio ambiente.
-) Capacitación continua para que nuestro personal cuente con las actitudes y aptitudes requeridas para el cumplimiento de sus tareas de forma eficaz.

Planteamiento de objetivos a largo plazo

- J Aumentar los ingresos hasta el 2028 en un 20%, tomando en cuenta que el porcentaje de la evolución de ventas por el sector servicios en la provincia de Cotopaxi reportado en los últimos cinco años fue del 4% (Ministerio de Industrias y Productividad, 2020).
- J Posicionar a la empresa D. Cobo & Karolys Cía. Ltda. dentro de las diez más reconocidas en la provincia de Cotopaxi.
- J Incrementar la productividad de los colaboradores al mejorar el clima laboral de la empresa.

Formulación de estrategias

Para el efecto, se usa la herramienta de gestión de las 5 fuerzas de Porter, a partir de la que se establece:

- J El poder de negociación de los clientes es ALTO, al considerar que sus principales socios comerciales son empresas públicas de la provincia, por lo que, D. Cobo & Karolys Cía. Ltda. debe sujetarse a los precios y políticas de pago que manejan en el sector público, limitando su capacidad de negociación, lo que representa una amenaza.
- J El poder de negociación de los proveedores es BAJO, porque existen algunos que ofrecen los productos que se requieren para realizar los procesos productivos, lo que permite a D. Cobo & Karolys Cía. Ltda. a negociar precios y formas de pago, lo que representa una oportunidad.
- J Amenaza de nuevos competidores entrantes es ALTO, porque no existen muchas barreras para el ingreso de nuevas empresas que ofrecen los mismos servicios.
- J Amenaza de productos sustitutos es ALTA, porque existen empresas que para ahorrar recursos económicos dejan de contratar servicios que ofrece D. Cobo & Karolys Cía. Ltda. y contratan personal para el efecto.

Los resultados del análisis interno se desprenden de la encuesta y entrevista realizada en la investigación de campo, de donde se establecen las fortalezas y debilidades, como se presenta en la matriz FODA estratégica a continuación:

Tabla 1

Matriz FODA Estratégica

	Fortalezas - F	Debilidades - D
D. Cobo & Karolys Cía. Ltda.	F1. Personal capacitado. F2. Reconocimiento en el mercado. F3. Remuneraciones competitivas. F4. Trabajo basado en valores institucionales. F5. Buenas relaciones interpersonales.	D1. Falta de planeación estratégica. D2. Carencia de un POA en cada departamento. D3. Clima laboral deficiente. D4. Funciones imprecisas. D5. Toma de decisiones unilateral.
Oportunidades - O	Estrategia – FO (desarrollar)	Estrategia – DO (buscar)
O1. Incentivos económicos para la reactivación de las PYMES.	Impulsar campañas de marketing digital para mejorar el posicionamiento. (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4, O5)	Implantar las estrategias del plan estratégico con apoyo de los trabajadores (D1, D2, D3, D4, D5, O1, O3, O4)
O2. Estabilidad política.	Expandir la oferta de servicios a otras áreas geográficas (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O4, O5)	Crear un POA para cada departamento (D1, D2, D3, D4, D5, O1, O3, O4)
O3. Creación de nuevos servicios para diferentes segmentos del mercado.	Identificar nuevos segmentos de mercado para ofrecer los servicios (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O4)	Definir acciones que mejoren el clima laboral (D1, D2, D3, D4, D5, O1, O3, O4)
O4. Reactivación del trabajo presencial.		
O5. Capacidad de negociar con los proveedores.		
Amenazas - A	Estrategia – FA (potenciar)	Estrategia – DA (formular)
A1. Poder de negociación de clientes alto.	Promocionar los servicios a través de visitas personales para dar a conocer a la empresa y sus beneficios (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A3, A4, A5).	Ofrecer los servicios a través de la venta en línea (D2, D3, D4, D5, A1, A2, A3, A4, A5).
A2. Ingreso de nuevos emprendimientos.	Crear nuevos servicios que se asocian a los que ya se ofrecen para ampliar la oferta (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A3, A4, A5).	Crear un manual de funciones para establecer responsabilidades en cada puesto. (D2, D3, D4, D5, A1, A2, A3, A4, A5).
A3. Alta rivalidad entre las empresas que ofrecen los mismos servicios.		
A4. Ingreso de servicios sustitutos.	Innovar en la forma de trabajo, procurando ser más eficientes (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A3, A4, A5).	Establecer un plan de incentivos para los trabajadores para motivarlos y mejorar su productividad (D2, D3, D4, D5, A1, A2, A3, A4, A5).
A5. Recesión económica por la pandemia del COVID-19.		

Ejecución de la Estrategia

Planteamiento de objetivos a corto plazo.

Objetivo largo plazo 1

- Incrementar las ventas el 4% anualmente.
- Realizar un estudio de mercado que permita identificar nuevos segmentos de mercado.
- Incrementar la cartera de servicios para ampliar la oferta.

Objetivo largo plazo 2

- Implementar campañas de marketing digital para dar a conocer los servicios que se ofrecen.
- Trabajar para mejorar continuamente los servicios que se ofrecen.
- Desarrollar planes de fidelización de clientes.

Objetivo largo plazo 3

- Mantener capacitaciones periódicas dirigidas al personal para potenciar sus aptitudes y actitudes.
- Realizar estudios de clima laboral cada año, para establecer acciones que permitan contar con trabajadores motivados.
- Desarrollar planes de recompensas y reconocimientos para premiar a los mejores trabajadores.

Asignación de recursos

Tabla 2

Asignación de recursos

Objetivos a corto plazo	Recursos Tangibles	Recursos Intangibles	Recursos Humanos
Incrementar las ventas el 4% anualmente.	Recursos económicos para promocionar a la empresa a través de marketing digital.	Visión, misión, valores	Especialista en diseño de planes de marketing digital
Realizar un estudio de mercado que permita identificar nuevos segmentos de mercado.	Recursos económicos para ejecutar el estudio de mercado.	Visión, misión, valores	Personal capacitado en realizar estudios de mercado.
Incrementar la cartera de servicios para ampliar la oferta.	Recursos económicos para diseñar nuevos servicios.	Visión, misión, valores	Personal capacitado en diseño de nuevos servicios afines al giro del negocio.

Implementar campañas de marketing digital para dar a conocer los servicios que se ofrecen y aumentar la cartera de clientes.	Recursos económicos para ejecución de planes de marketing digital.	Visión, misión, valores	Especialista en diseño de planes de marketing digital.
Mantener la mejora continua en todos los servicios que se ofrecen.	Recursos económicos para capacitar a los trabajadores en aprovechamiento de recursos.	Visión, misión, valores	Especialista en temas de aprovechamiento de recursos para capacitación de talento humano.
Desarrollar planes de fidelización de clientes.	Recursos económicos para implementar planes de fidelización de clientes.	Visión, misión, valores	Personal capacitado en diseño de planes de fidelización.
Mantener capacitaciones periódicas dirigidas al personal para potenciar sus aptitudes y actitudes.	Recursos económicos para el desarrollo de capacitaciones al personal para potenciar sus aptitudes y actitudes.	Visión, misión, valores	Especialista en capacitación de talento humano.
Realizar estudios de clima laboral cada año, para establecer acciones que permitan contar con trabajadores motivados.	Recursos económicos para el desarrollo estudios de clima laboral.	Visión, misión, valores	Personal capacitado en la aplicación de estudios de clima laboral.
Desarrollar planes de recompensas y reconocimientos para premiar a los mejores trabajadores.	Recursos económicos para el desarrollo planes de recompensas y reconocimientos.	Visión, misión, valores	Personal capacitado en el diseño de planes de recompensas y reconocimientos.

Políticas alineadas a las estrategias definidas en el FODA estratégico

Tabla 3

Estrategias alineadas a los objetivos a largo plazo

	Estrategias	Políticas
E1	Impulsar campañas de marketing digital para lograr un posicionamiento adecuado.	Perfeccionar constantemente los servicios que se brindan a los clientes
E2	Expandir la oferta de servicios a otras áreas geográficas	Trabajar en equipo para alcanzar objetivos comunes.
E3	Identificar nuevos segmentos de mercado para ofrecer los servicios	Contar con talento humano capacitado.
E4	Implantar las estrategias del plan estratégico con apoyo de los trabajadores	Contar con talento humano comprometido con la empresa, empoderado de su filosofía organizacional.
E5	Crear un POA para cada departamento	Mantener la comunicación asertiva con el público interno y externo.
E6	Definir acciones que contribuyan a mejorar el clima laboral	Contar con talento humano comprometido con la empresa, empoderado de su filosofía organizacional.
E7	Promocionar los servicios a través de visitas personales para dar a conocer a la empresa y sus beneficios	Perfeccionar constantemente los servicios que se brindan a los clientes

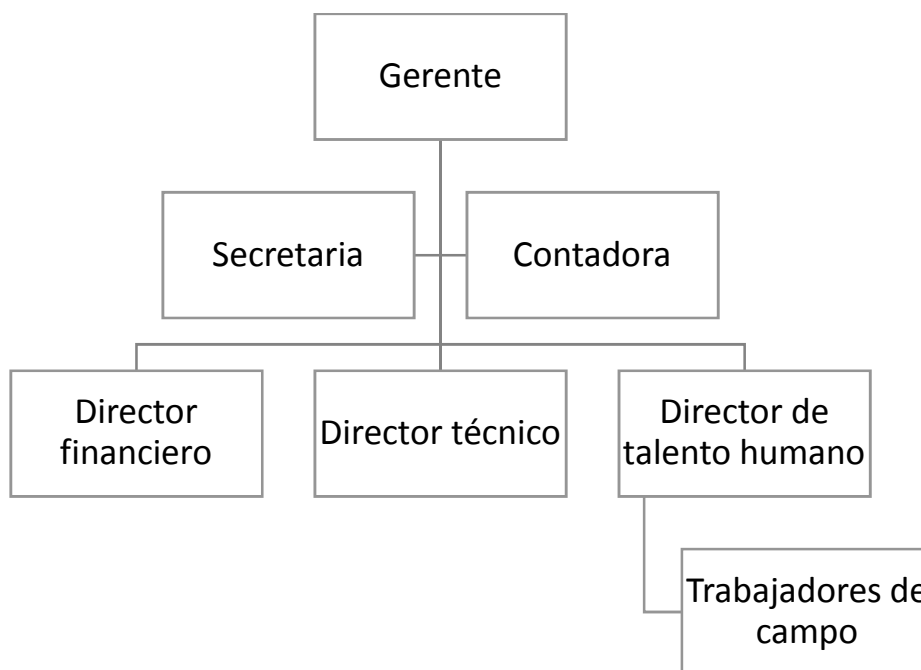
E8	Crear nuevos servicios que se asocien a los que ya se ofrecen para ampliar la oferta	Perfeccionar constantemente los servicios que se brindan a los clientes
E9	Innovar en la forma de trabajo, procurando ser más eficientes	Contar con talento humano capacitado.
E10	Ofrecer los servicios a través de la venta en línea	Trabajar en función de alcanzar la excelencia.
E11	Crear un manual de funciones que defina las responsabilidades de cada puesto de trabajo	Contar con talento humano comprometido con la empresa, empoderado de su filosofía organizacional.
E12	Establecer un plan de incentivos para los trabajadores para motivarlos y mejorar su productividad	Contar con talento humano comprometido con la empresa, empoderado de su filosofía organizacional.

Gestión del cambio

La gestión del cambio inicia dando a conocer la organización jerárquica que existe en la empresa:

Figura 14

Estructura organizacional de la empresa



Nota. Tomado del informe de rendición de cuentas de la empresa D. Cobo & Karolys Cía. Ltda. (2021)

) El Gerente es quien representa legalmente a la empresa, es quien supervisa a los demás niveles de la empresa.

- J La secretaria está a cargo de llevar los registros de los clientes, coordinar las visitas técnicas, llamar a los clientes y agendar las citas con gerencia.

- J La contadora, está a cargo de los registros contables, declaraciones de impuestos y roles de pago.

- J El director financiero está a cargo de la gestión de adquisiciones, es el responsable de mantener relaciones con bancos, además, supervisa y monitorea la planificación económica y realiza los presupuestos anuales.

- J El director técnico, está a cargo del control y articulación de las tres direcciones, para que todas funcionen a cabalidad y así se pueda ofrecer un servicio óptimo a los consumidores. Además, coordina con la dirección de talento humano la evaluación de desempeño de los trabajadores.

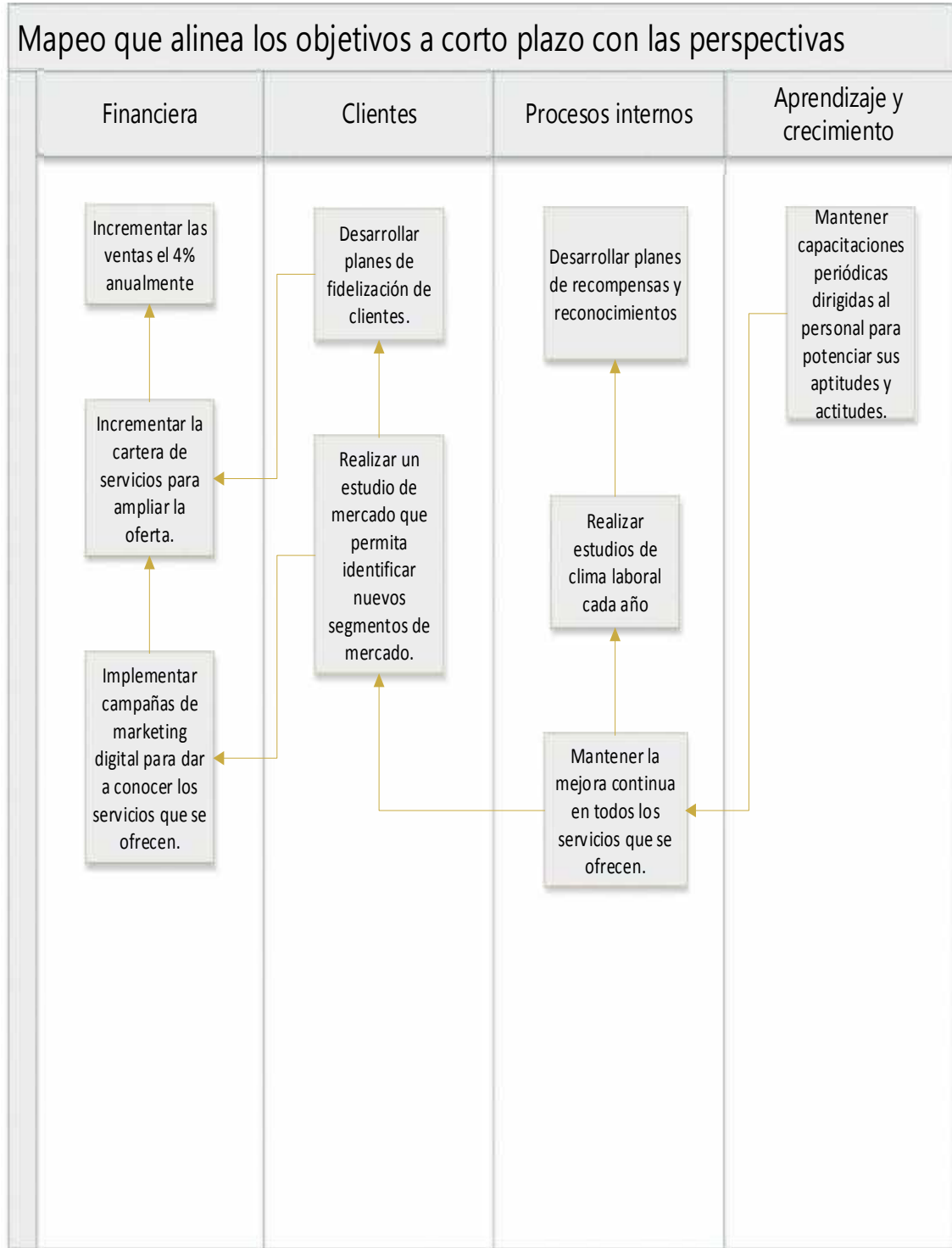
- J El director de talento humano está a cargo de reclutar, seleccionar y contratar al personal; además, tiene el compromiso de que prime el bienestar de los colaboradores, crea los planes de carrera y promoción; genera capacitaciones; evalúa el desempeño; lleva el control del personal.

Para que todo el personal se comprometa con la implantación de las estrategias definidas es pertinente que este se socialice con los trabajadores y se les invite a formar parte de los cambios que se realizarán para la consecución de los objetivos planteados y se empoderen de la filosofía organizacional de la empresa, trabajen observando las políticas institucionales, para que sean la principal carta de presentación ante los clientes y así contribuyan a mejorar la competitividad de la empresa para que logre posicionarse en el mercado y por ende ser rentable, para que pueda mantener su nómina de trabajadores y si al mediano plazo abrir nuevas plazas de trabajo que contribuyan a la dinamización de la economía local.

Evaluación de la Estrategia

Figura 15

Articulación de los objetivos con las perspectivas



Nota. En el mapeo se consideran las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento con los objetivos a corto plazo definidos.

Tablero de Control Balanceado

Tabla 4

Tablero de Control Balanceado

Perspectivas	Objetivos a corto plazo	Indicador	Período	Var.
Financiera	Incrementar las ventas el 4% anualmente.	(Ingresos por ventas del año /Ingresos por ventas año anterior)-1	Anual	%
	Incrementar la cartera de servicios para ampliar la oferta.	(Cartera de servicios del año/Cartera de servicios operacionales del año anterior)-1	Anual	%
	Implementar campañas de marketing digital para dar a conocer los servicios que se ofrecen y aumentar la cartera de clientes.	(Número de campañas de mk implementadas en el año / Número de campañas de mk año anterior)-1	Anual	%
		Número de “me gusta” o seguidores en redes sociales en el trimestre	Trimestre	Número
Clientes	Desarrollar planes de fidelización de clientes.	Número de clientes fidelizados semestre / total de clientes	Semestre	%
	Realizar un estudio de mercado que permita identificar nuevos segmentos de mercado.	(Número de clientes semestre actual / Número de clientes semestre anterior)-1	Semestral	%
Procesos internos	Desarrollar planes de recompensas y reconocimientos para premiar a los mejores trabajadores.	Número de trabajadores recompensados semestre actual / Total de trabajadores en nómina	Semestral	%
	Realizar estudios de clima laboral cada año, para contar con la información oportuna para la toma de decisiones dirigidas a contar con trabajadores motivados.	Número de trabajadores que tienen una percepción positiva del clima laboral en el semestre / Total de trabajadores	Semestral	%
	Mantener la mejora continua en todos los servicios que se ofrecen.	Número de clientes satisfechos del servicio recibido /Total de clientes	Semestral	%
Aprendizaje y crecimiento	Mantener capacitaciones periódicas dirigidas al personal para potenciar sus aptitudes y actitudes.	Número de trabajadores capacitados en el semestre /total de trabajadores	Semestral	%

2.3. Validación de la propuesta

Para el efecto, se consideraron profesionales que cuentan con una formación afín a la administración estratégica; además, tienen experiencia en el campo académico o laboral que incluye conocimientos entorno a la planificación estratégica; y, finalmente aceptan participar como validadores. Los datos de los especialistas se presentan en la tabla 5:

Tabla 5*Datos de los validadores*

Nombres y apellidos	Años de experiencia	Titulación académica	Cargo
Sarzosa Herrera Edison Aurelio	7 años	Máster en administración de empresas MBA y Máster en transporte con mención en tráfico movilidad y seguridad vial	Departamento de Tránsito transporte y seguridad vial de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi.
Danny Torres Campaña	10 años	Máster en Administración de Empresas MBA.	Gerente de la Agencia Jac Motors Latacunga de Automotores Carlos Palacios.
Andrea Alexandra Braganza Arauz	5 años	Máster en Gestión de Talento Humano.	Directora de Gestión Administrativa de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi.

Los objetivos que se desean alcanzar son:

-)] Aprobar los métodos y técnicas usados en el desarrollo investigativo.
-)] Validar los resultados que permiten concluir y recomendar.
-)] Redelinear en caso de requerirse la dirección que se sigue en el desarrollo del plan estratégico, de acuerdo al criterio de los profesionales consultados.
-)] Verificar si existe la posibilidad potencial de aplicar el plan estratégico expuesto.

Instrumento para validar

Una vez escogidos los especialistas para formar parte de la validación, se establecen los criterios de valoración. Estos se enviaron a los validadores junto con una copia del plan estratégico a través de correo electrónico para que sean revisados. A continuación, se detallan los criterios que se tomaron en cuenta para el efecto:

Tabla 6*Criterios para la validación*

Criterios	Descripción
Impacto	Representa el alcance que tendrá el modelo de gestión y su representatividad en la generación de valor público.
Aplicabilidad	La capacidad de implementación del modelo considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables
Conceptualización	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión por resultados de manera sistémica y articulada.
Actualidad	Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.
Calidad Técnica	Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.
Factibilidad	Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad.
Pertinencia	Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.

En función de los criterios expuestos en la tabla 6 se definen la escala cualitativa para su valoración, considerando el nivel de importancia y de representatividad, de acuerdo a la escala de Likert de la tabla 7.

Tabla 7*Criterios de valoración de acuerdo a la importancia*

CRITERIOS	En total desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
Impacto					
Aplicabilidad					
Conceptualización					
Actualidad					
Calidad Técnica					
Factibilidad					
Pertinencia					

Los resultados que se obtienen de la validación, es el resultado de las siguientes preguntas:

Tabla 8*Preguntas para la validación*

Criterios	Preguntas
Impacto	¿Considera que el plan estratégico propuesto representará un impacto significativo en la generación de valor público?
Aplicabilidad	¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?
Conceptualización	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión por resultados?
Actualidad	¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?
Calidad Técnica	¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica?
Factibilidad	¿Es factible incorporar un modelo de gestión por resultados en el sector?
Pertinencia	¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?

El nivel de importancia y representatividad se mide de 1 a 5 (siendo 1 en total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo) por cada criterio. La suma de los criterios indica el grado de cumplimiento.

Resultados de la validación**Tabla 9***Resultados cuantitativos de la validación*

CRITERIOS	Sarzosa Herrera Edison Aurelio	Danny Torres Campaña	Andrea Alexandra Braganza Arauz	Total
Impacto	5	4	5	14
Aplicabilidad	4	5	5	14
Conceptualización	5	5	5	15
Actualidad	5	5	5	15
Calidad Técnica	4	4	4	12
Factibilidad	4	4	4	12
Pertinencia	5	5	5	15
TOTAL	32	32	33	97

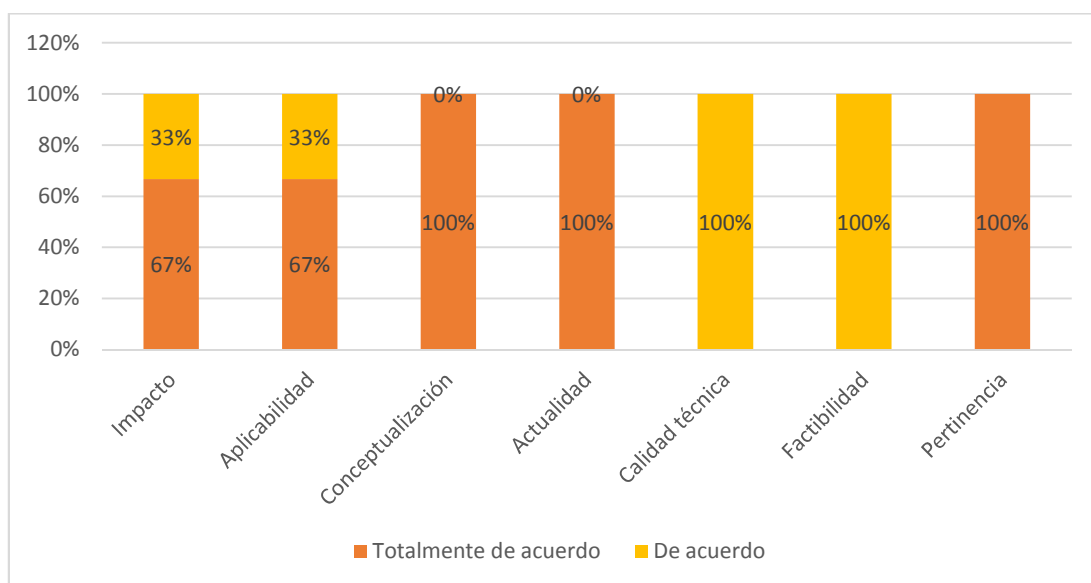
Es pertinente aclarar que la valoración dada por cada especialista se encuentra en el anexo 3 de este documento.

La calificación total que dan los especialistas a la propuesta alcanza 97/105. Así, en los criterios: conceptualización, actualidad y pertinencia se alcanzó 15/15; en los criterios: impacto y aplicabilidad 14/15; y, en calidad técnica y factibilidad 12/15.

En la figura 15 se presentan los resultados cualitativos alcanzados:

Figura 16

Resultados cualitativos de la validación



Nota. Los índices que se muestran pertenecen a las respuestas de los especialistas que validaron la propuesta.

Como se puede observar en la figura 15, todos los especialistas indicaron que están totalmente de acuerdo o de acuerdo con los criterios planteados en la validación. Esto indica que consideran que el plan estratégico propuesto es aplicable, factible y viable para solucionar el problema identificado.

2.4. Matriz de articulación de la propuesta

A continuación, se presenta la matriz que articula la propuesta con la fundamentación teórica, metodológica, estrategias y técnicas, así como, con los instrumentos usados.

Tabla 10

Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Capítulo I La planeación estratégica	La planificación estratégica. Etapas fundamentales de la planificación estratégica. Planificación estratégica y productividad.	Enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo). Investigación exploratoria, de campo.	Revisión documental. Análisis de fuentes secundarias de la información (libros, artículos científicos, tesis, entre otros).	Construcción de la contextualización general del estado del arte. Establecimiento del proceso de investigación. Análisis de la información recopilada.	
Capítulo II propuesta: Plan Estratégico para la empresa D. Cobo & Karolys Cía. Ltda.	Conceptos básicos sobre administración estratégica propuestos por Fred David y otros especialistas en la materia.	Enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo). Investigación exploratoria, de campo.	Análisis del entorno que incide sobre el desarrollo de la empresa. Entrevista. Encuesta.		Guía de la entrevista al gerente de la entidad. Cuestionario dirigido a los 25 trabajadores de la entidad.

CONCLUSIONES

- J Los fundamentos teóricos sobre planeación estratégica indican que esta es una herramienta de gestión que colabora en el establecimiento de las tácticas que favorece a que la entidad alcance los objetivos previstos, considerando que existen factores en el entorno externo que deben considerarse. Por lo tanto, se basa en la toma de decisiones que permiten que todos los involucrados trabajen en función de alcanzar metas comunes que ayudarán a que la entidad competitiva, sea rentable y, por ende, sostenible en el tiempo. Por su parte la productividad laboral mide la eficiencia en el trabajo que beneficia al desarrollo de la empresa, porque permite ahorrar recursos, alcanzar objetivos y tener más organización en lo que se realiza.
- J En los resultados del diagnóstico de los factores internos y externos que inciden sobre D. Cobo & Karolys Cía. Ltda. permitió identificar que cuenta como fortalezas: personal capacitado, reconocimiento en el mercado, remuneraciones competitivas, trabajo basado en valores institucionales, buenas relaciones interpersonales; como debilidades: falta de planeación estratégica, carencia de un POA en cada departamento, clima laboral deficiente, funciones imprecisas, toma de decisiones unilaterales; como oportunidades: incentivos económicos para la reactivación de las PYMES, estabilidad política, creación de nuevos servicios para diferentes segmentos del mercado, reactivación del trabajo presencial, capacidad para negociar con los proveedores; como amenazas; alta capacidad para negociar por parte de los clientes, ingreso de nuevos emprendimientos, alta rivalidad entre empresas que ofrecen los mismos servicios, ingreso de productos sustitutos, reducción de ingresos por el confinamiento provocado por la pandemia.
- J La planeación estratégica propuesta busca aumentar los ingresos de la empresa hasta el año 2028 en un 20%, posicionar a la empresa dentro de las diez de más prestigio dentro de la provincia e incrementar la productividad de los trabajadores al mejorar el clima laboral. Para el efecto, se seleccionaron estrategias que deberán ser implantadas y monitoreadas bajo los criterios de evaluación propuestos en el Tablero de Control Balanceado.
- J De acuerdo al criterio de los especialistas que validaron el plan estratégico, este es aplicable, actual, factible y pertinente, por cuanto, su impacto es significativo, su contenido está debidamente fundamentado; y, desde la óptica técnica-científica puede contribuir a solucionar la problemática identificada en la empresa.

RECOMENDACIONES

- J Socializar con todos los trabajadores de la empresa D. Cobo & Karolys Cía. Ltda. el contenido del plan estratégico propuesto, para que conozcan los objetivos planteados y cómo el trabajar en función de estos permitirá a la empresa mejorar su condición para que sea rentable y de esta forma se ofrezca estabilidad y se genere un clima laboral favorable.
- J Potenciar las competencias laborales para que exista más compromiso de parte de los trabajadores hacia la empresa, proveyendo un ambiente laboral que resulte satisfactorio que permita incrementar la productividad.
- J Implantar las estrategias definidas en el plan estratégico y controlarlas y monitorearlas en función de los indicadores propuestos en el Tablero de Control Balanceado para que los directivos de la empresa cuenten con la información requerida que les permita mejorar o potenciar las estrategias establecidas.

BIBLIOGRAFÍA

- Almeida, D. (2018). *Propuesta de Planificación Estratégica para el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito. Tesis de maestría en Administración Pública*. Quito: Universidad Tecnológica Israel.
- Amboya, G., & Muñoz, M. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para la empresa El Lojanito ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, periodo 2018-2022*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Aramburu, J. (2017). *Planeamiento estratégico y productividad en los trabajadores administrativos de la Clínica Municipal de Santa Anita. 2015*. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5266/Aramburu_BJI.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Banco Mundial. (2021). *Cómo la COVID-19 (coronavirus) afecta a las empresas en todo el mundo*. <https://www.bancomundial.org/es/news/infographic/2021/02/17/how-covid-19is-affecting-companies-around-the-world>
- Blanco, M., & Gaduglia, F. (2018). *El análisis interno y externo*. San José de Costa Rica: Editorial IICA.
- Chalco, A. (2017). *Planificación estratégica de marketing para el proyecto de reforestación de la provincia de Pichincha, a través de la Viceprefectura*. Quito: Universidad Tecnológica Israel.
- Dirmcofidencial. (2020). *5 Fuerzas de Porter*. <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>
- González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual Práctico de la Planeación Estratégica*. Madrid: Editorial Diaz de Santos.
- Granja, G. (2022). *Plan Estratégico para la micro Cervecería 2G. Tesis de MBA*. Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- INEC. (2020). *Estadísticas Económicas. Directorio de empresas y establecimientos 2019*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2019/Boletin_Tecnico_DIEE_2019.pdf

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Actividades económicas coyuntural*.
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf
- Lema, J., & Álvarez, F. (2016). Factores determinantes de la planeación estratégica. *UTC Ciencia* 3 (3), 166-180.
- Lo Sasso, M. (2012). *Plan estratégico para mejorar la productividad de NCAC de Experian Chile S.A.* Tesis de maestría. Universidad de Chile:
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111998/Plan-estrategico-para-mejorar-la-productividad-de-NCAC-de-.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Mena, I. (2021). *Planificación estratégica para la empresa IVONNY ICE CREAM en la provincia de Cotopaxi 2021-2023. Tesis de maestría*. Quito: Universidad Tecnológica Israel.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2020). *Caracterización Provincia de Cotopaxi*.
http://www.inteligenciaproductiva.gob.ec/archivos/datoscaracterizacion_por_provincia/caracterizacion_de_la_provincia_de_cotopaxi.pdf
- Paillacho, K. (2019). *Plan Estratégico para la la Empresa de Soluciones Integrales para Corporaciones. Tesis de MBA*. Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
- Sumba, R., Cárdenas, N., Bravo, T., & Arteaga, R. (2020). *La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas*. FIPCAEC (Edición 22) Vol. 5, No 4, pp. 114-136:
<file:///C:/Users/ASUS/Downloads/299-Texto%20del%20art%C3%ADculo-567-1-10-20201025.pdf>
- Torres, S. (2008). *La productividad: concepto y factores*.
<http://infocalser.blogspot.pe/2008/07/la-productividad-concepto-y-factores.html>
- Useche, M., Morela, J., & Barragán, C. (2021). Retos y desafíos del emprendimiento ecuatoriano, trascendiendo a la pospandemia. *Retos. Revista de Ciencias de Administración y Economía*. 11 (22).
- Valencia, G., & Erazo, M. (2016). *El reto de la planificación estratégica en las Pymes*. Revista Publicando, 3 (8), 335-344:
<https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/245>
- Zenea, M., Arcia, B., & Llanes, O. (2019). Metodología para el empleo de la herramienta del diagnóstico estratégico en Cooperativas No Agropecuarias. *Estudios del Desarrollo Social vol.7 no.3* .

ANEXOS

ANEXO 1 FORMATO DE ENTREVISTA



GUÍA DE ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA

Esta entrevista se aplica para contar con datos que permitan realizar el análisis interno de la empresa D. Cobo & Karolys Cia. y así, fundamentar el trabajo de maestría del estudiante de la Universidad Israel, denominado: Plan estratégico para mejorar la productividad de la empresa D. Cobo & Karolys Cia. Ltda. ubicada en la ciudad de Latacunga. Periodo 2021-2026.

1. Describa las fortalezas con las que cuenta la empresa.
2. ¿Para la empresa por qué es importante contar con una planificación estratégica?
3. ¿En la actualidad la empresa cuenta con un plan estratégico que le permita ser productiva?
4. ¿La empresa cuenta con un plan operativo anual en cada departamento?
5. ¿La empresa cuenta con una manual de funciones que especifique las responsabilidades de cada puesto de trabajo?
6. ¿La empresa cuenta con estrategias que contribuyan a mejorar el clima laboral?
7. ¿Para la toma de decisiones se toma en cuenta la opinión de todos los integrantes de la empresa?
8. ¿En la empresa prevalece el trabajo basado en los valores organizacionales?

ANEXO 3. RESULTADOS DE LAS VALIDACIONES POR ESPECIALISTA

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Datos personales: Edison Aurelio Sarzosa Herrera

Experiencia: 7 años

Titulación Académica: Ingeniero en Administración de Empresas, Máster en administración de Empresas (MBA), Máster en transporte con mención en tráfico, movilidad y seguridad vial.

Cargo actual: Asesor del departamento de Tránsito, Transporte y Seguridad vial de la EPMC.

FICHA DE EVALUACIÓN

Por favor coloque una X en donde corresponda

CRITERIOS	EVALUACION SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En total desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
Impacto					X
Aplicabilidad				X	
Conceptualización					X
Actualidad					X
Calidad Técnica				X	
Factibilidad				X	
Pertinencia					X


Edison Aurelio Sarzosa Herrera
050265422-1

Latacunga, 4 de marzo del 2022

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Datos personales: Danny Torres Campaña

Experiencia: 10 años

Titulación Académica: Ingeniero en Administración de Empresas, Máster en administración de Empresas (MBA)

Cargo actual: Gerente de la Agencia Jac Motors Latacunga de Automotores Carlos Palacios.

FICHA DE EVALUACIÓN

Por favor coloque una X en donde corresponda

CRITERIOS	EVALUACION SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En total desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
Impacto				X	
Aplicabilidad					X
Conceptualización					X
Actualidad					X
Calidad Técnica				X	
Factibilidad				X	
Pertinencia					X



Danny Torres Campaña
C.I. 0501961882

Latacunga, 4 de marzo del 2022

Datos personales: Andrea Alexandra Branganza Arauz

Experiencia: 5 años

Titulación Académica: Ingeniero en Administración de Empresas, Máster en Gestión de Talento Humano

Cargo actual: Directora de Gestión Administrativa de la EPMC.

FICHA DE EVALUACIÓN

Por favor coloque una X en donde corresponda

CRITERIOS	EVALUACION SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En total desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
Impacto					X
Aplicabilidad					X
Conceptualización					X
Actualidad					X
Calidad Técnica				X	
Factibilidad				X	
Pertinencia					X



Andrea Alexandra Branganza Arauz

CC 0502951106

Latacunga, 4 de marzo del 2022

ANEXO 4. FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE LOS APORTES A LA INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD


UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL / ESCUELA DE POSGRADOS

FORMATO PARA DESCRIBIR LOS APORTES A LA INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD EN EL TRABAJO DE TITULACIÓN – (RESUMEN INV+VCS)

(según el Instructivo de Estructura y Normas de Trabajos de Titulación para Grado y Posgrado UISRAEL 2021)

Estudiante(s):	José Antonio Karolys Cobo
Programa de maestría:	Administración de empresas
Proyecto desarrollado:	Plan estratégico para mejorar la productividad de la empresa D. Cobo & Karolys Cia. Ltda. en la ciudad de Latacunga, periodo 2023 – 2028.
Fecha de entrega final del TT:	19 de marzo de 2022
Línea de investigación institucional a la cual tributa el proyecto:	Gestión administrativa y sociedad
Beneficiarios directos e indirectos del proyecto:	
<p>La ejecución del plan estratégico ayudará a mejorar la productividad de la empresa D. Cobo & Karolys Cia. Ltda. beneficiando directamente al área directiva de la organización, porque tendrá una herramienta administrativa que le permitirá realizar su gestión de forma estratégica en función de objetivos a corto y largo plazo para que sea sostenible y rentable.</p> <p>Por otro lado, este plan beneficia directamente a los colaboradores de la empresa, porque la implantación de las estrategias propuestas mejorará el ambiente de trabajo y, por ende, contribuirá a que mejore la vida laboral de cada uno de los involucrados.</p> <p>Los beneficiarios indirectos de este plan estratégico incluyen a quienes conforman el público externo de la empresa, esto es: clientes y proveedores, porque de alguna forma son influenciados por este proyecto.</p>	
Resumen de los aportes de la investigación para el área del conocimiento	
<p>También, se consideran beneficiarios indirectos las empresas que tienen un giro de negocio similar al de D. Cobo & Karolys Cia. Ltda. porque la gerencia de la entidad podría usar la información que se incluya en este documento como referencia para tomar decisiones. De igual forma para los estudiosos que aborden temas de similares características al momento de realizar estudios en el ámbito administrativo, porque contarán con un recurso que servirá de fundamento para sus propuestas.</p>	
Resumen de los aportes de vinculación con la sociedad: empresas, organizaciones y comunidades	
<p>Finalmente, se beneficia a la sociedad porque el mejoramiento de la productividad de la empresa se verá reflejada en la limpieza de las instituciones públicas a las que asisten los ciudadanos, permitiéndoles tener una experiencia agradable en su estancia en estas dependencias.</p>	
Nota: se adjunta al proyecto	

Firmas de responsabilidad:

Estudiante	Profesor-tutor del proyecto	Coordinador del programa de maestría
 JOSE ANTONIO KAROLYS COBO		Mg. Ernesto Jara

Revisado por:

Coordinación de Vinculación con la Sociedad	Coordinación de Investigación
Mg. Carolina Jaramillo	Mg. Yolvi Quintero