



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020-CES

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:

PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA “CON CEN” DE LA CIUDAD DE LAGO AGRIO

Línea de Investigación:

Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

Clelia Jeanneth Osorio Chilibingua

Tutor/a:

Ana Lucía Tulcán Pastas

Quito – Ecuador

2022

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Ana Lucia Tulcán Pastas con C.I: 040137108-3, en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: **PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA “CON CEN” DE LA CIUDAD DE LAGO AGRIO.**

Elaborado por: Clelia Jeanneth Osorio Chilibingua, de C.I: 1500493398, 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

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
INFORMACIÓN GENERAL	1
Problema de investigación.....	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:.....	4
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	5
1.1. Contextualización general del estado del arte.....	5
1.2. Proceso investigativo metodológico	8
1.3. Análisis de resultados.....	11
CAPÍTULO II: PROPUESTA.....	13
2.1. Fundamentos teóricos aplicados	13
2.2. Descripción de la propuesta.....	18
2.3. Validación de la propuesta.....	41
2.4. Matriz de articulación de la propuesta	44
CONCLUSIONES	46
RECOMENDACIONES	47
BIBLIOGRAFÍA.....	48
ANEXOS	50

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis de contenido a empleados	11
Tabla 2. FODA Estratégico	22
Tabla 3. Lograr la implementación de la propuesta del plan estratégico	25
Tabla 4. Crear nuevas formas para llegar con entregas a domicilio	25
Tabla 5. Contar con equipos de última tecnología	26
Tabla 6. Implementar productos innovadores.....	26
Tabla 7. Incrementar las ventas	26
Tabla 8. Conseguir la satisfacción del cliente.....	27
Tabla 9. Capacitar continuamente al personal para aprovechar su rendimiento	27
Tabla 10. Crear un plan de incentivos.....	28
Tabla 11. Establecer una estructura organizacional de la empresa	28
Tabla 12. Actividades para el cumplimiento de estrategias	30
Tabla 13 Estado de la clasificación de las metas	31
Tabla 14 Cumplimiento de objetivos propuestos	31
Tabla 15. Presupuesto para el cumplimiento de los objetivos	36
Tabla 16. Perspectiva Administrativa	37
Tabla 17. Perspectiva Financiera.....	38
Tabla 18. Perspectiva expansión comercial	38
Tabla 19. Perspectiva mejoramiento e innovación.....	39
Tabla 20. Perspectiva de marketing.....	39
Tabla 21. Perspectiva De Talento Humano	40
Tabla 22. Descripción de perfil de validadores	41
Tabla 23. Criterios de Evaluación para los especialistas	41
Tabla 24. Escala de evaluación de criterios según Importancia y Representatividad.....	42
Tabla 25. Preguntas Instrumentos de validación	42
Tabla 26. Tabulación de resultados.....	43
Tabla 27. Matriz de articulación.....	44

Índice de figuras

Figura 1. Modelos de Planificación Estratégica.....	13
Figura 2. Análisis DAFO o FODA	14
Figura 3. Las cinco fuerzas de Porter	15
Figura 4. Misión, visión y valores de empresa	16
Figura 5. Estructura general	18
Figura 6. Matriz FODA	21
Figura 7. Mapa Estratégico.....	37

Índice de anexos

Anexo A. Entrevista a empleados	50
Anexo B. Entrevista a Gerente - Propietaria	51
Anexo C Validación de la Propuesta N° 1	52
Anexo D Validación de la Propuesta N° 2	53
Anexo E Formato Aportes a la investigación y vinculación con la sociedad	54

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

Como una herramienta de gestión se conoce a la planificación estratégica que ayuda en el camino que deben recorrer las empresas, como también como guía de él que hacer para obtener las metas previstas, tomando en cuenta los cambios y demandas del medio.

La planificación estratégica es muy fundamental para las empresas porque acopla las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado que brinda una trayectoria para cumplir con los objetivos que se tiene propuestos cumplir. En resumen, el plan estratégico es un atlas del camino a recorrer por la empresa. Que contiene los objetivos y las metas por cada plaza deficiente del negocio. Estas plazas comerciales se distribuyen en un sistema integrado que permite que la empresa pueda dibujar una ruta a seguir de manera exitosa y orientarse a cumplir sus metas anheladas.

Es prioritario situar a la empresa hacia caminos de oportunidades económicas interesantes como para la colectividad, ajustadas a sus recursos que brinden un potencial atrayente de desarrollo y rentabilidad. Para lo que se hace indispensable contar con la misión de la empresa, definiendo sus objetivos, elaborando sus estrategias. Ante este entorno, las empresas en la actualidad cada vez deberían ser más consecuentes contar con un plan estratégico que es muy beneficioso para los lograr alcanzar los objetivos, metas, estrategias de crecimiento y ventajas. Dirigir correctamente la empresa es hacer que la estrategia halle todas las disposiciones hacia sus desenlaces y en función de aquello, se ajusten los conocimientos administrativos.

En este siglo las empresas se encuentran inmersas a la modernidad que ha ido evolucionado con cambios significativos y agigantados, esto debido al desarrollo de la tecnología y sus diversos canales de distribución que ha hecho que los negocios vayan adaptándose a nuevos modelos.

La empresa CON CEN tiene como propietaria a la señora Consuelo Centeno Santana, se localiza en la calle Bolívar S/N y Martha Roldós, de la ciudad de Lago Agrio, este emprendimiento familiar empezó con 3 elementos, que se dedican a la comercialización de productos de limpieza al por mayor y menor, dentro y fuera de la ciudad. Al no contar con una herramienta de gestión, se crea la necesidad de diseñar un plan estratégico que permita cosechar las oportunidades que se hallan en el entorno del negocio.

Como toda empresa comercial, se vio obligada a acoplarse a un nuevo modelo de negocios, cuando el universo entero sufrió el impacto de la pandemia por el virus COVID-19, esto ocasiono que las personas se sometieran a un aislamiento total, teniendo como consecuencias el debilitamiento económico y financiero de los países, principalmente de los que están en vías de desarrollo, crisis

financiera que dio la oportunidad a muchas empresas a cambiar su forma de negocio, poniendo en práctica estrategias que les permitieron salir adelante y continuar su actividad comercial.

Actualmente la empresa CON CEN desarrolla sus actividades económicas desde su domicilio, lo que hace imprescindible contar con un plan estratégico que le permita tener claro estas interrogantes ¿Dónde estoy hoy? (presente), ¿Dónde quiero llegar? (futuro), y ¿Qué hacer para lograrlo? Y de esta manera tomar las decisiones correctas que serán de gran provecho con proyección de grandes metas a un futuro con progresiva demanda de la prestación ofertada.

Problema de investigación

La empresa CON CEN, durante el transcurso de aproximadamente 14 años de funcionamiento, no ha obtenido los resultados económicos esperados. La principal causa es que ha ido perdiendo competitividad en el mercado por la falta de aplicación de un plan estratégico que le admita tomar decisiones para el buen funcionamiento y mejora de la empresa, para lograrlo es necesario considerar las oportunidades que en este momento se localizan en el medio del negocio.

¿Qué estrategias permitirán a la empresa CON CEN cumplir con los objetivos a largo plazo y tomar decisiones oportunas para su desarrollo?

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la empresa “CON CEN” de la ciudad de Lago Agrio, que le permita tomar decisiones oportunas para su desarrollo.

Objetivos específicos

- Contextualizar los fundamentos teóricos sobre el Plan Estratégico mediante la selección bibliográfica.
- Diagnosticar el entorno actual de la empresa CON CEN aplicando un instrumento de investigación.
- Diseñar una propuesta de un plan estratégico para la empresa CON CEN de la ciudad de Lago Agrio, con la exposición de estrategias para el cumplimiento de las metas trazadas.
- Validar a través de criterios de especialistas la propuesta del plan estratégico para la empresa CON CEN.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

El presente proyecto titulado “Plan Estratégico para la empresa CON CEN de la ciudad de Lago Agrio”, tiene un impacto con la sociedad ya que generará fuentes de empleo y la vinculación directa con sus colaboradores y los clientes externos e internos de empresa, ofreciendo un servicio de eficacia y calidez, que está contribuyendo como un aporte a los procesos de diseño de un plan estratégico, que ayudará a la ampliación de la empresa, a explotar su potencial al máximo, aplicando una herramienta de gestión mediante el progreso de las fases internas y certificando el interés eficaz y competente de sus participantes, con el fin de optimizar el desarrollo empresarial, la rentabilidad, además de pensar en forma sistemática con proyección al futuro.

Como beneficiarios directos de la presente investigación se determina a la señora Consuelo Centeno, Gerente - Propietaria, que contará con un plan estratégico donde tiene un enfoque e ideas claras de los objetivos, las metas y la forma de lograr alcanzarlos; minimizando los riesgos; que le permitiría organizar, coordinar y controlar los movimientos para valorar los resultados. La propietaria mediante la aplicación y aprovechamiento en la toma de decisiones a futuro con el propósito de expandir su posicionamiento que le genere competitividad en el mercado, buscando nuevos clientes y mejoras en sus ingresos económicos para la empresa, en el logro de sus objetivos y por ende los beneficios que generaría su crecimiento, verá plasmados los resultados una vez aplicada la planificación estratégica.

Sus empleados que conllevan un engrandecimiento de la confianza y motivación brindada, así como también se incrementaría la optimización de los recursos y una mayor eficiencia de la empresa.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización general del estado del arte

Investigaciones consultadas como aporte

Para la presente investigación se toma en consideración el siguiente trabajo que trata sobre “Planificación Estratégica para la Empresa IVONNY ICE CREAM en la Provincia de Cotopaxi 2021-2023” de su autora (Mena Zambrano, 2021) publicado por la Universidad Tecnológica Israel, que considero como objetivo: “Proponer una planificación estratégica en la empresa IVONNDY ICE CREAM en el periodo 2021- 2023”. Donde la metodología aplicada en el desarrollo de este trabajo investigativo fue descriptiva y explicativa, que se apoyó en técnicas de la encuesta y la entrevista, con la aplicación de cuestionarios y la participación de los 25 empleados para las encuestas y 1 entrevista que realizo al gerente general de dicha empresa considerando el 100% de la muestra objeto de estudio al ser un subconjunto finito.

Mena Zambrano (2021) concluyo que por ser un pilar fundamental para el crecimiento empresarial en todas las empresas se debe aplicar una planificación estratégica, indica además que según los resultados obtenidos mediante la aplicación de técnicas de investigación la empresa objeto de estudio no cuenta con una planificación estratégica, motivo por el expone efectuar la planificación estratégica para IVONNDY ICE CREAM que permita a la empresa enfocarse al buen servicio que prestan sus colaboradores para el cumplimiento de los logros empresariales, para finalmente a través de un criterio de personal especializado sobre planificación estratégica se comprobó que su inserción es acertada en el cumplimiento de alcanzar conjuntamente tanto empleados y empleador las metas, objetivos y rentabilidad deseada. El aporte de este trabajo investigativo radica en que se efectuó un análisis exhaustivo para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para partir de allí planteando las estrategias a seguir.

Como parte de este estudio se toma en consideración el siguiente trabajo que titula sobre “Plan estratégico para la Asociación de servicios de limpieza Arosemena Tola 2018-2023” del autor (Cando Tayupanda, 2019) publicado por la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo, el cual considero como objetivo: “Diseñar un plan estratégico para la asociación de servicios de limpieza Arosemena Tola ASOSERAT, 2018-2023”. Donde la metodología aplicada en el desarrollo del trabajo investigativo fue descriptiva y explicativa, que se apoyó en las técnicas de la entrevista y la encuesta, con la aplicación de cuestionarios y la participación de los 15 socios que forman la organización considerando el 100% de la muestra objeto de estudio.

Cando Tayupanda (2019) concluyo que el plan estratégico diseñado para el servicio de limpieza en Arosemena Tola “ASOSERAT”, se ejecutó muy bien, ya que muestra un sinfín de bondades y

ventajas para todos los socios, indica también que la filosofía empresarial fue delineada con el uso de técnicas y metodologías institucionales muy bien acertadas, además se pudo establecer la situación real de la Asociación con un análisis FODA que permitió determinar que la asociación posee más oportunidades que amenazas, teniendo posibilidades de triunfar, cabe indicar que se consiguió plantear para el futuro objetivos, estrategias, planes de acción que ayudaran a formarse como una organización sólida, con bases concretas que con el pasar del tiempo desafíe a los problemas con las habilidades anticipadamente determinadas y así favorezca al crecimiento. El aporte de este trabajo investigativo se nota que fue fructífera ya que es una organización bien fortalecida que en un futuro se puede consolidar.

Adicional tomo como aporte el siguiente trabajo sobre “Diseño de un Plan Estratégico de la empresa Corporación DINAMYCS CORP AG&LV CÍA. LTDA. de la ciudad de Quito en el periodo 2018-2019.” Bajo la autoría de (Pino Cuenca, 2018) publicado por la Universidad Tecnológica Israel, cuyo objetivo es: “Diseñar una planificación estratégica a la empresa Corporación Dinamycs Corp. AG&LV Cía. Ltda”. Ubicada en la ciudad de Quito. Para el desarrollo de este trabajo investigativo la metodología utilizada fue descriptiva y bibliográfica, utilizó las técnicas de la encuesta y la entrevista, con la aplicación de cuestionarios y la participación de 7 empleados que se aplicó las encuestas y 2 entrevistas realizada a los directivos de la empresa considerando el 100% de la muestra objeto de estudio.

Es preciso indicar que Pino Cuenca (2018) llegó a las siguientes conclusiones, donde indica que se fundamentó en diseñar el plan estratégico para la Corporación Dinamycs Corp. AG&LV Cía. Ltda. en base a estrategias necesarias, además concluir que el 100% de la población objeto de estudio ratifican y argumentan que a la compañía le urge un plan estratégico herramienta importante y necesaria para la toma de decisiones, de igual forma indica que hay que ejecutar acciones necesarias en el área de ventas para que la compañía pueda incrementar los servicios que ofrece, ya que afirma no se hizo un análisis interno y externo, y de esta manera dar los primeros pinitos en el mercado nacional y poder posesionarse con su imagen. Como aporte de este trabajo se indica que en la actualidad es muy importante la implementación de un plan estratégico en las compañías, sobre lo relevante que es tener una guía para conseguir conservarse en un amplio plazo en el entorno financiero.

Otro tema interesante es el siguiente trabajo que trata sobre “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” de su autora

(Amboya Lema, 2018) publicado por la Universidad Central del Ecuador, donde considero como objetivo: “Proponer un plan estratégico para la pequeña empresa “EL LOJANITO” ubicada en la provincia de pichincha, parroquia rural Conocoto”. Indicando que la metodología utilizada en el desarrollo del trabajo investigativo fue descriptiva, se apoyó en las técnicas de la entrevista y la encuesta, con la aplicación de preguntas y la participación de 10 personas en total tanto para las encuestas como para las entrevistas considerando la totalidad de la muestra objeto del estudio investigativo.

Amboya Lema (2018) concluyo que debido a la sencillez de su estructura organizacional y del movimiento económico, El Lojanito es considerada una empresa pequeña en el medio ecuatoriano que tiene cuatro años de constituida y actúan de acuerdo con las casualidades o escenarios que se presenten por lo tanto su manejo es empírico, y no se ha visto en la obligación de contar con un plan estratégico, además manifiesta la necesidad de posicionarse en el mercado competitivo pero la actual inestabilidad en los diferentes procedimientos de la empresa lo impide, por lo tanto le urge establecer estrategias y gestionar cambios para alcanzar sus objetivos y lograr una mejor calidad de sus productos, adicional indica que se logró determinar gracias al estudio situacional ejecutado a la empresa, otras debilidades como la falta de estructura organizacional y de funciones, de una gestión administrativa y financiera, ausencia de documentación de procesos, entre otros, cabe recalcar que el negocio “EL LOJANITO” también cuenta con fortalezas y oportunidades, para el alcance de los objetivos propuestos son aprovechadas, además indica que el manejo de la empresa EL LOJANITO se debe gracias al cuadro de mando integral que permitió la implementación del plan estratégico y medir los resultados, el coeficiente de efectividad en la operatividad de la misma, y conocer cuál fue el provecho obtenido. Como aporte de este trabajo investigativo puedo indicar que tan importante es la inserción de un plan estratégico con el propósito de obtener mejores resultados en beneficio de una empresa y de esta manera sacar provecho de las oportunidades con la finalidad de fortalecer como empresa como también crecer económicamente.

Finalmente concluyo con el siguiente trabajo investigativo que trata sobre “Propuesta de un plan estratégico para la Empresa de Servicios de Limpieza BRITOT CIA. LTDA. De la ciudad de Loja” de la autoría de (Cuenca Alvarado, 2016) publicado por la Universidad Nacional de Loja, quien planteo como objetivo: “Realizar una propuesta de un Plan Estratégico para la empresa de servicios de limpieza BRITOT CIA.LTDA”, de la ciudad de Loja. Donde indica que la metodología aplicada en el progreso de este trabajo investigativo fue descriptiva y bibliográfica, que se apoyó en las técnicas de la entrevista y la encuesta, con la aplicación de cuestionarios y la participación de 35 empleados y 30

clientes para las encuestas y 1 entrevista hecha al gerente general de la empresa considerado como la muestra objeto de estudio.

Cuenca Alvarado (2016) concluyo que la empresa de limpieza Britot, previo a un análisis externo dio como resultado un total ponderado de 2,60 resultado que proyecta que el medio de la empresa tiene un sin número de oportunidades para desafiar las amenazas que lo envuelven, según el análisis FODA posee más debilidades que fortalezas, no cuenta con un plan estratégico, dispone de un gran stock de productos, para cubrir las exigencias de sus clientes, siendo su debilidad sobresaliente no contar con publicidad. El aporte que deja este trabajo investigativo radica en que a pesar de contar con buenas oportunidades y no contar con un plan estratégico bien estructurado no se puede tomar decisiones a futuro convirtiéndose que como empresa se tenga muchas debilidades con el riesgo de fracasar a futuro.

Luego de la revisión bibliográfica realizada a varios trabajos investigativos se puede concluir que para saber que es la planificación estratégica, es ineludible echar a ver la base de esta, conocer que es una herramienta de gestión que indica los medios e ilustraciones a seguir ante diferentes eventos y escenarios futuros en la toma de decisiones. Hoy en día las empresas se tropiezan con escenas de distinta naturaleza como son: políticos, sociales, tecnológicos y económicos. Es por todo esto, que la información de una empresa juega un papel importante para poder lograr obtener las metas y el futuro anhelado.

Cuando una empresa cuenta con una planificación estratégica, consigue alcanzar los resultados con los recursos que cuentan, sean estos trabajadores, clientes, proveedores, materias primas, capital, y otros. Además de definir su visión y estrategias para alcanzar el éxito esperado previo al estudio de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de su entorno.

En resumen, la planificación estratégica es una herramienta que manejan las empresas para conseguir los objetivos y aplicar las estrategias; por lo tanto, se requiere de la cooperación activa de todos las partes que la componen, garantizando el triunfo en el mercado y poder competir con otras sin miedo al éxito y logrando consolidarse.

1.2. Proceso investigativo metodológico

Enfoque de la investigación

Para el presente progreso de esta investigación se manejará el enfoque cualitativo apoyado en el método inductivo, que va de lo particular a lo general; el mismo que se comprobará por medio del análisis de los fenómenos para desarrollar las conclusiones y comparar con los resultados obtenidos.

“Enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández et al, 2014, pág. 7).

Tipo de investigación

Se empleará la Investigación descriptiva que busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández et al, 2014, pág. 92), como también la Investigación explicativa que son más estructuradas que los estudios con los demás alcances y, hecho, implican los propósitos de éstos (exploración, descripción y correlación o asociación); además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia (Hernández et al, 2014, pág. 96)

Descriptiva y explicativa será la investigación a ejecutarse, porque estudiará la exposición de los empleados y la gerente propietaria de la empresa CON CEN de la ideología empresarial y medio profesional de esta manera establecer las debilidades y el valor de realizar un plan estratégico dentro de la empresa como herramienta esencial en el cumplimiento de objetivos y metas trazadas.

Asimismo, el método inductivo ayudará a iniciar en la observación del problema, donde buscaremos las causas y consecuencias para generar resultados favorables para la indagación. Por su entorno, el método inductivo accede ser más elástico como ayuda.

Población y muestra

Población. – “Se considera un conjunto o universo de un todo de elementos sobre los que se busca información” (Vladimirovna, 2005). Por lo tanto, el estudio de la población es 4 empleados, y la gerente propietaria de la empresa CON CEN. Mientras que la Muestra. –“Es un subconjunto finito y representativo de la población disponible” (Vladimirovna, 2005). Para esta investigación la muestra objeto de estudio es del total ya que la empresa está formada por 5 personas, y al ser una muestra pequeña o finita se considerará a todo el personal para la aplicación de entrevistas.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La entrevista. –“Se trata de un diálogo intencionado entre dos interlocutores, cuyo tema se refiere a una situación de interacción social entre el entrevistador y el entrevistado” (Rada, 2001). Y el Cuestionario. –“Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (Hernández et al, 2014). Para la presente investigación y obtención de resultados se realizará la entrevista que será formulada en base a un formato de preguntas o cuestionario la misma que estará dirigida al personal de la empresa y la gerente propietaria con la finalidad de obtener información y diagnosticar los espacios de la empresa.

Observación. -Como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la

realidad estudiada. Se utilizará esta técnica para la recolección de los datos, por cuanto de esta forma se podrá describir que métodos está usando la empresa CON CEN en la ejecución de su labor, y asimilar en detalle los hechos, fenómenos que influyen en la calidad del bien que ofrece al mercado.

Técnicas e instrumentos de procesamiento de datos

Datos cualitativos

Es el nombre dado a los datos que se expresan en forma de palabras o textos que ayudan a comprender ciertas acciones y actitudes de los encuestados que no son cuantificables, por lo que su uso es muy importante para fundamentar cualquier investigación seria.

Los datos cualitativos son utilizados principalmente como el primer acercamiento al problema, ya que aporta información acerca de la existencia de una realidad en la que están involucrados nuestros participantes. (QuestionPro, 2021)

Por lo tanto, en este trabajo investigativo al usar la entrevista como una técnica de investigación y al momento de procesar los datos de la información obtenida debemos complementar con lo siguiente.

La transcripción y la organización de los datos. - La transcripción es una parte crucial de la investigación cualitativa, mientras que la Organización de datos es un modo de sistematizar la información dándole un orden lógico que facilite la consulta, la información y la auditoría.

El análisis sistemático de las transcripciones, agrupando e interpretando los comentarios. - El propósito fundamental del análisis de datos consiste en dar sentido a la información obtenida, tratándola y organizándola para poder explicar, describir e interpretar el fenómeno objeto de estudio y dar respuesta al problema planteado.

Se utiliza comúnmente el análisis de contenido mediante la Categorización. - “Desglosar el contenido y agruparlo en temas, luego en categorías o subcategorías”. (Gómez Mendoza, 2000).

Es una operación de clasificación de elementos constitutivos de un conjunto por diferenciación, tras la agrupación por género (analogía), a partir de criterios previamente definidos. Las categorías son secciones o clases que reúnen un grupo de elementos (unidades de registro en el caso del análisis de contenido) bajo un título genérico, reunión efectuada en razón de dos caracteres comunes de estos elementos. (Díaz, 2018, pág. 127).

Una vez que se haya desarrollado las entrevistas a los 4 colaboradores y a la gerente propietaria quienes forman parte de la empresa CON CEN, se realizará el análisis de contenido mediante categorización para el procesamiento de los datos obtenidos, para registrar la información, agrupando e interpretando los comentarios, permitiendo una visión más global de la información que sea de fácil interpretación.

1.3. Análisis de resultados

Después de haber aplicado las técnicas e instrumentos de investigación, se procede a analizar los datos de las entrevistas realizadas al personal operativo y gerente propietaria de la empresa CON CEN, considerando pertinente aplicar el siguiente análisis:

Tabla 1. Análisis de contenido a empleados

CATEGORIAS	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3	ENTREVISTADO 4
ETAPA FILOSOFICA	CONOCIMIENTO ESCASO	CONOCIMIENTO ESCASO	CONOCIMIENTO ESCASO	CONOCIMIENTO ESCASO
PRODUCTIVIDAD	EXISTE COMPROMISO POR PARTE DE LOS EMPLEADOS			
COMUNICACIÓN	EXISTE BUENAS RELACIONES EMPLEADOR-TRABAJADORES			

Fuente: Elaboración propia

Resultados de la Entrevista aplicada a la Gerente Propietaria de la Empresa CON CEN

Mediante la aplicación de la técnica de la entrevista dirigida a la Gerente Propietaria de la Empresa CON CEN, se evidenció de vital importancia crear un plan estratégico para la empresa. Lo cual es fundamental y preciso que cuente con esta herramienta de gestión que le permitirá mejorar sus conocimientos dentro de las áreas en la toma apropiada y acertada de decisiones alcanzando cumplir con los objetivos y metas trazadas.

Hoy en día la empresa no dispone con un Plan Estratégico, es por ello el impedimento de no haber logrado consumir con las metas diseñadas y por ende con la rentabilidad deseada. Es importante recalcar que si existe una buena comunicación entre empleador y empleados actividades que incentivan la integración del equipo de trabajo.

Los colaboradores de CON CEN, solo tienen conocimiento de las metas que deben alcanzar en un corto tiempo, de esta manera la empresa a la cual se deben ir ganando prestigio, la gerente propietaria cree muy importante y valiosa el criterio de sus colaboradores pues son ellos que se

localizan inmersos, distinguen el entorno y exigencias de los usuarios empleando siempre los buenos principios como son la honestidad, el respeto, la integridad, la responsabilidad sobre todo la competencia.

Finalmente, la gerente propietaria agrega que es muy indispensable contar con un plan estratégico ya que este instrumento le permitirá que hacer y el camino que debe tomar su empresa para la toma de decisiones y poder conseguir los fines planteados para el engrandecimiento de su empresa.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1. Fundamentos teóricos aplicados

Planificación Estratégica

“Es la herramienta utilizada por las empresas como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han propuesto” (Quiroa, 2020).

“Es el proceso de documentar y establecer una dirección para la organización, evaluando dónde se encuentra y hacia dónde va. De esta manera, es posible establecer la misión, visión, valores, los objetivos a largo plazo y los planes de acción que utilizará para alcanzarlos” (Escobar, QuestionPro, 2022)

Tipos de Planificación Estratégica

Según (Escobar, QuestionPro, 2022) da a conocer las muestras que las empresas u organizaciones utilizan como modelos para aplicar una planificación estratégica:



Figura 1. Modelos de Planificación Estratégica

Extraído De la fuente

Cuadro de Mando Integral

Es un marco de gestión de estrategia el cual considera los siguientes elementos:

Objetivos: Las metas organizacionales de alto nivel.

Medidas: Ayudan a comprender si estás logrando tu objetivo estratégicamente.

Iniciativas: Programas de acción clave que ayudan a alcanzar objetivos (Escobar, QuestionPro, 2022).

Mapa estratégico

Es una herramienta visual diseñada para comunicar claramente un plan estratégico y alcanzar objetivos comerciales de alto nivel.

El mapeo de estrategias es una parte importante, ya que ofrece una excelente manera de comunicar la información de alto nivel en toda la organización en un formato fácil de digerir (Escobar, QuestionPro, 2022).

Análisis FODA

Un análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), es un modelo de alto nivel utilizado al comienzo de la planificación estratégica de una organización.

Las fortalezas y debilidades se consideran factores internos, las oportunidades y amenazas se consideran factores externos (Escobar, QuestionPro, 2022).

Factores Interno

“Espacio que pertenece aspectos internos de la empresa sobre los que sí se tiene el control” (Escobar, QuestionPro, 2022).

Debilidades. –Son aquellos aspectos de los que la empresa carece o en los que se puede mejorar y que limitan la capacidad de desarrollo del negocio (DIRCONFIDENCIAL, 2021).

Fortalezas. –Son el conjunto de recursos internos que permite a la empresa tener una ventaja competitiva con respecto a su competencia (DIRCONFIDENCIAL, 2021)..

Factores Externos

Identificamos los factores claves para nuestra empresa, en especial los que son incontrolables y que influyen directamente en su desarrollo (DIRCONFIDENCIAL, 2021)..

Amenazas. –Son aquellos factores que pueden impedir la ejecución de tu estrategia empresarial o el negocio en general (DIRCONFIDENCIAL, 2021).

Oportunidades. –Es saber detectar las oportunidades que el mercado ofrece para así poder tomar ventaja respecto a los competidores (DIRCONFIDENCIAL, 2021)..



Figura 2. Análisis DAFO o FODA

Extraído de la fuente

Análisis PEST

“Se usa junto con los factores externos de un análisis FODA”. (“político, económico, sociocultural y tecnológico”). “Cada uno de estos factores se utiliza para observar un entorno industrial o comercial y determinar qué podría afectar la salud de una organización” (Escobar, QuestionPro, 2022).

Análisis de Brechas o GAP. – “También se conoce como Análisis de brechas de necesidad, Evaluación de necesidades o Brecha de planificación estratégica. Se utiliza para comparar dónde está una organización ahora, dónde quiere estar y cómo cerrar la brecha entre ellas” (Escobar, QuestionPro, 2022).

Análisis Porter de las 5 fuerzas. – “Fue creado en torno a las fuerzas que afectan la rentabilidad de una industria o un mercado” (Escobar, QuestionPro, 2022).

“La amenaza de nuevos competidores. ¿Podrían otras empresas ingresar al mercado fácilmente, o hay numerosas barreras de entrada que tendrían que superar?” (Escobar, QuestionPro, 2022).

“La amenaza de nuevos productos o servicios. ¿Pueden los compradores reemplazar fácilmente tu producto con otro?” (Escobar, QuestionPro, 2022).

“El poder de negociación de los clientes. ¿Podrían los compradores individuales presionar a tu organización para, por ejemplo, reducir los costos?” (Escobar, QuestionPro, 2022).

“El poder de negociación de los proveedores. ¿Podrían los grandes minoristas presionar a tu organización para que reduzca el costo?” (Escobar, QuestionPro, 2022).

“Rivalidad y competencia en el mercado. ¿Están tus competidores actuales preparados para un gran crecimiento? Si uno lanza un nuevo producto o presenta una nueva patente, ¿eso podría afectar a tu empresa?” (Escobar, QuestionPro, 2022).

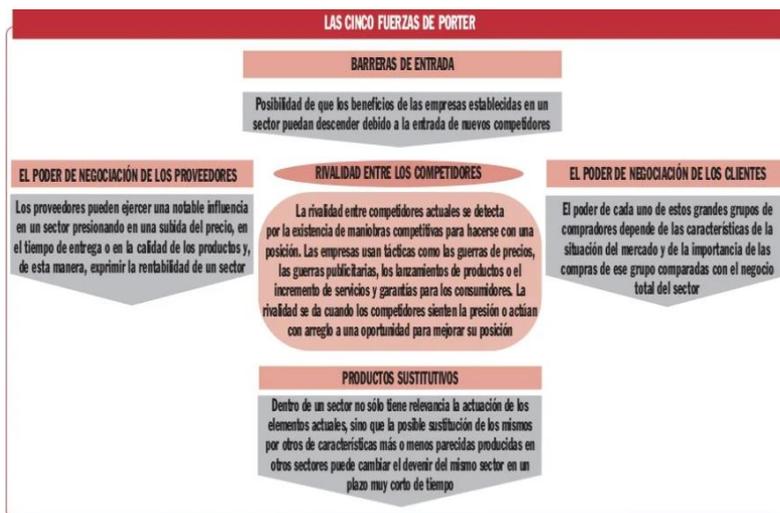


Figura 3. Las cinco fuerzas de Porter

Extraído de la fuente

Análisis VRIO. –“Este proceso de planificación estratégica se relaciona más con su declaración de visión que con su estrategia general, lo que resultará en una ventaja competitiva en el mercado” (Escobar, QuestionPro, 2022). Tiene 4 componentes:

“**Valor:** ¿Puedes aprovechar una oportunidad o neutralizar una amenaza externa utilizando un recurso en particular?” (Escobar, QuestionPro, 2022).

“**Rareza:** ¿Existe una gran competencia en el mercado o solo unas pocas compañías controlan el recurso mencionado anteriormente?” (Escobar, QuestionPro, 2022).

“**Imitabilidad:** ¿Se imita fácilmente el producto o servicio de tu organización o sería difícil para otra organización hacerlo?” (Escobar, QuestionPro, 2022).

“**Organización:** ¿Tu empresa está lo suficientemente organizada como para poder explotar tu producto?” (Escobar, QuestionPro, 2022).

Estrategia Océano Azul. –“La idea detrás de la Estrategia Blue Ocean es que las organizaciones se desarrollen en un espacio de mercado no disputado en lugar de un espacio de mercado desarrollado o saturado” (Escobar, QuestionPro, 2022).

Misión, Visión y Valores

La misión, la visión y los valores de una empresa constituyen los elementos que la identifican, puesto que los valores indican los propósitos que definen la misión y visión y estas le dan la razón de por qué y para qué existe (Quiroa, 2020).

Misión. – “Es el motivo por el que existe dicha empresa, su razón de ser. Indica la actividad que realiza la empresa” (Velayos, 2015).

Visión. – “Determina el lugar a dónde la empresa debe llegar, por eso su propósito tiene que ser ambicioso, pero sin olvidarse de ser realista” (Quiroa, 2020).

Valores. – “Representan las creencias y los principios que rigen a una empresa, lo que permite orientar las pautas de acción y la conducta de las personas que trabajan dentro de la organización” (Quiroa, 2020).



Figura 4. Misión, visión y valores de empresa

Extraído de la fuente

Objetivos de una empresa

“Los objetivos de una empresa son los estados o situaciones que la empresa pretende conseguir en el futuro utilizando sus recursos disponibles presentes y los previsibles” (Rus, 2020).

Indicadores de Gestión - KPI

Un indicador de gestión (KPI) es una forma de medir si una empresa, unidad, proyecto o persona está logrando sus metas y objetivos estratégicos. Las organizaciones utilizan indicadores de gestión en múltiples niveles para evaluar su éxito al alcanzar lo definido en la planeación estratégica. (Roncancio, 2022).

Mapa de Procesos

La definición del mapa de procesos de una empresa u organización se contempla durante la elaboración de su plan estratégico corporativo.

El objetivo es conocer mejor y más profundamente el funcionamiento y el desempeño de los procesos y las actividades en los que la empresa se halla involucrada, prestando una atención especial a aquellos aspectos clave de los mismos (Retos en Supply Chain, 2022).

Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

Es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización.

Esta metodología, creada por Robert Kaplan y David Norton, permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio (Roncancio, 2022).

Estrategia de negocios

“Se conoce como estrategia de negocio a la planificación por parte de una empresa de cara a la consecución de objetivos previamente establecidos” (Sánchez, 2019).

Tipos de Estrategias Empresariales

Según una consultora estratégica (The Flash Co, 2021) indica lo siguiente:

Estrategia competitiva. -Define cómo vamos a afrontar el mercado, cómo vamos a vender nuestros productos.

Las estrategias competitivas van de la mano con las corporativas, y suelen aplicarse a medio plazo. Marketing y producto son los dos aspectos claves a tratar. No sólo debemos de crear un producto o servicio interesante y de calidad, sino que la parte de cómo venderlo, muchas veces cobra incluso más importancia.

Estrategia funcional. -Están relacionadas con la gestión de recursos y habilidades de cada sección de la empresa, con el fin de optimizar sus aplicaciones. Deben estar alineadas con las estrategias corporativas y competitivas para un correcto funcionamiento de los procesos. Con la llegada de la pandemia han cobrado mayor importancia.

Estrategia corporativa. -Son aquellas que marcan cuál será la imagen que la empresa quiere proyectar sobre la sociedad. Un ejemplo de acciones en este tipo de estrategias son los patrocinios. Una empresa está comprometida más con la imagen que da que, con su funcionamiento, es por ello que podemos afirmar que la imagen externa de la empresa es clave en el desarrollo de esta.

2.2. Descripción de la propuesta

Esta propuesta tiene como propósito implementar un Plan Estratégico para la empresa CON CEN de la ciudad de Lago Agrio, con la intención de mejorar su gestión en la toma de acertadas decisiones a futuro con miras de crecimiento como empresa para alcanzar las metas propuestas.

Estructura general

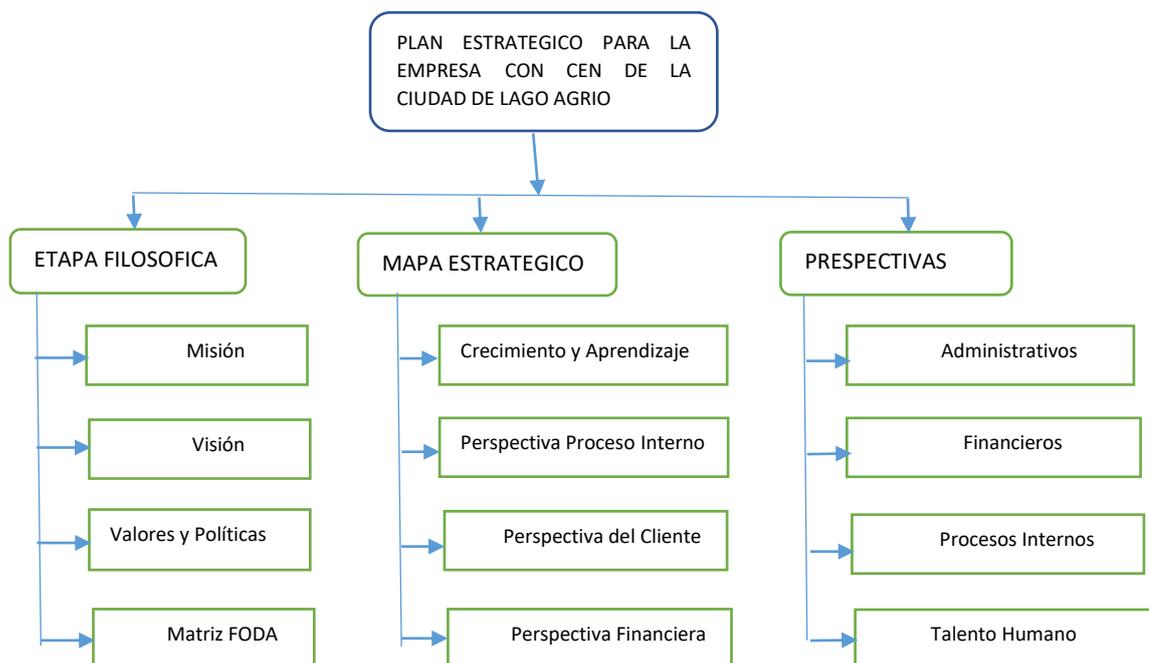


Figura 5. Estructura general

Fuente: Elaboración propia

a. Explicación del aporte

Mediante esta investigación se propone realizar destrezas del Balance Score Card, que permitirá definir la metodología para plasmar los progresos y desempeños de los objetivos resumidos dentro del plan estratégico. Además operará con el propósito de exponer los resultados de la empresa, por medio de “causa-efecto”.

El Balance Score Card para Robert Kaplan y David Norton, “es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización y el logro de metas estratégicas planteadas”.

La organización puede ser estudiada desde cuatro perspectivas según el cuadro de mando integral que se encuentran enlazadas a una interrogante:

Cliente – ¿Cómo nos ven?

Interno del Negocio – ¿En qué debemos resaltar?

Financiero – ¿Cómo nos ven los asociados?

Aprendizaje e Innovación – ¿Podemos seguir mejorando y buscando valor?

MISION

CON CEN una empresa dedicada a brindar servicios completos de limpieza de inmuebles, como también la producción y comercialización de productos de aseo acorde a las exigencias y necesidades. Contando con personal plenamente capacitado que garantizamos puntualidad, respeto, responsabilidad y compromiso con los clientes para lograr la complacencia de sus intereses, en su desarrollo y el de nuestros empleados.

VISION

Lograr ser una empresa reconocida con cimientos sólidos, líder en la producción y comercialización de productos de aseo a nivel local por la diversidad y calidad de servicios y productos que ofrecemos y el avance continuo en el que estamos. Formada por profesionales capacitados, con equipos de tecnología moderna, que responde a la excelencia y calidad de nuestros productos; con el fin de proyectarnos a nivel nacional rompiendo cualquier desafío.

VALORES

Honradez y puntualidad en el trabajo

Respeto entre trabajadores y clientes

Excelente ambiente de trabajo

Trabajar en equipo

Practicar valores humanos como solidaridad, amabilidad, honestidad y cortesía con los clientes

Compromiso y responsabilidad social

Desarrollo profesional y personal

Cumplimiento con las leyes

POLITICAS

Administrativas

Trabajar en equipo. – Conjuntamente participar en la perseverancia de alcanzar una meta entre todos los que son parte del equipo de trabajo de la empresa es un ingrediente significativo.

Visión de conjunto. – Como empresa y comprometidos con el trabajo se busca alcanzar simultáneamente metas tanto empresariales como personales.

Excelente ambiente laboral. – Como responsable de todo su personal, buscara brindar un ambiente saludable y adecuado para trabajar motivadamente.

Exponer la normativa. – Constantemente existen reuniones donde se da a conocer los horarios de trabajo, reglas de aseo y limpieza como también indicaciones sobre el cuidado de las instalaciones y ropa de trabajo.

Capacitación. - Será continua, actualizada y permanente para todo su personal.

Financiera

El estado financiero deberá presentarse anual es decir dentro del año fiscal.

De producción

Puntualidad. - La jornada laboral de los empleados es de 08h00 a 12h00 y de 13h00 a 17h00, con una hora de lonch diariamente.

Cuidar los materiales. – Bajo su cuidado son entregados a cada trabajador implementos que deben permanecer sobre su custodia caso contrario deberán responder por los mismos.

Calidad. - Deberá implementar mejoras continuas en sus procesos para sobresalir en la competencia.

Planificación estratégica. – Se deberá analizar en un periodo de 3 años para establecer que está acorde a los objetivos que persigue la empresa.

Comerciales

Competitividad. - Nuestros precios son competitivos, en el medio que nos encontramos.

Crédito a clientes. - El plazo máximo para otorgar créditos será de 15 días como mínimo.

Distribución. – Será directa al consumidor para brindar atención personalizada al cliente

Atención al cliente

Cortesía. – La atención debe ser con buenos modales a los clientes, respondiendo de forma profesional todas las inquietudes.

Áreas. - La empresa garantizara condiciones saludables de sus instalaciones.

Atención. – Se deberá atender a todos por igual sin preferencias, todos se merecen ser tratados con respeto.

MATRIZ FODA

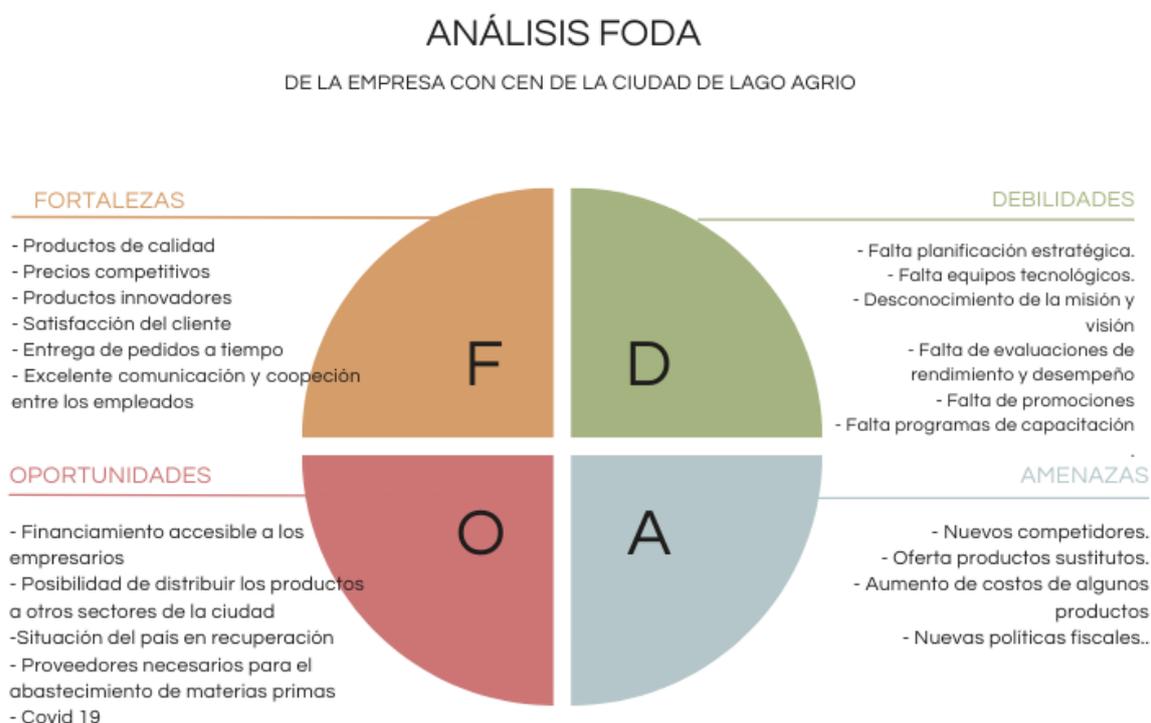


Figura 6. Matriz FODA

Fuente: *Elaboración propia*

El análisis FODA se desarrolló con los miembros de la empresa que fue muy fructífero ya que generó una lluvia de ideas que ayudó a la formulación de estrategias. Al realizar un análisis interno se pudo evidenciar que:

Dentro de las fortalezas cuenta con productos de calidad, innovadores y precios competitivos que satisfacen al cliente, esto se debe a la experiencia y conocimiento alcanzado a lo largo del tiempo, entre sus debilidades está la carencia de una planificación estratégica para alcanzar un posicionamiento en el mercado en la toma de decisiones ya que actualmente todo lo realiza empíricamente y como consecuencia el personal debe contar con programas de capacitación con la finalidad de motivarlos e ir creciendo en el medio que se encuentran.

En el análisis externo, se puede identificar tanto las oportunidades como las amenazas, cabe indicar que estos cambios son exógenas, que no dependen de la empresa por lo tanto estas vienen de afuera externas, aquí lo primordial es aprovecharse de las oportunidades y así debilitar las amenazas que llegan de sorpresa, del mismo modo proporcionará nuevas estrategias para el desenvolviendo en la toma de decisiones.

FODA ESTRATEGICO

Tabla 2. FODA Estratégico

Factores Internos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Productos de calidad	Falta de una planificación estratégica
	Precios competitivos	Falta equipos tecnológicos
	Productos innovadores	Desconocimiento de la misión y visión
	Satisfacción del cliente	Falta de evaluaciones de rendimiento al personal
	Entrega de pedidos a tiempo	Falta de promociones
Factores Externos	Excelente comunicación con los empleados	Falta programas de capacitación
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Financiamiento accesible a los empresarios	Crear nuevo catálogo de productos con el propósito de promocionar a través de los diferentes medios dando a conocer los productos. (F1-O1)	Implementar la planificación estratégica con el fin de aprovechar el financiamiento otorgado a los empresarios y de esta manera proyectarse a un creciente futuro. (D1-O1)
Posibilidad de entregar la mercancía a diferentes sectores	Crear nuevas formas para llegar al consumidor directamente con el propósito de satisfacer al cliente desde su casa. (F4-O2)	Brindar promociones al consumidor con la finalidad de llamar su atención de esta forma poder llegar hasta su domicilio. (D5-O2)
Situación actual del país en recuperación económica	Aprovechar creando productos innovadores para captar nuevos clientes. (F3-O3)	Brindar capacitación al personal de la misión y visión de la empresa para aprovechar la situación económica del país y obtener los resultados requeridos. (D3-O3)
Proveedores necesarios para el abastecimiento de materia prima	Abastecer de suficiente materia prima con la finalidad de contar con un stock en bodega y de esta forma	Contar con equipos tecnológicos modernos con el propósito de procesar toda la materia prima adquirida sin

	realizar las entregas a tiempo. (F5-O4)	desperdicio alguno. (D2-O4)
Pandemia Covid 19	Establecer precios competitivos en el mercado que gracias a la pandemia los productos de aseo y limpieza tiene gran cobertura. (F2-O5)	Aumentar las ventas a través de capacitaciones al personal y de esta manera aprovechar la situación presentada por la pandemia Covid 19. (D6-O5)
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
Nuevos competidores	Establecer precios competitivos con la finalidad de impedir el ingreso de nuevos competidores. (F2-A1)	Aumentar las ventas a través de promociones innovadoras que genere una ventaja frente a los competidores del medio. (D5-A1)
Oferta de productos sustitutos	Ofrecer productos de calidad que atraiga a los consumidores frente a la promoción de productos sustitutos. (F1-A2)	Capacitar al personal para que cuenten con un mejor rendimiento ante la competencia al momento de ofrecer los productos. (D6-A2)
Aumento de costos en algunos productos	Brindar productos innovadores sin necesidad de aumentar costos en el producto final. (F3-A3)	Incorporar nuevos equipos tecnológicos con el propósito de brindar productos de calidad sin necesidad de aumentar costos. (D2-A3)
Nuevas políticas fiscales	Crear un plan de incentivos para el consumidor con el fin de que las nuevas políticas fiscales dictadas por los gobiernos no turno no afecte tanto. (F4-A4)	Brindar promociones que llamen la atención del consumidor. (D5-A4)

Fuente: *Elaboración propia*

En esta matriz se efectuó una composición entre las fortalezas y las oportunidades, las debilidades y las oportunidades, las fortalezas y las amenazas, las debilidades y las amenazas, y con estos factores se ideó estrategias: FO, DO, FA y DA.

Estrategia FO

Se fundamenta en las fortalezas que tiene la empresa por lo tanto es un factor interno, con la intención de aprovechar las oportunidades que viene hacer un factor externo. La empresa podría servirse de sus fortalezas utilizando sus capacidades, y de esta manera sacar provecho del mercado para ofrecer sus productos y servicios.

Estrategia DO

Trata de superar las debilidades que es un factor interno, aprovechando las oportunidades que son un factor externo.

Estrategia FA

Busca que las fortalezas que es un factor interno no se vean afectadas por el impacto de las amenazas del entorno que es un factor externo.

Estrategia DA

Posee como miras disminuir las debilidades que es un factor interno y contrarrestar las amenazas que es un factor externo, a través de operaciones defensivas. Este tipo de estrategia se usa cuando la empresa se halla en un punto alto de peligro y amenaza que posee muchas debilidades.

Resultados Obtenidos

Una vez realizada la matriz de FODA estratégico y realizadas las respectivas combinaciones FO, DO, FA, DA se obtiene los objetivos estratégicos que a continuación se detallan:

- ✓ Lograr la implementación de la propuesta del plan estratégico
- ✓ Crear nuevas formas para llegar con entregas a domicilio
- ✓ Contar con equipos de última tecnología
- ✓ Implementar productos innovadores
- ✓ Incrementar las ventas
- ✓ Conseguir la satisfacción del cliente
- ✓ Capacitar continuamente al personal para aprovechar su rendimiento
- ✓ Crear un plan de incentivos para el personal
- ✓ Establecer una estructura organizacional de la empresa

Indicadores de los objetivos estratégicos

Tabla 3. Lograr la implementación de la propuesta del plan estratégico

Actividades	Socializar el Plan Estratégico mediante capacitaciones Reuniones para realizar seguimiento y evaluación de resultados
Propósito	Control de indicadores Matriz de seguimiento del cumplimiento de objetivos
Formula	$\frac{\text{Número de días laborables}}{\text{Número de personal presente}} \times 100\%$
Meta	100%
Frecuencia	Mensual
Cumplimiento del objetivo	90%
Responsable	Gerente Propietaria
Fuente	Control de asistencia

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 4. Crear nuevas formas para llegar con entregas a domicilio

Actividades	Preparar presupuestos de movilización Reuniones de seguimiento y evaluación de resultados
Propósito	Control de indicadores Matriz de seguimiento del cumplimiento de objetivos
Formula	$\frac{\text{Número de días laborables}}{\text{Número de personal presente}} \times 100\%$
Meta	100%
Frecuencia	Mensual
Cumplimiento del objetivo	100%
Responsable	Gerente Propietaria
Fuente	Pedidos – Facturas

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 5. Contar con equipos de última tecnología

Actividades	Preparar presupuestos para compras Reuniones para mejora en la producción Cumplir con exigencias de los clientes
Propósito	Matriz de seguimiento del cumplimiento de objetivos
Formula	$\text{Beneficio total} - \text{Inversión} \times 100\%$
Meta	100%
Frecuencia	Anual
Cumplimiento del objetivo	80%
Responsable	Gerente Propietaria
Fuente	Pedidos

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 6. Implementar productos innovadores

Actividades	Preparar cotizaciones para este logro Satisfacer expectativas de los clientes
Propósito	Matriz de seguimiento del cumplimiento de objetivos
Formula	$\frac{\text{Venta}}{\text{Total de activos}} \times 100\%$
Meta	100%
Frecuencia	Semestral
Cumplimiento del objetivo	90%
Responsable	Gerente Propietaria
Fuente	Pedidos

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 7. Incrementar las ventas

Actividades	Preparar planes y presupuestos de ventas Establecer contacto con los clientes Atender reclamos de clientes Realizar encuestas de satisfacción
-------------	--

Propósito	Cierre de ventas Facturas
Formula	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costos}}{\text{Ventas}} \times 100\%$
Meta	100%
Frecuencia	Mensual
Cumplimiento del objetivo	95%
Responsable	Gerente Propietaria / Empleados
Fuente	Pedidos – Nuevos clientes

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 8. Conseguir la satisfacción del cliente

Actividades	Cumplir cronogramas de entregas Realizar encuestas de satisfacción
Propósito	Ejecución de cronogramas Encuestas
Formula	$\frac{\text{Número de cliente satisfechos}}{\text{Total clientes encuestados}} \times 100\%$
Meta	100%
Frecuencia	Mensual
Cumplimiento del objetivo	95%
Responsable	Gerente Propietaria / Empleados
Fuente	Clientes

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 9. Capacitar continuamente al personal para aprovechar su rendimiento

Actividades	Capacitar al personal Evaluar rendimiento y desempeño Motivar al personal
Propósito	Control de indicadores Matriz de seguimiento del cumplimiento de objetivos
Formula	$\frac{\text{Número de días laborables}}{\text{-----}} \times 100\%$

	Número de personal presente
Meta	100%
Frecuencia	Semestral
Cumplimiento del objetivo	100%
Responsable	Gerente Propietaria / Empleados
Fuente	Control de asistencia

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 10. Crear un plan de incentivos

Actividades	Capacitar al personal Evaluar rendimiento y desempeño Motivar al personal
Propósito	Ejecución de cronogramas Control de asistencia
Formula	$\frac{\text{Número de días laborables}}{\text{Número de personal presente}} \times 100\%$
Meta	100%
Frecuencia	Mensual
Cumplimiento del objetivo	100%
Responsable	Gerente Propietaria / Empleados
Fuente	Control de asistencia

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 11. Establecer una estructura organizacional de la empresa

Actividades	Establecer un estudio para su ejecución Capacitar al personal
Propósito	Matriz de seguimiento del cumplimiento de objetivos
Formula	$\text{Beneficio total} - \text{Inversión} \times 100\%$
Meta	100%
Frecuencia	Anual
Cumplimiento del objetivo	80%

objetivo	
Responsable	Gerente Propietaria
Fuente	Personal de la empresa

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 12. Actividades para el cumplimiento de estrategias

Activades para cumplimiento de estrategias

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACTIVIDAD	META	FRECUENCIA	INDICADORES	VERIFICACION	RESPONSABLES
FINANCIERA	Lograr la implementación de la propuesta del plan estratégico	Socializar el Plan Estretégico mediante capacitaciones.	100%	Mensual	$\frac{\text{Número de días laborables}}{\text{Número de personal presente}} \times 100$	Control de indicadores	Gerente Propietaria
		Reuniones para realizar seguimiento y evaluación de resultados				Matriz de seguimiento del cumplimiento de objetivos	
FINANCIERA	Crear nuevas formas para llegar con entregas a domicilio	Preparar presupuestos de movilización	100%	Mensual	$\frac{\text{Número de días laborables}}{\text{Número de personal presente}} \times 100$	Control de indicadores	Gerente Propietaria
		Reuniones de seguimiento y evaluación de resultados				Matriz de seguimiento del cumplimiento de objetivos	
PROCESOS INTERNOS	Contar con equipos de última tecnología	Preparar presupuestos para compras	100%	Anual	Beneficio total - Inversión x 100	Matriz de seguimiento del cumplimiento de objetivos	Gerente Propietaria
		Reuniones para mejora en la producción					
PROCESOS INTERNOS	Implementar productos innovadores	Cumplir con exigencias de los clientes	100%	Semestral	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}} \times 100$	Matriz de seguimiento del cumplimiento de objetivos	Gerente Propietaria
		Preparar cotizaciones para este logro					
MARKETING	Incrementar las ventas	Preparar planes y presupuestos de ventas	100%	Mensual	$\frac{\text{Ventas - Costos}}{\text{Ventas}} \times 100$	Cierre de ventas	Gerente Propietaria / Empleados
		Establecer contacto con los clientes				Facturas	
MARKETING	Conseguir la satisfacción del cliente	Atender reclamos de clientes	100%	Mensual	$\frac{\text{Número de cliente satisfechos}}{\text{Total clientes encuestados}} \times 100$	Ejecución de cronogramas	Gerente Propietaria/ Empleados
		Realizar encuestas de satisfacción				Encuestas	
TALENTO HUMANO	Capacitar continuamente al personal para aprovechar su rendimiento.	Capacitar al personal	100%	Semestral	$\frac{\text{Número de días laborables}}{\text{Número de personal presente}} \times 100$	Control de asistencia	Gerente Propietaria/ Empleados
		Evaluar rendimiento y desempeño					
TALENTO HUMANO	Crear un plan de incentivos	Motivar al pesonal	100%	Mensual	$\frac{\text{Número de días laborables}}{\text{Número de personal presente}} \times 100$	Ejecución de cronogramas	Gerente Propietaria/ Empleados
		Capacitar al personal				Control de asistencia	
ADMINISTRATIVO	Establecer una estructura organizacional de la empresa	Establecer un estudio para su ejecución	100%	Anual	Beneficio total - Inversión x 100	Matriz de seguimiento del cumplimiento de objetivos	Gerente Propietaria
		Capacitar al personal					

Fuente: *Elaboración propia*

Para medir los resultados de los objetivos estratégicos y si estos llegan a cumplir con la meta propuesta se diferenciarían de la siguiente manera:

Tabla 13 Estado de la clasificación de las metas

RANGO	ESTADO DE LA META
Objetivo menos del 75%	MALO
Objetivo igual o mayor a 75%	REGULAR
Objetivo igual o mayor a 100%	EXCELENTE

Fuente: *Elaboración propia*

Quedando de la siguiente manera:

Tabla 14 Cumplimiento de objetivos propuestos

CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	META	FRECUENCIA	RESULTADOS			ESTADO
				< 75%	. = > 75%	. = > 100%	
FINANCIERA	Lograr la implementación de la propuesta del plan estratégico	100%	Mensual		90%		REGULAR
	Crear nuevas formas para llegar con entregas a domicilio	100%	Mensual			100%	EXCELENTE
PROCESOS INTERNOS	Contar con equipos de última tecnología	100%	Anual		80%		REGULAR
	Implementar productos innovadores	100%	Semestral		90%		REGULAR
MARKETING	Incrementar las ventas	100%	Mensual		95%		REGULAR
	Conseguir la satisfacción del cliente	100%	Mensual		95%		REGULAR
TALENTO HUMANO	Capacitar continuamente al personal para aprovechar su rendimiento.	100%	Semestral			100%	EXCELENTE
	Crear un plan de incentivos	100%	Mensual			100%	EXCELENTE
ADMINISTRATIVO	Establecer una estructura organizacional de la empresa	100%	Anual		80%		REGULAR

Fuente: *Elaboración propia*

Con la puesta en marcha de dar cumplimiento a los objetivos estratégicas se deberá analizar constantemente para establecer que está acorde a los objetivos de la empresa. Lo cual debe contar con un presupuesto y financiamiento para empezar a encaminarse al logro de los objetivos.

Presupuesto para el cumplimiento de los objetivos estratégicos

1.- Objetivo estratégico: Lograr la implementación de la propuesta del plan estratégico

Meta: En el transcurso de un mes la empresa CON CEN deberá implementar y socializar a su personal la inserción del Plan estratégico para la obtención de resultados

Estrategia: La gerente propietaria de la empresa deberá dar a conocer a su personal la aplicación de la nueva herramienta de gestión

Actividades: Socialización del Plan estratégico al personal

Reuniones para realizar el seguimiento y evaluación de resultados

Responsable: Gerente propietaria

Presupuesto: 1.000,00 dólares

ITEMS	DETALLE	CANTIDAD	VALOR TOTAL
1	adquirir un Infocus	1	700,00
2	ejemplares	20	30,00
3	lonch	60	270,00

			1.000,00

2.- Objetivo estratégico: Crear nuevas formas para llegar con entregas a domicilio

Meta: Se deberá implementar con medios de movilización para poder llegar directamente al cliente para lograr los resultados esperados

Estrategia: La gerente propietaria de la empresa deberá dar las facilidades al personal de su empresa para que pueda realizar entregas inmediatas a domicilio de los clientes

Actividades: Movilización para las entregas

Responsable: Gerente propietaria

Presupuesto: 2.500,00 dólares

ITEMS	DETALLE	CANTIDAD	VALOR TOTAL
1	adquisición Moto carga	1	2.300,00
2	combustible y aceite	60	200,00

			2.500,00

3.- Objetivo estratégico: Contar con equipos de última tecnología

Meta: Adquisición de equipos modernos con el propósito de mejorar la atención al cliente como también prestar las facilidades a los empleados con la intención de ir buscando buenos resultados para la empresa.

Estrategia: La gerente propietaria deberá buscar las mejoras tanto para la empresa, sus empleados como para sus clientes

Actividades: Cumplir con las exigencias de los clientes

Mejora en la prestación de servicios

Responsable: Gerente propietaria

Presupuesto: 3.000,00 dólares

ITEMS	DETALLE	CANTIDAD	VALOR TOTAL
1	aspiradora	1	1.200,00
2	hidrolavadora	1	500,00
3	bomba de fumigar	1	350,00
4	motopodadora	1	500,00
5	carrito barrendero	3	450,00
			3.000,00

4.- Objetivo estratégico: Implementar productos innovadores

Meta: Ofrecer productos y servicios innovadores que llamen la atención de los consumidores.

Estrategia: La gerente propietaria deberá buscar las mejoras para la empresa, para ofrecer un sinnúmero de alternativas al cliente

Actividades: Cumplir con las exigencias de los clientes

Mejora en la prestación de servicios

Responsable: Gerente propietaria

Presupuesto: 2.000,00 dólares

ITEMS	DETALLE	CANTIDAD	VALOR TOTAL
1	máquina ultrasonidos	1	80,00
2	MP Serv. Limp. Y Desinf.	1	500,00
3	PH biodegradable	1	100,00
4	envases biodegradable		
	Multiusos	1	500,00
5	nuevos aromas	1	820,00
			2.000,00

5.-Objetivo estratégico: Incrementar las ventas

Meta: Buscar nuevos mercados para captar y fidelizar nuevos clientes planificando estrategias de ventas

Estrategia: Ofrecer al mercado los productos y servicios que tienen más demanda

Actividades: Realizar propagandas publicitarias en redes sociales

Mejorar atención al cliente

Responsable: Gerente propietaria y empleados

Presupuesto: 1.500,00 dólares

ITEMS	DETALLE	CANTIDAD	VALOR TOTAL
1	escritorio	1	300,00
2	computadora	1	1.200,00

			1.500,00

6.- Objetivo estratégico: Conseguir la satisfacción del cliente

Meta: Promocionar ofertas creando contenidos interesantes con productos y servicios de calidad, ofreciendo una buena atención al cliente.

Estrategia: Brindar atención personalizada al cliente brindando toda la información necesaria y así resolver cualquier duda si lo hubiere

Actividades: Realizar encuestas de satisfacción

Muestras gratis

Responsable: Gerente propietaria y empleados

Presupuesto: 1.000,00 dólares

ITEMS	DETALLE	CANTIDAD	VALOR TOTAL
1	envases y muestras	1	800,00
2	encuestas aplicar	4	200,00

			1.000,00

7.- Objetivo estratégico: Capacitar continuamente al personal para aprovechar su rendimiento

Meta: Generar un aumento en la productividad y la calidad de trabajo y por ende el incremento de la rentabilidad de la empresa

Estrategia: Subir la moral de sus empleados

Actividades: Evaluar rendimiento y desempeño

Motivar al personal

Responsable: Gerente propietaria

Presupuesto: 600,00 dólares

ITEMS	DETALLE	CANTIDAD	VALOR TOTAL
1	cursos varios	3	600,00

			600,00

Objetivo estratégico: Crear un plan de incentivos para el personal

Meta: Empezar un plan de compensaciones de acuerdo a los objetivos de la empresa

Estrategia: Ofrecer beneficios atractivos a sus empleados

Actividades: Mayor responsabilidad

Recompensas económicas

Responsable: Gerente propietaria

Presupuesto: 200,00 dólares

ITEMS	DETALLE	CANTIDAD	VALOR TOTAL
1	incentivos	10	200,00

			200,00

8.- Objetivo estratégico: Establecer una estructura organizacional de la empresa

Meta: En el primer año de la implementación del plan estratégico la empresa CON CEN tendrá su manual de la estructura organizacional

Estrategia: La gerente propietaria de la empresa deberá dar a conocer a su personal

Actividades: Contratar personal capacitado que pueda realizar la estructura organizacional de la empresa

Responsable: Gerente propietaria

Presupuesto: 800,00 dólares

ITEMS	DETALLE	CANTIDAD	VALOR TOTAL
1	contratación servicios	1	770,00
	Profesionales		
2	ejemplares	20	30,00

			800,00

COSTOS

El presente cuadro detalla los costos consolidados que se requieren para el cumplimiento de objetivos planteados para la empresa CON CEN

Tabla 15. Presupuesto para el cumplimiento de los objetivos

PRESUPUESTO PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

ITEMS	OBJETIVO ESTRATEGICO	VALOR
1	Lograr la implementación de la propuesta del plan estratégico	1.000,00
2	Crear nuevas formas para llegar con entregas a domicilio	2.500,00
3	Contar con equipos de última tecnología	3.000,00
4	Implementar productos innovadores	2.000,00
5	Incrementar las ventas	1.500,00
6	Conseguir la satisfacción del cliente	1.000,00
7	Capacitar continuamente al personal para aprovechar su rendimiento.	600,00
8	Crear un plan de incentivos	200,00
9	Establecer una estructura organizacional de la empresa	800,00
VALOR TOTAL		12.600,00

Fuente: Elaboración *propia*

MAPA ESTRATEGICO

Herramienta de gestión de gran apoyo para la empresa y logro de los objetivos planteados en el plan estratégico. (Barría, 2018)



Figura 7. Mapa Estratégico

Fuente: Elaboración propia

PRESPECTIVAS

Al haber desarrollado y determinado los aspectos más relevantes del plan estratégico para la empresa CON CEN de la ciudad de Lago Agrio, se va a efectuar las siguientes perspectivas, con el cual se realizarán y agruparán las estrategias para las siguientes áreas.

PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA

La perspectiva administrativa concierne a procedimientos relacionados a la gestión para alcanzar las metas que se trazan.

Tabla 16. Perspectiva Administrativa

ELEMENTO	DETALLE
Propósito	Gestión organizacional
Objetivo	Crear una estructura organizacional y política,

	que defina los departamentos (administrativo-financiero, comercial, y producción).
Estrategia	Definir una estructura organizacional, con un departamento administrativo.
Responsable	Departamento administrativo

Fuente: *Elaboración propia*

Precisará la estructura que demanda la empresa CON CEN, que servirá de ayuda a los todos los que forman parte de la empresa a saber sus funciones y responsabilidades dentro de la misma. Además, permitirá a la gerente propietaria a identificar los recursos que necesita para el logro de las metas.

PERSPECTIVA FINANCIERA

La perspectiva financiera consolida la información financiera del manejo reflejado en números del desarrollando de la empresa.

Tabla 17. Perspectiva Financiera

ELEMENTO	DESCRIPCION
Propósito	Gestión financiera
Objetivo	Tomar decisiones según información financiera consolidada, aprovechando oportunidades que ayuden al crecimiento de la empresa.
Estrategia	Llevar un registro contable para en base a la situación económica de la empresa, buscar nuevos horizontes.
Responsable	Departamento financiero

Fuente: *Elaboración propia*

Esta perspectiva financiera recoge la información cuantificada y ejecutada por la empresa CON CEN, la misma que facilitará los estados financieros para revisar su viabilidad económica, en diferentes aspectos sean estos (corto, medio y largo plazo).

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

La perspectiva de los procesos internos, se refiere a las misiones operativas de la empresa CON CEN, con el fin de cumplir las metas y mejoras en sus procesos.

Tabla 18. Perspectiva expansión comercial

ELEMENTO	DESCRIPCION
Propósito	Expansión comercial
Objetivo	Escudriñar mejoras en los procesos de producción, para satisfacer la demanda de los clientes.
Estrategia	Utilizar nuevos catálogos, para diversificar productos, y poder abrir nuevos mercados.
Responsable	Departamento comercial

Fuente: *Elaboración propia*

La expansión comercial, facilitará a la empresa CON CEN, las opciones de expansión del negocio y la manera de comercializar los nuevos productos.

Su misión principal es el aumento de trabajo, inicios de nuevos mercados, y por ende aumento en los ingresos.

Tabla 19. Perspectiva mejoramiento e innovación

ELEMENTO	DETALLE
Propósito	Mejoramiento e innovación
Objetivo	Plantear un plan de mejoramiento de producción.
Estrategia	Realizar reformas de innovación a los procesos para asechar a la competencia.
Responsable	Departamento comercial

Fuente: *Elaboración propia*

El mejoramiento e innovación establecerá que progresos necesita la empresa CON CEN, para perfeccionar y crecer en desarrollo de los procesos, optimizando los registros y robusteciendo los equipos que permitirá atender las demandas de los clientes.

PERSPECTIVA CLIENTE Y MERCADO

Esta perspectiva atañe a los procedimientos precisos para perfeccionar la calificación de los consumidores a la empresa CON CEN; proporciona las habilidades para la ubicación de los productos en el mercado frente a la competencia.

Tabla 20. Perspectiva de marketing

ELEMENTO	DESCRIPCION
Propósito	Marketing
Objetivo	Crear estrategias para comercializar y promocionar los productos.
Estrategia	Utilizar la experiencia y preparación del personal, en la ejecución de promociones y tomar ventajas de la competencia.
Responsable	Departamento comercial

Fuente: *Elaboración propia*

El marketing proporcionará los instrumentos que requiere la empresa CON CEN, para responder a su competitividad en el mercado. Además, de plasmar las acciones a ejecutarse para lograr los objetivos afines con sus clientes y ventas. Este plan facilitará la guía y las herramientas, para perfeccionar el progreso con los clientes, la comercialización de los productos y toma de acciones de las ventajas sobre la competencia. Además, establecerá procesos importantes e indispensables, para la comercialización como:

Comunicación con los clientes, canales de distribución, valoración de productos, proyecto de competencias, ventajas y desventajas del mercado, proyecto de demanda y necesidades de mercado

y clientes, estrategias - portafolio y promoción de productos, direccionamiento comercial de la empresa.

PERSPECTIVA DEL TALENTO HUMANO

La perspectiva del talento humano, atañen a métodos del ambiente laboral y organizacional y el rendimiento de sus colaboradores que forman parte del equipo CON CEN

Tabla 21. Perspectiva De Talento Humano

ELEMENTO	DETALLE
Propósito	Talento humano
Objetivo	Capacitar a los trabajadores para mejorar sus conocimiento e indicar las funciones que tienen dentro de la misma.
Estrategia	Crear un procedimiento de selección e inducción de personal. Concretar un proceso de desempeño y rendimiento, para identificar si se está cumpliendo con los objetivos frente a la competencia.
Responsable	Departamento administrativo

Fuente: *Elaboración propia*

Esta perspectiva de Talento Humano, facilitará a la empresa CON CEN la herramienta para la selección de personal, para robustecer y garantizar el rendimiento del personal y así alcanzar los objetivos y metas. De igual forma contará con un programa de capacitación que beneficiará el ambiente de trabajo; contando con personal altamente calificado.

PROCEDIMIENTO DE DIFUSION

Difundir mediante la socialización la propuesta del plan estratégico para la empresa CON CEN, donde se expondrá en una reunión de trabajo las directrices y lineamientos a aplicarse por el personal, como también las metas por cumplir sin perder de vista un futuro ambicioso de una progresiva demanda de lo ofertado y por ende el engrandecimiento de la empresa.

b. Estrategias y/o técnicas

La investigación se realizó con miras de buscar estrategias con la finalidad de lograr alcanzar los objetivos y metas, también se aplicó la técnica de la entrevista que permitió claramente diseñar un plan estratégico para la empresa CON CEN, con la conclusión de exponer una visión más global y de fácil interpretación, mediante la elaboración de un mapa estratégico que será una guía para la aplicación de planes prácticos para la perspectiva a los diferentes campos de la empresa, como en la toma de decisiones e incrementar las utilidades que es de gran beneficio para la empresa como para sus empleados.

En conclusión, se empezó conociendo el entorno del negocio, para luego ir definiendo la misión, la visión y valores que formaran parte de la empresa objeto de estudio para establecer metas y

objetivos y realizar brevemente un análisis interno donde se involucró a todo el equipo de trabajo que forma para de la misma para incluir estrategias a aplicar dentro de la empresa para los cambios que se requiere en la toma de decisiones.

2.3. Validación de la propuesta

Para el efecto, se consideraron profesionales que cuentan con un perfil afín a la carrera de administración, que además tienen experiencia en el campo laboral que incluye conocimientos entorno a la planificación estratégica, y finalmente aceptan participar como validadores de la presente investigación. Los datos de los especialistas se presentan a continuación:

Tabla 22. Descripción de perfil de validadores

Nombres y Apellidos	Años de experiencia	Título académico	Cargo
Luci Piedad Tandazo Ludeña	4 años	Ingeniera Comercial	Asistente Ejecutiva de Distribución de CNEL UN SUCUMBIOS.
Germania Lisbeth Lapo Merchán	11 años	Ingeniera Comercial	Analista 3 del Gobierno Provincial de Sucumbíos.

Fuente: *Elaboración propia*

Los objetivos que se pretender alcanzar son los siguientes:

- Aprobar la metodología y técnicas usadas en la investigación.
- Validar los resultados, que arrojaron las conclusiones y recomendaciones.
- Rediseñar en caso de requerirse la dirección que se sigue en la elaboración del plan estratégico de acuerdo al criterio y experiencia de los profesionales consultados.
- Probar la posibilidad potencial de aplicar el modelo de plan estratégico propuesto.

Instrumento para validar

Ya con los profesionales seleccionados para formar parte del tribunal de validación, se establece los criterios de valoración; información que fue enviada conjuntamente con la propuesta del plan estratégico, mediante correo electrónico para que sean revisados y validados. Estos son los criterios que se consideraron:

Tabla 23. Criterios de Evaluación para los especialistas

CRITERIOS	DESCRIPCION
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.

Fuente: *Elaboración propia*

Detallados los criterios de validación, se estableció el puntaje para la calificación, según el nivel de importancia y representatividad.

Tabla 24. Escala de evaluación de criterios según Importancia y Representatividad

CRITERIOS	EVALUACION SEGÚN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En total desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Impacto					
Aplicabilidad					
Conceptualización					
Actualidad					
Calidad Técnica					
Factibilidad					
Pertinencia					

Fuente: *Elaboración propia*

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

Tabla 25. Preguntas Instrumentos de 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?

Fuente: *Elaboración propia*

El nivel de importancia y representatividad se mide de 1 a 5 (siendo 1 semejante a total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo) la sumatoria de los criterios indica el grado de cumplimiento.

Resultados de validación

A continuación, se expone los resultados arrojados de la validación por cada uno de los criterios:

Tabla 26. Tabulación de resultados

CRITERIOS	Luci Piedad Tandazo Ludeña	Germania Lisbeth Lapo Merchán	TOTAL
Impacto	4	5	9
Aplicabilidad	5	4	9
Conceptualización	5	5	10
Actualidad	4	5	9
Calidad Técnica	4	4	8
Factibilidad	4	4	8
Pertinencia	5	5	10
TOTAL...	31	32	63

Fuente: *Elaboración propia*

La valoración dada por cada especialista se encuentra reflejada en el cuadro como también se adjunta como anexo.

La evaluación entregada por los especialistas alcanza el 90% de validación por lo tanto se puede decir que la propuesta del plan estratégico es aplicable para su ejecución.

2.4. Matriz de articulación de la propuesta

La presente matriz sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados.

Tabla 27. Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Capítulo I: Descripción del Proyecto	La Planificación Estratégica. Etapas fundamentales de la Planificación Estratégica.	Enfoque de investigación Cualitativa con análisis de contenido.	Revisión documental de fuentes secundarias de la información (libros, artículos científicos, tesis y otros).	Construcción de la contextualización del estado del arte. Etapas del proceso de investigación. Análisis de la información recopilada.	Entrevista aplicada a la gerente propietaria. Entrevista dirigida a 4 trabajadores que son el equipo de trabajo de la empresa.
Capítulo II: Propuesta Estratégica para la Empresa CON CEN de la ciudad de Lago Agrio	Conceptos básicos de planificación estratégica. Guía de Kaplan / Norton y otros especialistas.	Enfoque de investigación Cualitativa con análisis de contenido.	Análisis de entorno que incide sobre el desarrollo de la empresa. Entrevistas.		

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Los fundamentos teóricos sobre la planificación estratégica revelan que esta es una herramienta de gestión que ayuda a la empresa alcanzar los objetivos previstos, tomando en cuenta que existen factores externos que deben considerarse importantes para la toma de decisiones conjuntamente con todos los involucrados con la finalidad de alcanzar metas comunes que ayudaran a la empresa se convierta en competitiva, sea rentable y por ende sostenible en su marcha diaria.

En el diagnóstico realizado a la empresa CON CEN, donde se ejecutó un análisis a los factores internos y externos (FODA) permitió identificar fortalezas y oportunidades con las que cuenta la empresa como es una excelente comunicación y cooperación entre los empleados, productos de calidad, precios competitivos, satisfacción del cliente y gracias al entusiasmo de sus empleados hace que cuente con la posibilidad de solicitar financiamiento para engrandecer el negocio y la distribución de productos a más sectores, que es fructífero para combatir el problema sanitario COVID 19 y aprovechar la situación actual del país por la recuperación de la economía, además se logró identificar que una de las debilidades más grande es no contar con un plan estratégico y por ende las amenazas le ronda con nuevos competidores, ofertas de productos sustitutos, aumento de costos de algunos productos.

La empresa CON CEN, teniendo como su movimiento económico principal la producción y comercialización de productos de aseo y limpieza, también la prestación de servicios en la limpieza de inmuebles. Debido a su estructura organizacional y actividad económica, para desarrollar su posicionamiento en el mercado competitivo, se hace importante realizar el ofrecimiento de diseñar un plan estratégico, con el propósito de gestionar cambios y establecer estrategias con la finalidad de aumentar su productividad para lograr alcanzar sus objetivos y metas planteadas.

De acuerdo al criterio de los especialistas que validaron el plan estratégico propuesto, indican que es aplicable, actual, factible y pertinente, por lo tanto, su impacto va ser revelador, su contenido está debidamente fundamentado y desde la óptica técnica científica puede contribuir a solucionar la problemática identificada en la empresa.

RECOMENDACIONES

Es muy importante para la empresa CON CEN, la implantación de un plan estratégico propuesto en este trabajo investigativo, con el propósito de que la producción y comercialización de los productos y servicios que ofrece al mercado, pueda sobrellevar a la competencia y así alcanzar mejoras en sus resultados sean estos productivos como económicos.

La empresa CON CEN, deberá buscar la manera de realizar un manual de actividades y procedimientos, que será de gran ayuda para su desenvolvimiento diario, donde se vea reflejado las funciones y responsabilidades que deben cumplir su personal, quienes como encargados facilitarán y optimizarán la efectividad y esfuerzo, además guiara a la gestión del cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Es importante para la empresa CON CEN, considere la Matriz FODA y la matriz de FODA estratégico, para aprovechar de sus fortalezas y oportunidades para mermar las debilidades y debilitar las amenazas a la que está expuesta en el medio que se halla a través de operaciones defensivas.

Finalmente, para reconocer el éxito del plan estratégico planteado a la empresa CON CEN, es necesario que la misma, aplique las revisiones y controles continuamente, para poder tomar acciones correctivas, y contribuir a solucionar la problemática para garantizar y respaldar las estrategias que son las guías para alcanzar las metas establecidas.

BIBLIOGRAFÍA

- Retos en Supply Chain. (21 de 01 de 2022). *EAE BUSINESS SCHOOL*. Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/>
- Amboya Lema, G. E. (2018). Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec:8080/bitstream/25000/16679/1/T-UCE-0005-CEC-078.pdf>
- Barría, R. A. (2018).
- Cando Tayupanda, J. E. (2019). Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/11325>
- Cuenca Alvarado, J. L. (2016). Obtenido de <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/11626>
- Díaz, C. (30 de 01 de 2018). *Revista General de Información y Documentación*. Obtenido de [file:///C:/Users/clelia.osorio/Downloads/60813-Texto%20del%20art%C3%ADculo-4564456553017-5-10-20180720%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/clelia.osorio/Downloads/60813-Texto%20del%20art%C3%ADculo-4564456553017-5-10-20180720%20(1).pdf)
- DIRCONFIDENCIAL. (05 de 05 de 2021). Obtenido de <https://dircomfidencial.com/diccionario/analisis-dafo-20161113-1643/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20DAFO%20es%20una,exterior%20%2Damenazas%20y%20oportunidades%2D>.
- Escobar, I. (2022). Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/planificacion-estrategica/#:~:text=La%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20es%20el,acc%C3%B3n%20que%20utilizar%C3%A1%20para%20alcanzarlos>.
- Escobar, I. (2022). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/planificacion-estrategica/>
- Hernández et al, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Hernández et al, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Mena Zambrano, I. K. (2021). Obtenido de <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/2885>
- Pino Cuenca, L. E. (2018). Obtenido de <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/1697>
- QuestionPro. (2021). *QuestionPro*. Obtenido de [QuestionPro: https://www.questionpro.com/es/datos-cualitativos.html](https://www.questionpro.com/es/datos-cualitativos.html)
- Quiroa, M. (09 de 03 de 2020). *Planificación estratégica. Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>
- Rada, V. (2001). *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial*. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=kER9q4koSnYC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

- Roncancio, G. (2022). *PENSEMOS*. Obtenido de <https://gestion.pensempos.com/indicadores-de-gestion-tipos-y-ejemplos>
- Rus, A. E. (10 de 04 de 2020). *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/objetivos-de-una-empresa.html>
- Sánchez, G. J. (03 de 04 de 2019). *ECONOMIPEDIA*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-de-negocio.html>
- The Flash Co. (26 de 07 de 2021). Obtenido de Tipos de estrategias empresariales: <https://theflashco.com/tipos-de-estrategias-empresariales/>
- Velayos, V. (16 de 06 de 2015). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/mision-de-una-empresa.html#:~:text=La%20misi%C3%B3n%20de%20una%20empresa,de%20ser%20de%20la%20empresa.>
- Vladimirovna, O. (2005). *Fundamentos de Probabilidad y Estadística*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=cdbromy2XrWC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

ANEXOS

Anexo A. Entrevista a empleados

FORMATO DE ENTREVISTA A EMPLEADOS DE LA EMPRESA CON CEN



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

TRABAJO DE TITULACIÓN PARA GRADO DE MAGISTER

Objetivo: Diseñar un plan estratégico para la empresa "CON CEN" de la ciudad de Lago Agrio, que le permita tomar decisiones oportunas para su desarrollo.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA CON CEN DE LA CIUDAD DE LAGO AGRIO

Fecha: _____

1. **Sabe usted que es planificación estratégica**
2. **Conoce la misión y visión de la empresa**
3. **En el área que usted se desenvuelve, trabajan con estrategias para cumplir con los objetivos**
4. **Conoce usted quienes son los responsables de cada área**
5. **Existe una comunicación afectiva y amigable dentro de la empresa CON CEN**
6. **Los objetivos y metas de la empresa son claros y comunicados el personal**
7. **En la empresa se aplican valores éticos (respeto, responsabilidad, honestidad, integridad y competitividad)**
8. **Considera importante que la Empresa CON CEN cuente con una planificación estratégica**

Gracias

FORMATO DE ENTREVISTA A GERENTE PROPIETARIA DE LA EMPRESA CON CEN



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

TRABAJO DE TITULACIÓN PARA GRADO DE MAGISTER

Objetivo: Diseñar un plan estratégico para la empresa "CON CEN" de la ciudad de Lago Agrio, que le permita tomar decisiones oportunas para su desarrollo.

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA CON CEN DE LA CIUDAD DE LAGO AGRIO

Fecha: _____

1. **Conoce usted que es planificación estratégica**
2. **Considera importante que la Empresa cuente con una planificación estratégica**
3. **Para definir la planificación estratégica cree usted que se involucra a todo el personal de la empresa**
4. **Realizan actividades que fomenten la integración de su personal que favorecen el clima laboral**
5. **El personal que forma parte de la empresa CON CEN, conoce las metas a alcanzar en un periodo de tiempo determinado**
6. **En la toma de decisiones la empresa toma en cuenta las recomendaciones de sus colaboradores**
7. **Se aplica en la empresa valores éticos como respeto, responsabilidad, honestidad, integridad y competitividad**
8. **Ha establecido un plan de Acción para convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades**

Gracias

Anexo C Validación de la Propuesta N° 1

VALIDACION DE LA PROPUESTA

Información del validador

Nombres: Luci Piedad Tandazo Ludeña

Años de experiencia: 4 años

Título académico: Ingeniera Comercial

Cargo actual: Asistente Ejecutiva de Distribución de CNEL EP UN Sucumbios

FICHA DE EVALUACION

Por favor coloque una "X" donde corresponda, donde 1 equivale a total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo:

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

Luci Piedad Tandazo Ludeña

C.I. 1711811776

Anexo D Validación de la Propuesta N° 2

VALIDACION DE LA PROPUESTA

Información del validador

Nombres: Germania Lisbeth Lapo Merchán
Años de experiencia: 11 años
Título académico: Ingeniera Comercial
Cargo actual: Analista 3 del Gobierno Provincial de Sucumbíos

FICHA DE EVALUACION

Por favor coloque una "X" donde corresponda, donde 1 equivale a total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo:

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



Germania Lisbeth Lapo Merchán

C.I. 2100131503

Anexo E Formato 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):	Clelia Jeanneth Osorio Chilibuina
Programa de maestría:	Administración de Empresas
Proyecto desarrollado:	PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA CON CEN DE LA CIUDAD DE LAGO AGRIO
Fecha de entrega final del TT:	19 de marzo de 2022
Línea de investigación institucional a la cual tributa el proyecto:	Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible.
Beneficiarios directos e indirectos del proyecto:	
<p>Como beneficiarios directos de la presente investigación se determina a la señora Consuelo Centeno, Gerente - Propietaria, que contará con un plan estratégico donde tiene una visión y una idea clara de las metas, los objetivos y la mejor manera de alcanzarlos; minimizando los riesgos; que le permitiría organizar, coordinar y controlar las tareas o actividades para evaluar los resultados. La propietaria mediante la aplicación y aprovechamiento en la toma de decisiones a futuro con el propósito de expandir su posicionamiento que le genere competitividad en el mercado, buscando nuevos clientes y mejoras en sus ingresos económicos para la empresa, en el logro de sus objetivos y por ende los beneficios que generaría su crecimiento, verá reflejados fantásticos resultados en los ingresos creados una vez aplicada la planificación estratégica.</p> <p>Sus colaboradores conllevan un aumento de la fidelidad y la motivación, así como una mayor eficiencia y optimización de los recursos de la empresa.</p>	
Resumen de los aportes de la investigación para el área del conocimiento	
<p>La empresa CON CEN requiere de un Plan Estratégico para poner en marcha una herramienta de gestión que le ayude al crecimiento como empresa en la toma de decisiones acertadas que le garantice el crecimiento tanto empresarial como económico. Para ello se utilizó como aporte de la siguiente investigación realizar una revisión documental de proyectos elaborados para estos fines, artículos científicos entre otros, además de un análisis del entorno donde se encuentra la empresa, adicional se aplicó una entrevista a todos sus miembros con el propósito de preparar y proponer el plan estratégico.</p>	
Resumen de los aportes de vinculación con la sociedad: empresas, organizaciones y comunidades	
<p>El presente proyecto titulado "Plan Estratégico para la empresa CON CEN de la ciudad de Lago Agrio", tiene un impacto con la sociedad ya que generará fuentes de empleo y la vinculación directa con sus colaboradores y los clientes externos e internos de empresa, brindando un servicio de calidad y calidez ya que está contribuyendo como un aporte a los procesos de diseño de un plan estratégico, que ayudará al</p>	

crecimiento de la empresa, a explotar su potencial al máximo, aplicando una herramienta de gestión a través del mejoramiento de los procesos internos y garantizando el rendimiento eficaz y eficiente de sus colaboradores, con el fin de mejorar la rentabilidad, crecimiento empresarial y pensar en forma sistemática con proyección al futuro.

Nota: se adjunta al proyecto



Firmado electrónicamente por:
**CLELIA JEANNETH
OSORIO
CHILQUINGA**

Firmas de responsabilidad:

Estudiante	Profesor-tutor del proyecto	Coordinador del programa de maestría
Clelia Osorio Ch.	Mg. Ana Lucía Tulcán	Mg. Ernesto Jara

Revisado por:

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