



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

TEMA:

DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE A PROCESOS PARA LA
EMPRESA PROYECTOSEMPRESARIALES CÍA LTDA.

AUTOR:

KEVIN FABIÁN TORRES SEGOVIA

DIRECTOR:

ING. KARLA PAOLA NEGRETE MSC.

IBARRA, 2021



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DEL CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1003431903		
APELLIDOS Y NOMBRES	TORRES SEGOVIA KEVIN FABIÁN		
DIRECCIÓN:	IBARRA - IMBABURA		
EMAIL:	kftorress@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO	N/A	TELÉFONO MÓVIL	0986634268

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE A PROCESOS PARA LA EMPRESA PROYECTOSEMPRESARIALES CÍA LTDA.
AUTOR (ES):	TORRES SEGOVIA KEVIN FABIÁN
FECHA:	24/11/2021
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniero Industrial
DIRECTOR:	Ing. Karla Paola Negrete MSc.

2. CONSTANCIA

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 24 días del mes de noviembre de 2021

EL AUTOR:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Kevin Fabián Torres Segovia', written over a horizontal line.

Kevin Fabián Torres Segovia



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Ing. Karla Paola Negrete, MSc. Directora del Trabajo de Grado desarrollado por el estudiante: Kevin Fabián Torres Segovia.

CERTIFICA

Que, el proyecto de trabajo de grado titulado: **“DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE A PROCESOS PARA LA EMPRESA PROYECTOSEMPRESARIALES CÍA LTDA.”**, ha sido realizado en su totalidad por el señor estudiante: **Torres Segovia Kevin Fabián** bajo mi dirección, para la obtención del título de Ingeniero Industrial. Luego de ser revisado, considerando que se encuentra concluido y cumple con las exigencias y requisitos académicos de la Facultad de Ingeniería en Ciencias Aplicadas, Carrera de Ingeniería Industrial, autoriza su presentación y defensa para que pueda ser juzgado por el tribunal correspondiente.

Ing. Karla Paola Negrete

DIRECTORA TRABAJO DE GRADO

DEDICATORIA

A:

Mi madre Lucila Segovia que con su ejemplo de lucha y perseverancia ha sido el pilar fundamental en mi vida para ser quien soy.

Mi padre Fabián Torres por mostrarme la bondad de un corazón que ayuda siempre sin esperar nada a cambio.

Mi hermano Josué por enseñarme que se puede sonreír a pesar de tener malos momentos.

Con todo mi corazón, les amo familia.

Kevin Fabián Torres Segovia

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia por su amor y apoyo, especialmente a mi madre por velar que nunca nos haga falta nada y su esfuerzo por formar un profesional y persona de bien.

A la Universidad Técnica del Norte y a mis docentes de la Carrera de Ingeniería Industrial por compartir sus conocimientos y experiencias, de manera especial a la Magister Karla Paola Negrete por su direccionamiento, tiempo en el desarrollo y culminación de mi trabajo de grado.

A mis compañeros y amigos que han sido una parte especial durante este trayecto compartiendo grandes momentos y anécdotas tanto dentro como fuera de la Universidad.

Finalmente agradezco a Carlos Narváz Gerente general y Karen Guamba Presidenta de Proyectosempresariales Cía Ltda. por permitirme realizar mi trabajo de grado y proporcionarme la ayuda e información necesaria para lograrlo.

Kevin Fabián Torres Segovia

ÍNDICE

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
CAPÍTULO I	1
1. GENERALIDADES	1
1.1. Problema	1
1.2. Objetivos	2
1.3. Justificación	2
1.4. Alcance	3
1.5. Metodología	3
CAPÍTULO II	5
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	5
2.1. Administración estratégica	5
2.1.1. Gestión empresarial	6
2.2. Planificación estratégica	7
2.2.1. Direccionamiento estratégico	8
2.2.1.1. Misión	8
2.2.1.2. Visión	8
2.2.1.3. Objetivos	9
2.2.1.4. Valores	9
2.2.1.5. Políticas	9
2.3. Diagnóstico del entorno	10
2.3.1. Análisis del ambiente interno	10
2.3.2. Análisis del ambiente externo	11
2.3.3. Herramientas para el análisis del entorno	12
2.3.3.1. Fuerzas competitivas de Porter	12
2.3.3.2. PESTEL	13
2.3.3.2. Matriz DAFO	14
2.3.3.2.1. Estrategias	14

2.3.4. Partes interesadas.....	15
2.4. Gestión por procesos	15
2.4.1. Proceso y Procedimiento.....	16
2.4.2. Mapa de procesos	17
2.4.3. Inventario de procesos	18
2.4.4. Ficha de proceso	19
2.4.5. Diagrama de flujo	19
2.4.6. Caracterización de los procesos.....	20
2.4.7. Riesgos	20
2.4.8. Indicadores de gestión.....	21
2.5. Cuadro de Mando Integral.....	23
2.5.1. Mapa estratégico	24
2.5.2. Perspectivas.....	24
CAPÍTULO III.....	26
3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA	26
3.1. Descripción de la empresa.....	26
3.2. Diagnóstico situacional de la empresa	27
3.2.1. Análisis del ambiente interno de la empresa.....	31
3.2.2. Análisis del ambiente externo de la empresa.....	44
CAPÍTULO IV	62
4. PROPUESTA	62
4.1. Planificación estratégica.....	62
4.1.1. Filosofía.....	62
4.1.1.1. Misión	62
4.1.1.2. Visión	62
4.1.1.3. Objetivos estratégicos.....	63
4.1.1.4. Valores.....	63
4.1.2. Enfoque a procesos.....	64
4.1.2.1. Estructura organizacional.....	64
4.1.2.2. Mapa de procesos.....	65
4.1.2.3. Inventario de procesos.....	66
4.1.2.4. Matriz de riesgos.....	68
4.1.3. Balanced Scorecard	73
4.1.3.1. Mapa estratégico y sus perspectivas.....	73
4.1.3.2. Estrategias	74

4.1.3.3. Indicadores de desempeño	80
4.1.3.4. Cuadro de Mando Integral.....	81
4.1.3.4. Plan Operativo	83
4.2. Presupuestos	90
4.2.1. Roles y responsabilidades	93
4.2.2. No conformidades y mejora	93
CONCLUSIONES	94
RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFÍA.....	96
ANEXOS.....	99
Anexo 1. Encuesta Capacidad estratégica – Diagnóstico situacional	100
Anexo 2. Encuesta Criterios de excelencia – Diagnóstico situacional.....	101
Anexo 3. Encuesta Responsabilidad social – Diagnóstico situacional	103
Anexo 4. Encuesta Gestión empresarial – Análisis ambiente interno	105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución de la administración estratégica	5
Tabla 2. Factores del ambiente interno.....	10
Tabla 3. Cruce de estrategias DAFO	14
Tabla 4. Clasificación de procesos	18
Tabla 5. Simbología del diagrama de flujo	19
Tabla 6. Abordaje del riesgo en la organización	21
Tabla 7. Indicadores de gestión.....	22
Tabla 8. Datos generales de la empresa	27
Tabla 9. Resultados Capacidad estratégica.....	27
Tabla 10. Resultados Criterios de excelencia	29
Tabla 11. Resultados Responsabilidad social.....	30
Tabla 12. Tabulación de la gestión empresarial de la organización. Etapa: Planeación.....	32
Tabla 13. Construcción – Misión Projectosempresariales Cía Ltda.....	33
Tabla 14. Cuestionario de prueba – Misión Projectosempresariales Cía Ltda.....	34
Tabla 15. Construcción – Visión Projectosempresariales Cía Ltda.	35
Tabla 16. Cuestionario de prueba – Visión Projectosempresariales Cía Ltda.	35
Tabla 17. Tabulación de la gestión empresarial de la organización. Etapa: Organización	36
Tabla 18. Tabulación de la gestión empresarial de la organización. Etapa: Dirección	38
Tabla 19. Tabulación de la gestión empresarial de la organización. Etapa: Control.....	39
Tabla 20. Resultados generales de la Gestión empresarial en la organización.....	40
Tabla 21. Factores del ambiente interno.....	41
Tabla 22. Lista de Fortalezas y Debilidades Projectosempresariales Cía Ltda.	42
Tabla 23. Matriz de Holmes: Fortalezas Projectosempresariales Cía Ltda.	43
Tabla 24. Matriz de Holmes: Debilidades Projectosempresariales Cía Ltda.	43
Tabla 25. Análisis PESTEL.....	46
Tabla 26. Análisis fuerzas Porter	48
Tabla 27. Análisis partes interesadas	49
Tabla 28. Escalas y niveles de riesgos	51
Tabla 29. Probabilidad e impacto de los riesgos.....	51
Tabla 30. Lista de Oportunidades y Amenazas Projectosempresariales Cía Ltda.	52
Tabla 31. Matriz de Holmes: Oportunidades Projectosempresariales Cía Ltda.....	53
Tabla 32. Matriz de Holmes: Amenazas Projectosempresariales Cía Ltda.	53
Tabla 33. Matriz DAFO	54
Tabla 34. Análisis situación interna DAFO.....	57
Tabla 35. Análisis situación externa DAFO.....	58
Tabla 36. Cruce de estrategias DAFO	60
Tabla 37. Matriz 5W+H: Trabajo de grado – Projectosempresariales Cía Ltda.	61
Tabla 38. Matriz de riesgos empresariales	69
Tabla 39. Objetivos estratégicos y sus estrategias	75
Tabla 40. Matriz 5W+H – Potenciación del personal (Perspectiva de aprendizaje y crecimiento)	76
Tabla 41. Matriz 5W+H – Fortalecimiento de la cultura-organizacional (Perspectiva de aprendizaje y crecimiento)	77
Tabla 42. Matriz 5W+H – Estructuración operativa (Perspectiva operativa).....	77
Tabla 43. Matriz 5W+H – Contribución a la comunidad (Perspectiva de cliente)	78

Tabla 44. Matriz 5W+H – Posicionamiento de marca (Perspectiva de cliente).....	78
Tabla 45. Matriz 5W+H – Posicionamiento de marca (Perspectiva de cliente).....	79
Tabla 46. Matriz 5W+H – Consolidación financiera (Perspectiva financiera).....	79
Tabla 47. Indicadores	80
Tabla 48. Cuadro de Mando Integral	82
Tabla 49. Plan Operativo	84
Tabla 50. Presupuesto – Perspectiva financiera Proyectoempresariales Cía Ltda.....	90
Tabla 51. Presupuesto – Perspectiva de cliente Proyectoempresariales Cía Ltda.	90
Tabla 52. Presupuesto – Perspectiva operativa Proyectoempresariales Cía Ltda.....	91
Tabla 53. Presupuesto – Perspectiva de aprendizaje Proyectoempresariales Cía Ltda.	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. La gestión empresarial	7
Figura 2. Factores del ambiente externo	12
Figura 3. Fuerzas competitivas de Porter	13
Figura 4. Elementos de un proceso.....	16
Figura 5. Representación del Mapa de Procesos.....	17
Figura 6. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	25
Figura 7. Ubicación Proyectoempresariales Cía Ltda.	26
Figura 8. Capacidad estratégica Proyectoempresariales Cía Ltda.....	28
Figura 9. Criterios de excelencia Proyectoempresariales Cía Ltda	29
Figura 10. Responsabilidad Social Proyectoempresariales Cía Ltda.	30
Figura 11. Estructura organizacional Proyectoempresariales Cía Ltda.	37
Figura 12. Posición estratégica actual de Proyectoempresariales Cía Ltda.....	59
Figura 13. Estructura organizacional Proyectoempresariales Cía Ltda. – Propuesta	65
Figura 14. Mapa de procesos Proyectoempresariales Cía Ltda.....	65
Figura 15. Panel Cuadro de Mando Integral Proyectoempresariales Cía Ltda.....	73
Figura 16. Mapa estratégico Proyectoempresariales Cía Ltda.....	74

RESUMEN

El presente trabajo de grado presenta el desarrollo del diseño de la planificación estratégica con enfoque a procesos para la empresa Proyectosempresariales Cía Ltda., dividiéndose en cuatro capítulos que se detalla a continuación:

Capítulo I se establece las generalidades, es decir los motivos por los que se realiza este trabajo, teniendo una problemática a la que dar solución, por lo que se justifica y se plantea objetivos, un alcance y una metodología que encaminarán al logro y culminación de la investigación.

Capítulo II se desarrolla todo lo relacionado a la planificación estratégica y los elementos que la conforman como el direccionamiento estratégico con su misión, visión y objetivos; el diagnóstico del entorno interno y externo con las herramientas a utilizarse; la gestión por procesos y sus componentes; y el Balanced Scorecard con sus perspectivas y estrategias, a través de información bibliográfica, definiéndose las bases teóricas del presente trabajo de grado.

Capítulo III se evaluó tanto internamente como externamente a la organización para descubrir sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, generando el insumo para estructurar una propuesta, tomando en cuenta a las partes interesadas, el mercado y los riesgos que pueden presentarse en el día a día.

Capítulo IV se plantea y estructura la planificación estratégica con enfoque a procesos, partiendo desde la filosofía empresarial para luego hacer uso del Balanced Scorecard y a través del mapa estratégico establecer los objetivos y estrategias que permitirán el fortalecimiento integral de la empresa al ejecutar los planes operativos diseñados, además se aborda desde las perspectivas del BSC los procesos encaminando a consolidar un sistema integral, el cual se monitoreará por medio de indicadores que aseguren una medición y control, evaluándose periódicamente para así realizar acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

ABSTRACT

This degree work presents the development of the strategic planning design with a process approach for the company Proyectosempresariales Cía Ltda., divided into four chapters as detailed below:

Chapter I establishes the generalities, that is to say, the reasons why this work is carried out, having a problem to be solved, so it justifies and proposes objectives, a scope and a methodology that will lead to the achievement and culmination of the research.

Chapter II develops everything related to strategic planning and the elements that make it up, such as the strategic direction with its mission, vision and objectives; the diagnosis of the internal and external environment with the tools to be used; process management and its components; and the Balanced Scorecard with its perspectives and strategies, through bibliographic information, defining the theoretical bases of this degree work.

Chapter III evaluates both internally and externally the organization to discover its strengths, weaknesses, threats and opportunities, generating the input to structure a proposal, taking into account stakeholders, the market and the risks that may arise on a daily basis.

Chapter IV proposes and structures the strategic planning with a process approach, starting from the business philosophy to then make use of the Balanced Scorecard and through the strategic map to establish the objectives and strategies that will allow the integral strengthening of the company by executing the designed operating plans, in addition, the processes are addressed from the perspectives of the BSC in order to consolidate an integral system, which will be monitored by means of indicators that ensure a measurement and control, being evaluated periodically to carry out actions aimed at the fulfillment of the strategic objectives.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1. Problema

La mayoría de veces no localizamos el problema sino los síntomas, por lo que ofrecemos un remedio y no una solución, hay que localizar y definir el asunto crítico del problema más que descubrir la solución, para lo cual se necesita método y actitud positiva, sabiendo diferencial cuál es el verdadero problema y teniendo claro que no todas las soluciones son válidas para su solución (Crespo et al., 2016).

Actualmente debido a la acelerada evolución tecnológica, el directivo vive en continua incertidumbre y está sometido a requerimientos más diversos que los técnicos, afectando su eficacia, fracasando al implantar una estrategia y gestionar sus operaciones, por esto, una buena integración y alineación de implantación de una estrategia en la empresa es fundamental (Martínez, 2018).

Muchas empresas desarrollan sus actividades empíricamente, operando sin un rumbo ni una meta que alcanzar, más aún en la actualidad, que vivimos en un entorno altamente competitivo, donde se ven seriamente afectadas estas empresas, desapareciendo por la falta de una filosofía empresarial bien definida que no les permitió tener una correcta toma de decisiones.

Es así que Proyectoempresariales Cía Ltda. no cuenta con una planificación estratégica con enfoque a procesos, derivándose en problemas como el desvío de cumplimiento de sus propósitos y metas, además, no cuenta con un análisis de la situación organizacional, por lo tanto, desconoce qué factores influyen tanto positiva como negativamente en el cumplimiento de sus objetivos empresariales, así mismo, no cuenta con indicadores de desempeño (KPI), por lo que consecuentemente, no dispone de herramientas para medir la gestión y evaluar el desempeño organizacional.

1.2. Objetivos

Objetivo General:

Diseñar la planificación estratégica con enfoque a procesos con la finalidad de optimizar los recursos y mejorar la gestión administrativa de la empresa Proyectosempresariales Cía Ltda.

Objetivos Específicos:

- Revisar la fundamentación teórica que permita sustentar el diseño de la planificación estratégica con enfoque a procesos.
- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa, mediante un análisis de contexto interno y externo, que permita identificar las fuerzas competitivas de la organización.
- Generar una propuesta de gestión por procesos, basado en las perspectivas del Balanced Scorecard que permitan, evaluar y controlar los objetivos estratégicos de la empresa.

1.3. Justificación

En la actualidad todas las empresas tanto públicas como privadas deben contar con una planificación estratégica, a fin de mantener un enfoque hacia el futuro, asignando prioridades en la utilización de sus recursos, realizando una gestión más eficiente y de esta manera mejorar el desempeño de su organización.

El pensamiento estratégico es el punto de partida para la toma de decisiones estratégicas. Implica pensar cuidadosamente antes de actuar, realizar un análisis de la situación, conocer las limitaciones, conocer al oponente y ser consciente de los objetivos, siendo el pensamiento estratégico un proceso de reflexión que ayuda a alcanzar una ventaja competitiva (Crespo et al., 2016).

Proyectosempresariales Cía Ltda. carece de una planificación estratégica con enfoque a procesos lo que permitirá, a través de esta plasmar una misión, visión, valores, objetivos y estrategias, asegurándose el cumplimiento de estos por medio de este plan operativo, elevando la calidad de sus servicios, su imagen institucional, así como también el nivel de satisfacción de

sus clientes, lo que fortalecerá integralmente a la organización y mejorará su posicionamiento dentro del mercado en los próximos años.

1.4. Alcance

El presente trabajo tiene como finalidad el desarrollo de la planificación estratégica con enfoque a procesos para la empresa Projectosempresariales Cía Ltda., la cual contemplará todas las áreas, mejorando la gestión administrativa de la organización.

Desarrollando una evaluación inicial que contemple el contexto interno y externo, identificando las fuerzas competitivas de la empresa, seguido de una línea base respecto a los requerimientos y necesidades de sus partes interesadas, desarrollando la misión, visión, valores y políticas de la empresa, definiendo los compromisos de la gerencia, responsabilidades y roles de todo el personal, que, a través de una propuesta de Balanced Scorecard con enfoque a procesos permita optimizar los recursos de la organización.

1.5. Metodología

Tipo de Investigación

Investigación de campo recaba y busca información in situ, esto quiere decir, en el lugar que se pretende estudiar el tema, enfocándose en el lugar y tiempo que ocurre, siendo un estudio directo

Investigación documental se caracteriza por la búsqueda de información en fuentes escritas de archivos públicos, privados e internet, como, libros (bibliográficas), revistas y periódicos (hemerográficas), estadísticas (censos, encuestas y sondeos), testimonios gráficos o fonéticos (pinturas, fotografías, filmes, discos y videos), electrónicas o fuentes primarias (bandos, cartas, oficios y expedientes).

Método de Investigación

Enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio (representa un conjunto de procesos). Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque se puede redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez

delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones.

Técnica de Investigación

- Observación
- Entrevista
- Análisis de documentos y registros

Instrumentos

- Check List
- FODA
- PESTEL
- Fuerzas competitivas de Porter
- Balanced Scorecard

CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Administración estratégica

El origen de la estrategia nace en la época primitiva con los primeros humanos en busca de alimento, al tratar de cazar animales, pero sustancialmente al ponerse cara a cara contra otra tribu, probablemente se conceptualizó la estrategia con la guerra, dado que los elementos de valor de la estrategia están presentes en las acciones militares, en la Tabla 1 se hace un recuento histórico de la administración estratégica.

Tabla 1. *Evolución de la administración estratégica*

Año	Descripción
500 a.C.	El vocablo <i>strategos</i> referenciaba al general en jefe del ejército, pasando después a llamarse el arte de la guerra.
300 a.C.	El término referencia a la aplicación de fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema de gobierno unificado.
450 a.C.	Se explican las habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria y poder).
Siglo XVIII	Se crean varias empresas, basándose la dirección en resultados y tomando decisiones de forma intuitiva.
Siglo XIX	La dinámica del mercado incrementó debido a cambios tecnológicos, creciendo las empresas e incluyendo funciones de planeación y coordinación.
1930	Se consolida la estructura industrial y se establece la producción en masa formalizando el proceso de toma de decisiones.
1950	Se delinea el modelo de planeación, contemplándose el monitoreo del ambiente externo, la planeación a largo plazo y la elaboración de pronósticos con herramientas matemáticas.

1970	Se enfatiza la necesidad de coordinar la estrategia con la estructura de la organización y la relación de la empresa con el ambiente.
1980	Se perfila la dirección estratégica, enfatizándose en la formulación de estrategias y la manera de ejecutarlas, estudiándose la empresa con un enfoque sistemático.
Actualidad	La administración estratégica se aplica en todos los campos empresariales y avanza como un proceso de mejora continua

Elaboración: Kevin Torres

Fuente: Administración estratégica (Luna, 2014)

La administración estratégica es un proceso sinérgico que define la naturaleza de la empresa, determina una visión, misión, valores y objetivos; realizando un análisis interno y externo, para formular, implementar y desarrollar la estrategia, ponderar y retroalimentar a mediano y largo plazo según los cambios que se presenten y trabajar como un proceso de mejora continua sostenible. (Luna, 2014).

Explora y crea oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de las organizaciones, basándose en la planeación, implementación y ejecución de lo planeado, con miras a tomar decisiones anticipadas en cuanto a crecimiento, desarrollo, consolidación y desaparición o cesación, en la evaluación de resultados. (Torres, 2014)

2.1.1. Gestión empresarial

La gestión es el conjunto de operaciones desarrolladas para el funcionamiento de la organización, comprendiendo este proceso las actividades de planificación, organización, dirección y control, como se ve en la Figura 1, llevadas a cabo eficientemente mediante el uso de personas en la consecución de los objetivos. (Martínez, 2018)



Figura 1. La gestión empresarial

Elaboración: Kevin Torres

Fuente: Iniciación en la economía y gestión de empresas (Martínez, 2018).

2.2. Planificación estratégica

Es una herramienta fundamental para enfrentar los retos de la gestión empresarial del nuevo milenio. (Baca, 2015)

Se encuentra ligada al rol y trabajo de los directivos en un proceso continuo de análisis y resultados, adoptando continuamente medidas correctivas en beneficio de toda la organización. (Becerra, 2018)

Siendo importante ya que da una idea clara de cómo la empresa implantará las estrategias planteadas con cara al futuro estableciéndose objetivos e indicadores, los cuales permitirán monitorear el avance con el fin de cumplir las metas trazadas.

Existen diferentes tipos de planes según la amplitud que se desea cubrir, pueden ser: Estratégicos, resultado de la planificación más amplia de la organización, ejecutada a largo plazo y afectando a toda la empresa. Tácticos, derivados de la planeación efectuada en un departamento o unidad de negocio, llevadas a cabo a mediano plazo y afectando a uno o varios departamentos. Operacionales, surgen de la planeación efectuada para cada tarea o actividad,

suelen ser más específicos, afectando a la operación y realizadas en el corto plazo. (Martínez, 2018)

La planificación estratégica concibe como decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la integración y coordinación de estos, considerando la empresa como una entidad total. (Luna, 2014)

2.2.1. Direccionamiento estratégico

Es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa a fin de asegurar su supervivencia a largo plazo, adaptándose a este cambiante y complejo mundo empresarial, mejorando su competitividad, eficacia, eficiencia y productividad. (Palacios, 2016)

2.2.1.1. Misión

Establece el marco de referencia para la definición de objetivos y metas a lograr en el corto, mediano y largo plazo. (Baca, 2015)

La misión es la clave de un negocio, define el ¿por qué? y ¿para qué? existe una organización, siendo la razón de ser de una empresa, esencial para elaborar el plan estratégico, formulando sus objetivos y estrategias para diferenciarse del resto de compañías del sector (Crespo et al., 2016)

Esta debe ser estable en el tiempo, representando la personalidad y la identidad de la empresa, tanto en el periodo actual como en el futuro. (Martínez, 2018)

2.2.1.2. Visión

La visión es la idealización de un futuro, esta representa la imagen que se tiene de a dónde se desea llegar y debe plasmar: una idea de triunfo, un reto ambicioso a largo plazo y ser estable en el tiempo, merecedora de esfuerzo y del compromiso del personal para su éxito (Martínez, 2018)

2.2.1.3. Objetivos

Son los logros y resultados que las organizaciones desean alcanzar, siendo la expresión que delimita el horizonte de la visión y dimensiona la misión. Deben ser cuantificables y responder tres preguntas: ¿Qué logra?, ¿Cuándo alcanzarlo? y ¿Cuánto se desea conseguir?, sirviendo como punto de referencia para evaluar el desempeño y medir tanto el desarrollo como el crecimiento de la empresa. (Torres, 2014)

2.2.1.4. Valores

Son virtudes que todos comparten y aprecian como la disciplina, el esfuerzo, la justicia y la honradez, siendo el eje de la convivencia y el motor de los buenos resultados, estas formas de conducta deben verse reflejadas en la manera de actuar y estar integradas en todos los quehaceres de trabajadores y empleados. (Torres, 2014)

Viniendo hacer los pilares filosóficos o los compromisos éticos y morales que la compañía tiene para con sus diferentes grupos de interés (clientes, sociedad y estado), considerando que los valores pueden cambiar, en la medida en que los productos y la razón de ser cambian. (González y Rodríguez, 2020)

2.2.1.5. Políticas

Son lineamientos generales que establecen límites para tomar decisiones, canalizando las ideas de los miembros de la organización, de modo que se alineen con los objetivos de la empresa. (Torres, 2014).

Las políticas apoyan el quehacer de la administración en la implantación de estrategias y tácticas, estableciendo las fronteras y límites de los tipos de acciones administrativas que se llevan a cabo para recompensar y sancionar el comportamiento y definen lo que se puede y no se puede hacer al tratar de lograr los objetivos de la organización. (Torres, 2014)

2.3. Diagnóstico del entorno

Diagnóstico es el conjunto de síntomas y señales (signos), que describen la situación actual de la organización, teniendo énfasis en los problemas que existen para eliminarlos, pero resaltando también las virtudes que se manifiesten, consolidándolas. (Torres, 2014)

No se puede entender el funcionamiento de las organizaciones más que a la luz de un todo organizado en donde el ambiente externo tiene un importante papel, como consecuencia de los fenómenos de la globalización y el ambiente interno se encuentra interconectado siendo parte de un entorno general de la organización. (Torres, 2014)

La importancia de los impactos externos es muy elevada y se debe tener en cuenta para el correcto desarrollo de una estrategia a futuro, puesto que la empresa no es un ente ajeno a lo que sucede a su alrededor, sin olvidar los elementos internos para alcanzar un mejor conocimiento de la realidad de la organización. (Vaciero & Hernández, 2018)

2.3.1. Análisis del ambiente interno

Es propiamente la organización, donde lo más importante son las personas que al utilizar capital financiero e intelectual generan resultados. Integrados por los propietarios, la dirección y los empleados, estos interactúan desarrollando una cultura organizacional que facilita o inhibe las estrategias que se implantan, además en el ambiente interno se desarrolla los procesos y funciones organizacionales generadoras de valor, haciendo que las organizaciones sean competitivas y que, en la medida que los recursos sean mejor combinados llevará al desarrollo de capacidades y despliegue de competencias difíciles de imitar e insustituibles. (Torres, 2014)

Tabla 2. Factores del ambiente interno

Factor	Descripción
Humano	El ser humano es el elemento generador de cambios para el bienestar o fracaso de la empresa.

Organizacional	Es la experiencia colectiva y compartida acumulada en los sistemas, rutinas y actividades que se comparten en toda la organización
Financiero	Representan los valores monetarios que pueden ser propios o ajenos de los que dispone la organización para hacer frente a sus obligaciones e inversiones.
Infraestructura	Son el conjunto de elementos fundamentalmente tangibles y cuantificables que necesitan las áreas de la empresa para desarrollar sus funciones y que necesitan los otros recursos.
Tecnológico	Son los modelos de sistemas o métodos que sirven a la empresa como herramientas o conocimientos para lograr que los recursos humanos, financieros y materiales cumplan sus objetivos en toda la organización y sea competitiva.

Elaboración: Kevin Torres

Fuente: Administración estratégica (Luna, 2014)

2.3.2. Análisis del ambiente externo

Las organizaciones no influyen ni tienen control sobre este, pero si el medio engloba muchas influencias distintas, con la dificultad de ser comprendidas para la organización de forma que contribuya a las decisiones estratégicas, enfrentándose además a la incertidumbre, de las futuras repercusiones que pueden tener estas decisiones, convirtiéndose en un reto para que la dirección muestre su capacidad para aprovechar las oportunidades y reducir o eliminar las amenazas que se presenten. (Torres, 2014)



Figura 2. Factores del ambiente externo

Elaboración: Kevin Torres

Fuente: El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (D'Alessio, 2015).

2.3.3. Herramientas para el análisis del entorno

Las siguientes herramientas de análisis interno y externo, ayudan a ver hacia dónde ir a futuro conociendo dónde se encuentra actualmente la organización, siendo esencial que, estos análisis se realicen de manera exhaustiva involucrando a todos, sincera evitando prejuicios y crítica, a fin de sacar el mayor provecho. (Vaciero & Hernández, 2018)

2.3.3.1. Fuerzas competitivas de Porter

Su creador el Economista Estadounidense Michael Eugene Porter lo creó con el fin de lograr que un negocio sea más competitivo basado en el estudio estratégico de cinco fuerzas que afectan a toda la empresa y son:

- Proveedores
- Clientes
- Productos sustitutos
- Nuevos competidores
- Competencia del mercado



Figura 3. *Fuerzas competitivas de Porter*

Elaboración: Kevin Torres

Fuente: Iniciación en la economía y gestión de empresas. Martínez Conesa, E. Á. (2018).

2.3.3.2. PESTEL

Es un instrumento de planificación estratégica, ayuda al análisis del entorno macroeconómico a través del estudio de seis factores externos a la empresa que dan lugar a su nombre: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos (ambientales) y Legales. Por separado pueden no aportar un valor diferencial, pero unidos junto a la actividad propia de la empresa, puede suponer un impacto a futuro y dependiendo de la amplitud que se quiera hacer del análisis, existe cuatro niveles que se han de considerar para los seis factores: regional, local, nacional e internacional. (Vaciero & Hernández, 2018)

El modelo PESTEL, también conocido como PESTLE, presenta una estructura que puede ser rígida al delimitar los factores del entorno en seis, sin embargo esto no es así, pasando de la denominación PEST, hasta la actual, incluso nuevas versiones que comienzan a aparecer, añaden nuevos factores como el Ético, este desarrollo depende de la evolución de valores de la sociedad, incluyendo factores que con el tiempo ganan importancia y deben ser tenidos en cuenta para nuevos estudios del entorno. (Vaciero & Hernández, 2018)

2.3.3.2. Matriz DAFO

También conocida como análisis o matriz DOFA, FODA o SWOT en inglés, es una revisión 360° de la situación actual de la empresa a través de una matriz 2x2, en las que se analizan los siguientes elementos, que son el acrónimo de su nombre: Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades.

Estos cuatro elementos muestran impactos: Negativos (Debilidades y Amenazas) y Positivos (Fortalezas y Oportunidades) y muestran análisis: Externo (Amenazas y Oportunidades) e Interno (Fortalezas y Debilidades).

Tabla 3. Cruce de estrategias DAFO

	Fortalezas (F)	Debilidades
Oportunidades (O)	<p><u>Opciones estratégicas FO</u></p> <p>Se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades</p>	<p><u>Opciones estratégicas DO</u></p> <p>Se generan opciones que aprovechan las oportunidades para superar las debilidades</p>
Amenazas (A)	<p><u>Opciones estratégicas FA</u></p> <p>Se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar amenazas</p>	<p><u>Opciones estratégicas DA</u></p> <p>Se generan opciones que minimizan las debilidades y evitar las amenazas</p>

Fuente: Dirección estratégica (Johnson, Scholes y Whittington, 2014).

Esta herramienta ayuda a mejorar la toma de decisiones, permitiendo al empresario revisar, analizar y reflexionar la realidad actual o a futuro de la empresa, mostrando puntos de mejora donde no se está actuando correctamente o la competencia lo hace mejor y ventajas competitivas donde se hace bien y mejor que la competencia. (Vaciero & Hernández, 2018)

El análisis DAFO proporciona una buena perspectiva para conocer si el ambiente interno de la empresa es sólido o endeble, ajustándose con el análisis del ambiente externo.

2.3.3.2.1. Estrategias

Son los medios para alcanzar los objetivos, consistiendo en aprovechar recursos, capacidades y competencias centrales de la organización. los objetivos y las estrategias son simbióticos, prácticamente se conciben simultáneamente, ya que no se puede pensar en un objetivo si no se sabe cómo alcanzarlo o si es realizable o no. (Torres, 2014)

2.3.4. Partes interesadas

La organización debe determinar las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la organización y los requisitos pertinentes de estas partes interesadas. (ISO 9001, 2015)

La determinación y comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas para la organización es de suma importancia, ya que la retroalimentación de estos, con la satisfacción que les genere los servicios y/o productos que oferta la empresa, brindan la información para potenciar lo que se está haciendo bien y cambiar o mejorar lo que no.

A continuación, se enlista las partes interesadas de una organización:

- Dueños/Accionistas
- Clientes
- Proveedores
- Trabajadores
- Competidores
- Sociedad
- Inversionistas

Cuando la organización gestiona las relaciones con sus partes interesadas para optimizar el impacto en su desempeño es más probable lograr el éxito sostenido, en particular es importante mantener relación con la red de socios y proveedores. (ISO 9000, 2015)

2.4. Gestión por procesos

La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos, además,

permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, mejorando el desempeño global de la empresa (ISO 9000, 2015).

Con el enfoque a procesos, la gestión se estructura a partir de los distintos procesos que realiza la compañía, identificando la relación existente entre ellos, abandonando la organización de áreas o departamentos independientes entre sí. (López, 2015)

2.4.1. Proceso y Procedimiento

Un proceso es una secuencia de pasos o etapas que se utilizan para transformar un insumo en un resultado con valor determinado para un cliente. (Baca, 2015).

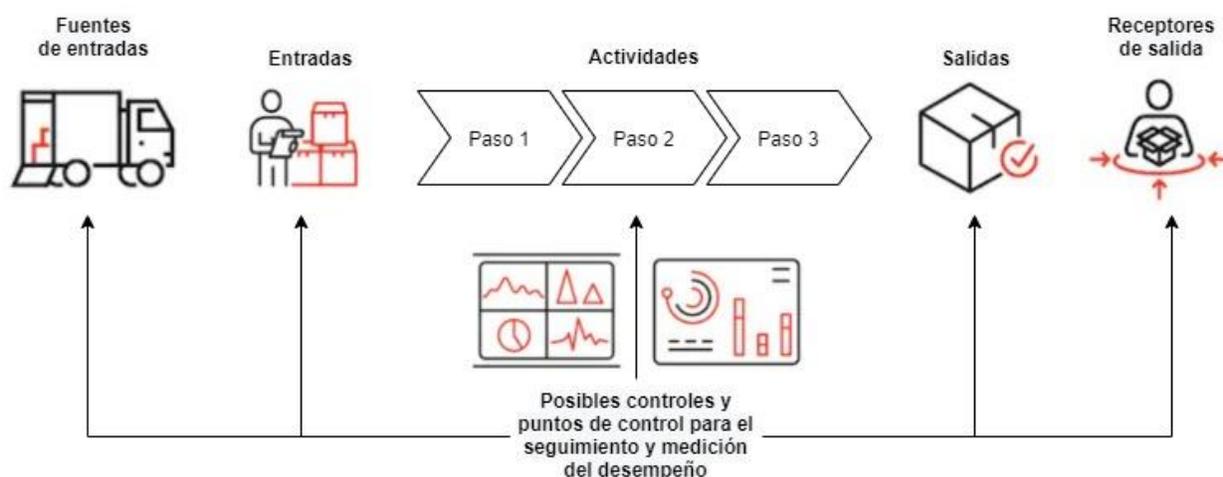


Figura 4. Elementos de un proceso

Elaboración: Kevin Torres

Fuente: ISO 9001:2015 Sistema de gestión de la calidad - Requisitos

Dependiendo de los autores la terminología usada en la jerarquización de procesos varía, debiéndose fijar y definir que terminología se usará en la organización, teniendo:

- Macroproceso o Procesos de primer nivel: Es el proceso definido a gran nivel dentro de un mapa de procesos.
- Procesos o Subprocesos: Es la unidad o parte de un macroproceso.
- Subprocesos o Procesos de nivel inferior: Es la unidad o parte de un proceso.

Un procedimiento expone como desarrollar un proceso y esto puede estar plasmado en un documento escrito (tipo texto, tipo flujo, mixto, tabla o flujo-tabla) u otro medio alternativo (vídeo), describiendo actividades o tareas a desarrollar, los responsables de la ejecución, recursos a emplearse, documentos de apoyo, criterios de rechazo y aceptación, registros generados y otro tipo de información de ser necesaria como clientes y proveedores del proceso, formatos a utilizar, ilustraciones, fotos, etc. (Pardo, 2017)

2.4.2. Mapa de procesos

Es una representación gráfica, secuencial de los diferentes pasos o etapas y puede limitarse a un subproceso, a uno específico o ampliarse a toda la organización. (Baca, 2015).

Con el mapeo el propósito fundamental es identificar todos los pasos y movimientos para ver cuáles son fundamentales o innecesarios, permitiendo su simplificación y racionalización en el uso de los recursos, además de facilitar su visualización con la representación gráfica detectando cuellos de botella. (Baca, 2015).

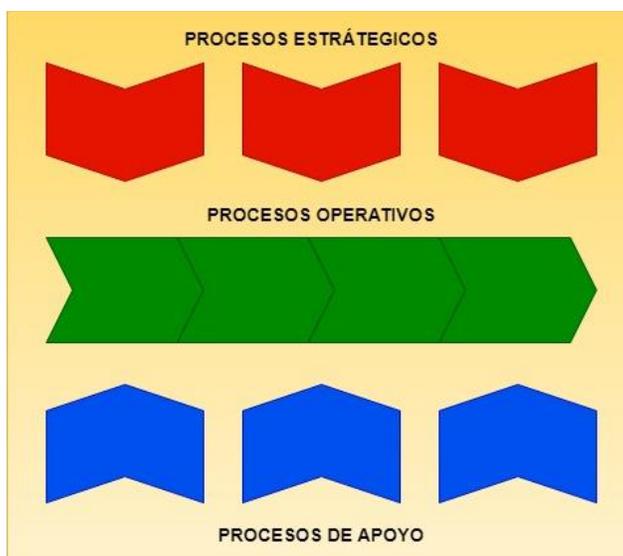


Figura 5. Representación del Mapa de Procesos

Elaboración: Kevin Torres

Los procesos tienen una clasificación según su cometido y dependiendo particularmente de cada organización, como se aprecia en la Tabla 4, por mencionar un ejemplo el proceso de

mercadotecnia puede ser estratégico para una organización dado que la realiza la dirección, mientras que para otras puede ser operativo, como en el caso de una empresa de publicidad que analiza las tendencias del mercado como proceso agregador de valor, y para una gran mayoría es de soporte debido al apoyo que brinda con sus recursos.

Tabla 4. *Clasificación de procesos*

Proceso	Descripción
Estratégico	Denominados también como procesos gerenciales, directivos o de dirección, son los procesos propios de la dirección, donde la gerencia tiene un papel relevante.
Operativo	Existe una gran lista de nombres para este tipo de procesos, como procesos de negocio, productivos, específicos, principales, nucleares, misionales, entre muchos otros. Por medio de estos procesos se generan los productos y/o servicios que se entregan a los clientes y en conjunto, estos procesos conforman la denominada cadena de valor.
Soporte	Llamados también procesos de apoyo o auxiliares, son procesos de ayuda a los procesos operativos y en menor medida a los estratégicos, son muy parecidos en la mayoría de organizaciones y suelen estar relacionados con la aportación de recursos.

Elaboración: Kevin Torres

Fuente: Gestión por procesos y riesgo operacional (Pardo, 2017).

2.4.3. Inventario de procesos

Es una lista detallada que en un principio será tentativa y evolucionará a medida que se va conociendo en detalle cada uno de los procesos, que se agruparán por macroprocesos (estratégicos, operativos y de soporte) desglosándose en sus procesos y subprocesos de acuerdo al mapa de procesos.

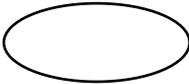
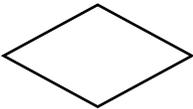
2.4.4. Ficha de proceso

Es un documento que especifica los datos esenciales que describen al proceso, en la que se encuentra el nombre del proceso, la finalidad de este, el responsable del proceso, entradas, salidas, clientes, proveedores, agentes participantes, documentación relacionada y otra información relacionada como indicadores o criterios de rechazo y aceptación. (Pardo, 2017)

2.4.5. Diagrama de flujo

Es una representación gráfica de los distintos pasos a ser realizados en el desarrollo de un proceso, además como herramienta resulta muy útil para examinar cómo se relacionan entre sí los diferentes pasos o etapas de un proceso y descubrir las potenciales causas de los problemas que puedan existir o generarse. (González y Arciniegas, 2016)

Tabla 5. Simbología del diagrama de flujo

Símbolo	Nombre	Descripción
	Terminal	Indica inicio o la terminación del flujo
	Operación	Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utiliza, se genera o sale del procedimiento
	Conector	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo

	<p>Conector de página</p>	<p>Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo</p>
---	---------------------------	--

Elaboración: Kevin Torres

Fuente: Como documentar un SGC según ISO 9001:2015 (López Lemos, 2015).

2.4.6. Caracterización de los procesos

Ya identificados los procesos se los caracteriza, definiendo su razón de ser u objetivo, determinando el alcance del proceso (donde iniciará y donde terminará), designando un responsable de la funcionalidad y eficacia, que liderará y guiará el proceso, definiendo el/los clientes (internos o externos) del proceso, documentando el flujo del proceso y definiendo los indicadores del proceso, estandarizando de esta manera el proceso, al cual se le dará seguimiento y se lo controlará.

2.4.7. Riesgos

El riesgo se presenta cuando una variable puede tomar distintos valores, pero se dispone de información suficiente para conocer las probabilidades asociadas a cada uno de estos valores. (López, 2015)

Riesgo denota peligro, pero no necesariamente es algo negativo, pudiendo ser positivo, por ejemplo, con la variable nuevos clientes, que dependiendo del nivel de servicio (alto, medio, bajo) de la organización puede desembocar en un impacto positivo o un impacto negativo, ya que, si el nivel de servicio esperado es bajo, se perderá a los nuevos clientes y al contrario si el nivel de servicio es alto, ese cliente puede fomentar el incremento de nuevos clientes.

Si el riesgo es un hecho, ya no es un riesgo, convirtiéndose en un impacto inminente trayendo consecuencias que se tendrá que enmendar, por ello la planificación es fundamental, identificando todos los riesgos que pueden afectar a la empresa, analizándolos y valorándolos, evitando incertidumbres, tomando acciones concretas para eliminarlos o mitigar su impacto.

La incertidumbre es la imperfección en el conocimiento sobre algo y se caracteriza porque los distintos escenarios fruto de una estrategia no son conocidos y, por tanto, su probabilidad de ocurrencia no es cuantificable (López, 2015).

Tabla 6. Abordaje del riesgo en la organización

Visión	Descripción
Pensamiento basado en riesgos	Permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y el sistema de gestión se desvíe de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan.
Enfoque basado en riesgos	Debe fundamentarse en un análisis de los riesgos existentes y las mejores alternativas para eliminarlos o si no es posible, mitigarlos hasta niveles aceptables para la organización.
Gestión del riesgo	Anticipa, detecta, reconoce y responde a los cambios del riesgo en el contexto interno o externo de la empresa y eventos que pueden suceder, de una manera apropiada y oportuna, alineando sus objetivos, estrategias y cultura.

Elaboración: Kevin Torres

Fuente: ISO 9000 (2015). Sistema de gestión de la calidad – Fundamentos y Vocabulario; ISO 9001 (2015). Sistema de gestión de la calidad – Requisitos; ISO 31000 (2018). Gestión del riesgo – Directrices.

2.4.8. Indicadores de gestión

Es la unidad de medida que permite evaluar el desempeño de una organización frente a objetivos, metas y responsabilidades, procurando el mejoramiento continuo de la organización. (Uribe y Reinoso, 2014)

Los indicadores no son solo datos, son la relación de dos o más variables que pueden ser cuantitativas o cualitativas, generando información muy valiosa e integral del desempeño de

la empresa o específico de algún área de está, que ayuda a la toma de decisiones ya que permite observar los cambios que se generen y efectuar los ajustes correspondientes.

Un indicador debe tener las siguientes características: ser fácil de medir, ser representativo de la mejora deseada, comprender que se va a medir y por qué, ya que correctamente interpretados, nos señalarán la dirección a seguir para intentar mejorar determinados aspectos. (Salgueiro, 2015)

De acuerdo con las necesidades y características propias de cada empresa se tendrá diversos indicadores de gestión como se ve en Tabla 7 clasificados por áreas funcionales, estos pueden ser susceptibles de adiciones y mejoramiento una vez sean implementados y puestos a prueba.

Tabla 7. *Indicadores de gestión*

Indicadores	Descripción
Financieros	Miden el desempeño de la organización en la gestión de sus recursos financieros, suministrando información sobre la capacidad de la empresa para atender sus compromisos en el área.
Administrativos	Miden la eficiencia en los procesos administrativos de la organización, previo establecimiento de objetivos para cada indicador.
De mercado y servicio al cliente	Miden la gestión de la organización con los clientes, de manera que puedan recibir información oportuna y precisa que le permita diseñar e implementar estrategias efectivas en el mercado.
De desarrollo tecnológico	Miden el desempeño de la organización en cuanto al nivel de tecnología implementado en sus procesos.

De producción	Su aplicación proporciona información sobre la eficiencia y eficacia en los procesos de producción.
De mantenimiento	Miden el desempeño del área de mantenimiento y su contribución al logro de los objetivos organizacionales.
De gestión del talento humano	Miden la eficiencia de las personas en la empresa, de acuerdo a objetivos individuales planeados.
De calidad	Miden el desempeño de la organización para implementar programas de calidad en sus procesos.
De interdependencias	Miden la eficiencia en los procesos que incluyen la acción conjunta de varias dependencias en la organización.
De ejecución presupuestal	Son indicadores de nivel corporativos, dan una idea del desempeño de la organización como un todo.

Elaboración: Kevin Torres

Fuente: Indicadores de Gestión (Uribe y Reinoso, 2014).

2.5. Cuadro de Mando Integral

Es una técnica de medición y evaluación de resultados justamente para poder administrar, define y emplea indicadores como vehículo de comunicación de la dirección para transmitir su misión y visión de la empresa a los distintos niveles intermedios y bajos. (Baca, 2015)

El CMI, también conocido por su nombre en inglés como Balanced Scorecard es un modelo muy versátil, porque permite adaptarse a todo tipo de empresas, tanto por tamaño como por sector, su objetivo es sacar el mayor provecho de la información que se disponga, se denomina indicadores clave conocidos también en inglés como KPI a la información que es seleccionada para su elaboración y estos dependen totalmente de la actividad de la compañía y varían mucho de una empresa a otra. (Vaciero & Hernández, 2018)

Con el Cuadro de Mando Integral se mide el éxito concreto y se posibilita que las capacidades, energías y conocimiento de cada miembro del personal de la empresa se integre mediante las actividades diarias hacia el cumplimiento de los objetivos de largo plazo, manteniendo un equilibrio entre los resultados deseados y los medios puestos en práctica para alcanzarlos. (Baca, 2015)

Es así que el Cuadro de Mando Integral es el resultado de un proceso de planificación estratégica, iniciando con el diagnóstico a la organización, la formulación de objetivos y establecimiento de estrategias, la delineación de indicadores y el señalamiento de metas a cumplir en planes de acción, además, el Cuadro de Mando Integral relaciona cuatro grandes aspectos, llamados perspectivas por medio de los cuales provoca sinergias, otorgando a la empresa facilidades para visualizar y manejar su funcionamiento, trazando de esta manera el camino correcto de todas las áreas y miembros del personal de la organización, garantizando el cumplimiento de las metas propuestas bajo estas perspectivas.

2.5.1. Mapa estratégico

Encaja las perspectivas fundamentales brindando una visión macro de la estrategia organizacional que desea materializar la empresa para su éxito. (Palacios, 2016)

2.5.2. Perspectivas

Perspectiva financiera. Los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas de las acciones llevadas a cabo, constatando la bondad de la estrategia y de las prácticas que se han empleado en su ejecución.

Perspectiva de cliente. Algunos de los aspectos más comunes son la satisfacción del cliente, la lealtad y permanencia, la incorporación de nuevos clientes, obteniendo provecho al fomentar acciones como la simplificación de procedimientos, plazos de entrega bajos, entre otros.

Perspectiva operativa. Es la detección precisa de los procesos internos combinados con las propuestas de valor que atraen a los clientes y las expectativas de mayor rendimiento de parte de los accionistas.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. La empresa debe diseñar y establecer las condiciones de infraestructura que requiere, esto dependerá de tres factores: mantener en permanente formación y entrenamiento a su personal, emplear de la mejor manera los sistemas y tecnologías de la información y mantener la coordinación e integración de sus procedimientos rutinarios, para su mejora y crecimiento en el largo plazo.

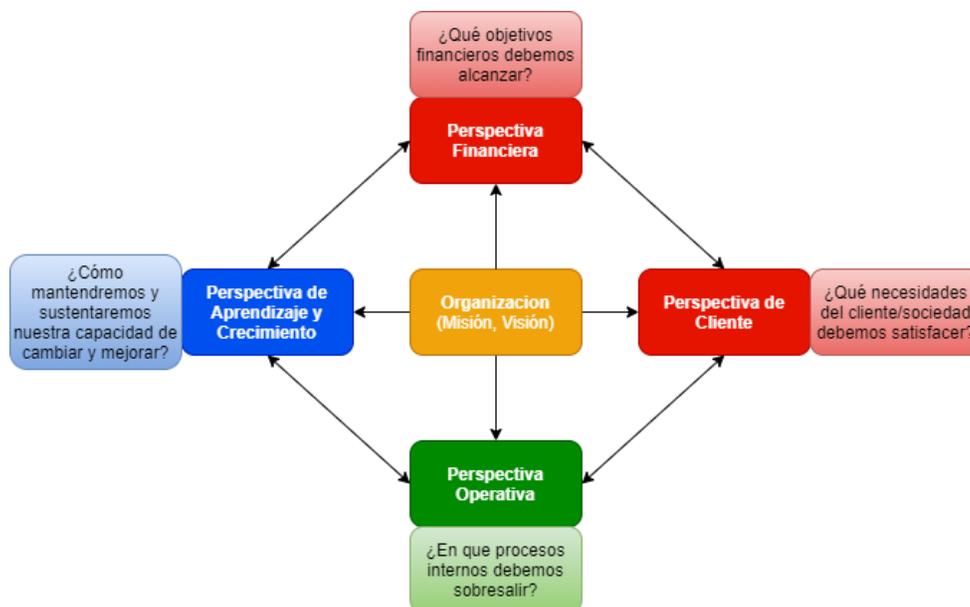


Figura 6. *Perspectivas del Cuadro de Mando Integral*

Elaboración: Kevin Torres

Fuente: El cuadro de mando integral (Kaplan & Norton, 2012).

CAPÍTULO III

3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

3.1. Descripción de la empresa

Proyctosempresariales CIA. LTDA. se dedica a actividades de asesoría en administración estratégica. Brinda servicios dirigidos al sector industrial y comercial del país, ofrece:

- Análisis de mercados
- Asesoramiento financiero y contable
- Levantamiento, simulación y mejoramiento de procesos
- Planificación, organización y desarrollo de proyectos Empresarial
- Cursos y capacitaciones especializados.

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme “CIU 4.0” la actividad económica que realiza la empresa tiene codificación M7020.04

Esta empresa fue creada en la ciudad de Quito, Pichincha, ubicada en Pasaje S19B Oe2-386 y Benancio Estandoque, sector de Solanda. Actualmente las oficinas se han trasladado a la ciudad de Tulcán, Carchi, desde donde opera la organización con dirección Av. Bolívar y Roberto Sierra.



Figura 7. Ubicación Proyctosempresariales Cía Ltda.

Fuente: Google Maps

Tabla 8. Datos generales de la empresa

RUC	1792657482001
Razón social	Proyctosempresariales CIA. LTDA.
Nombre comercial	Proyct Dux
Sector de actividad	Terciario
Titularidad del capital	Empresa privada
Forma jurídica	Compañía de responsabilidad limitada (Cía Ltda.)
Dimensión	Microempresa por contar con menos de 9 trabajadores

Elaboración: Kevin Torres

3.2. Diagnóstico situacional de la empresa

Se realizó varias encuestas con el fin de conocer el estado general de la empresa, evaluando la Capacidad estratégica ver Tabla 9, Criterios de excelencia ver Tabla 10 y la Responsabilidad social de la organización ver Tabla 11, con el afán de cuantificar que criterios no se cumplen de cara al desarrollo de la planificación estratégica; las distintas encuestas que se realizó se muestran en el Anexo 1.

La calificación usada para la evaluación de estos criterios fue:

- BAJO menor que 50%, color “rojo”
- MEDIO intervalo entre 50% hasta menor que 70%, color “amarillo”
- ALTO intervalo entre 70% hasta 100%, color “verde”

Tabla 9. Resultados Capacidad estratégica

Criterio	Evaluación relativa
Liderazgo estratégico	27%
Planeación estratégica	25%

Enfoque en el mercado y en el cliente	76%
Evaluación y gestión del conocimiento	25%
Enfoque en la fuerza laboral	88%
Gestión de los procesos	0%
Resultados logrados	56%

Elaboración: Kevin Torres

En la Figura 8 se aprecia la gráfica radial correspondiente a la Capacidad estratégica donde se muestra las valoraciones porcentuales de los distintos criterios evaluados, obteniendo que los criterios: Liderazgo estratégico (27%); Planeación estratégica (25%); Evaluación y gestión del conocimiento (25%); la Gestión de los procesos (0%) tienen una calificación BAJA, el criterio de Resultados logrados (56%) tiene una calificación MEDIA y solo dos de los siete criterios tienen una calificación ALTA, son: Enfoque en el mercado y el cliente (76%); Enfoque en la fuerza laboral (88%).

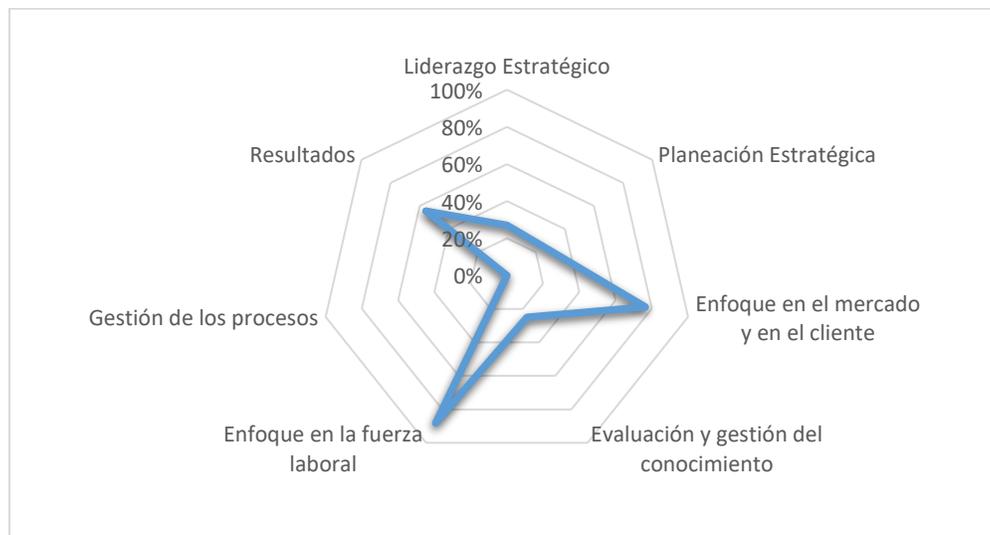


Figura 8. Capacidad estratégica *Proyctosempresariales Cía Ltda.*

Elaboración: Kevin Torres

Tabla 10. Resultados Criterios de excelencia

Criterio	Ponderación
Liderazgo	8,0
Planeación estratégica	4,0
Enfoque en el cliente y el mercado	7,2
Medición, análisis y gestión del conocimiento	6,3
Enfoque en los Recursos Humanos	9,0
Gestión de procesos	3,5
Resultados del negocio	6,7

Elaboración: Kevin Torres

En la Figura 9 se observa la gráfica radial correspondiente a Criterios de excelencia donde nos muestra las ponderaciones de los distintos criterios evaluados, mostrándose que, tres de los criterios: Planeación estratégica (4,0); Gestión de procesos (3,5) tienen una calificación BAJA, dos de los criterios una calificación MEDIA: Medición, análisis y gestión del conocimiento (6,3); Resultados del negocio (6,7), y tres de los siete criterios tienen una calificación ALTA: Liderazgo (8,0); Enfoque en el cliente y en el mercado (7,2); Enfoque en los Recursos Humanos (9,0).

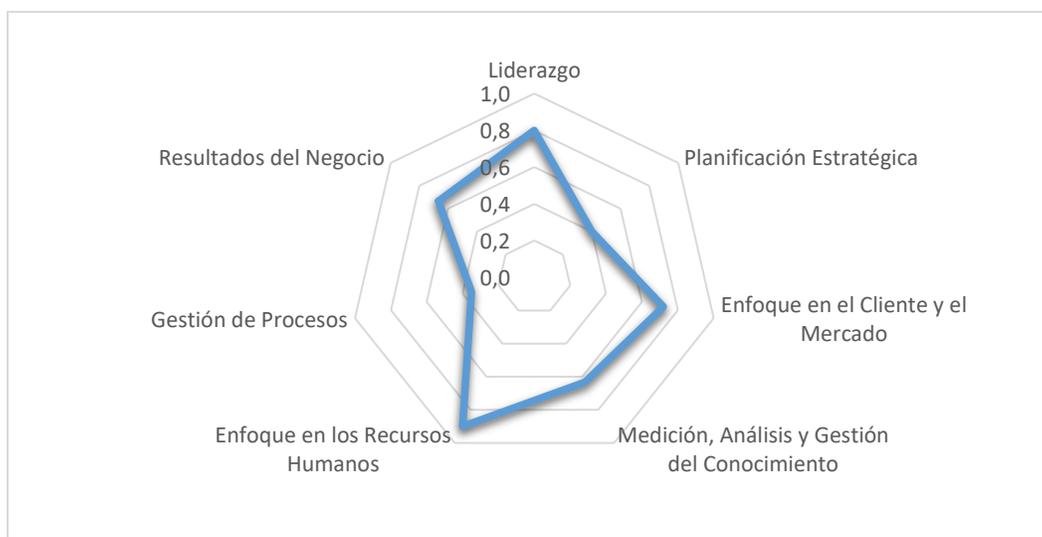


Figura 9. Criterios de excelencia Proyectosempresariales Cía Ltda

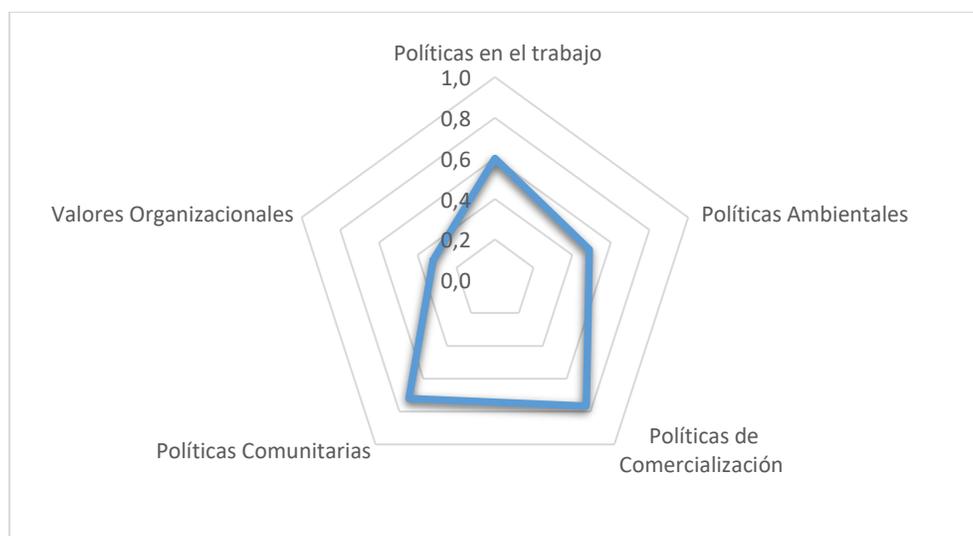
Elaboración: Kevin Torres

Tabla 11. Resultados Responsabilidad social

Criterio	Ponderación
Políticas en el trabajo	6,0
Políticas ambientales	4,9
Políticas de comercialización	7,7
Políticas comunitarias	7,2
Valores organizacionales	3,2

Elaboración: Kevin Torres

En la Figura 10 se mira la gráfica radial sobre Responsabilidad social donde se ve las ponderaciones de los distintos criterios evaluados, obteniéndose que los criterios: Políticas ambientales (4,9); Valores organizacionales (3,2) tienen una calificación BAJA, solo el criterio de Políticas en el trabajo (6,0) tiene una calificación MEDIA y dos de seis criterios tienen una calificación ALTA, son: Políticas de comercialización (7,7); Políticas comunitarias (7,2).

**Figura 10. Responsabilidad Social Proyectoempresariales Cía Ltda.**

Elaboración: Kevin Torres

3.2.1. Análisis del ambiente interno de la empresa

Con el objeto de precisar y valorar el estado interno de la organización, se levantó otro cuestionario, ver Anexo 4, basado en las etapas de la gestión empresarial: Planeación ver Tabla 12; Organización ver Tabla 17; Dirección ver Tabla 18; Control ver Tabla 19, siendo esto parte sustancial para conocer falencias y/o aspectos a mejorar, sirviendo de base para formular acciones a realizar como futuras propuestas y estrategias a tomar para la empresa hacia el fortalecimiento integral y su permanencia en el tiempo.

Se utilizó para la encuesta criterios de calificación como: Totalmente, Parcialmente y Nada; con una ponderación de 100 si es totalmente (cumple completamente el criterio manifestado), 50 si es parcialmente (cumple parcialmente el criterio manifestado) y 0 de ser nada (no cumple el criterio manifestado).

Cuantificándose un subtotal de todas las calificaciones en cada etapa del proceso administrativo, para finalmente calcular en valor porcentual, la sumatoria de todos los Totalmente con la sumatoria de todos los Parcialmente y, este valor, dividir para el número de enunciados en cada etapa como se ve en la siguiente ecuación:

$$\% \text{ de cumplimiento} = \left(\frac{\sum \text{Totalmente} + \sum \text{Parcialmente}}{N^{\circ} \text{ de Enunciados}} \right)$$

La valoración porcentual y la ponderación se realizó en base a la ISO 9001:2015, por tanto, el cumplimiento de los diferentes parámetros de la gestión empresarial serán los siguientes:

- Menor a 50% es necesario “IMPLEMENTAR” con una ponderación “BAJO”
- Mayor o igual a 50% es necesario “MEJORAR” con una ponderación “MEDIO”
- Mayor o igual a 80% es necesario “MANTENER” con una ponderación “ALTO”

Tabla 12. Tabulación de la gestión empresarial de la organización. Etapa: Planeación

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL					
Pregunta	Sección/Clausula	Etapa de la gestión empresarial	Totalmente	Parcialmente	Nada
1	1.1. Filosofía	PLANEACIÓN	100		
2	1.2. Misión				0
3	1.3. Visión			50	
4	1.4 Valores		100		
5			100		
6	1.5. DAFO				0
7	1.6. Objetivos estratégicos				0
8			100		
9	1.7. Estrategias				0
10				50	
11	1.8. Políticas				0
12					0
13	1.9. Programas			50	
14	1.10. Proyectos				0
15			100		
16	1.11. Planes			50	
17					0
18	1.12 Procesos		100		
19				50	
20					0
21	1.13. Presupuesto				0

22				0	
Total			600	250	0
% de Cumplimiento			38,6%		

Elaboración: Kevin Torres

Se concluye tras el análisis de la etapa “Planeación” que de las 22 preguntas se cumple totalmente 6 (en los aspectos de Filosofía; Valores) siendo un 27,3%; 5 preguntas se cumplen parcialmente (en los aspectos de Visión; Objetivos estratégicos; Estrategias; Programas; Procesos) obteniéndose un 22,7% y con un 50% 11 preguntas que no se cumplen en la organización (en los aspectos de Misión; DAFO; Políticas; Presupuestos). Calificándose a esta etapa con un porcentaje de cumplimiento del 38,6% con una ponderación BAJA, debiéndose dar atención a las secciones o clausulas parcialmente cumplidas e implementar mecanismos de cumplimiento para las que no se cumplen.

Es así que a través de reunión telemática con la presidenta y el gerente general de la empresa se realizó la discusión de aspectos como la misión, visión, DAFO, objetivos estratégicos, estrategias, y procesos, que se evaluarán en el presente capítulo y de no ser así, se desarrollarán en la propuesta.

La construcción de la misión se realizó contestando los aspectos que la engloban y se puede observar en la Tabla 13, además se aplicó un cuestionario de prueba para tener una apreciación porcentual y valorar si la información que aporta es: 1. Nada; 2. Poco; 3. Algo; 4. Mucho o 5. Bastante, en la Tabla 14.

Tabla 13. Construcción – Misión *Proyctosempresariales Cía Ltda.*

Misión – Proyctosempresariales Cía Ltda.	
Tipo de organización	Es una Microempresa al contar con menos de 9 trabajadores.
¿Qué hace?	Brinda servicios de: Asesoría, consultoría y capacitación.
¿Cómo lo hace?	A través del enfoque sistémico y proyección de economía de escalas.

¿Para quién lo hace?	Para el sector industrial y comercial del país.
¿Por qué lo hace?	Para organizar, apoyar, estimular y desarrollar el fomento productivo.

Elaboración: Kevin Torres

Tabla 14. Cuestionario de prueba – Misión Proyectosempresariales Cía Ltda.

N°	Pregunta	Respuesta				
1	¿Identifica el tipo de organización?	Poco				
2	¿Contesta claramente para que existe la organización?	Bastante				
3	¿Explica por qué existe la organización?	Bastante				
4	¿Establece con precisión lo que hace la organización? (productos: bienes, servicios)	Mucho				
5	¿Define quiénes son los usuarios y beneficiarios?	Bastante				
6	¿Están debidamente articulados los productos, resultados y el impacto esperados?	Mucho				
7	¿Están evidentes las metas de servicio en términos económicos y de calidad?	Algo				
8	¿Puede la misión sobrevivir cambios en la gestión organizacional?	Bastante				
9	¿Se puede apreciar la responsabilidad social corporativa?	Mucho				
10	¿Pueden todos los involucrados ver la forma en que tienen que contribuir a la misión?	Mucho				
11	¿Tiene la misión sentido para el público en general?	Bastante				
12	¿Se siente motivado e inspirado por la misión de su organización?	Bastante				
Apreciación	1. Nada	2. Poco	3. Algo	4. Mucho	5. Bastante	Total
Respuesta	0,0%	3,3%	5,0%	26,7%	50,0%	85,0%

Elaboración: Kevin Torres

La misión obtuvo un valor total de 85,0% y una apreciación de “Bastante”, así la razón de ser de la empresa queda estructurada y se presenta en el Capítulo IV – Propuesta.

La visión se restructuró abordando los aspectos que esta abarca y se puede apreciar en la Tabla 15, además se aplicó un cuestionario de prueba para tener una apreciación porcentual y valorar si la información que aporta es: 1. Nada; 2. Poco; 3. Algo; 4. Mucho o 5. Bastante, en la Tabla 16.

Tabla 15. Construcción – Visión Projectosempresariales Cía Ltda.

Visión – Projectosempresariales Cía Ltda.	
Horizonte temporal	5 años
Impactos, productos	Estrategias empresariales y decisiones gerenciales a la medida, basadas en un enfoque sistémico y proyección de economía de escalas
Sectores atendidos	Sociedad, ambiente y clientes
Valores y atributos internos	Respeto, transparencia, lealtad y responsabilidad
Evidencia medible del éxito	Ser la empresa potencializadora de emprendimientos N°1 en el Ecuador

Elaboración: Kevin Torres

Tabla 16. Cuestionario de prueba – Visión Projectosempresariales Cía Ltda.

N°	Pregunta	Respuesta
1	¿Está claramente especificada la dimensión tiempo?	Bastante
2	¿Es compartida por el personal de la organización?	Bastante
3	¿Es suficientemente amplia y detallada?	Mucho
4	¿Se la considera positiva y alentadora?	Bastante
5	¿Es suficientemente realista y alcanzable?	Bastante
6	¿Proyecta sueños y esperanzas?	Mucho
7	¿Incorpora valores e intereses comunes?	Algo
8	¿Usa un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico?	Algo

9	¿Logra sinergismo?					Mucho
10	¿Ha sido difundida interna y externamente?					Bastante
Apreciación	1. Nada	2. Poco	3. Algo	4. Mucho	5. Bastante	Total
Respuesta	0,0%	0,0%	12,0%	24,0%	50,0%	86,0%

Elaboración: Kevin Torres

La visión consiguió un valor total de 86,0% y una apreciación de “Bastante”, así queda estructurada la visualización futura de la empresa y se presenta en el Capítulo IV – Propuesta.

Tabla 17. Tabulación de la gestión empresarial de la organización. Etapa: Organización

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL						
Pregunta	Sección/Clausula	Etapa de la gestión empresarial	Totalmente	Parcialmente	Nada	
1	2.1. Estructura organizativa	ORGANIZACIÓN		50		
2					0	
3				50		
4			100			
5	2.2. Manuales				0	
6					0	
7	2.3. Análisis de puestos				50	
8					0	
9					50	
10				100		
Total			200	200	0	
% de Cumplimiento			40,0%			

Elaboración: Kevin Torres

Tras la culminación del análisis de la etapa “Organización” con 10 preguntas, se obtuvo que, se cumplen totalmente 2 preguntas, correspondientes a un 20%; 4 preguntas que se cumplen parcialmente (en los aspectos de Estructura organizativa; Manuales; Análisis de puestos) obteniéndose un 40% y se concluye que 4 preguntas no se cumplen en la organización representando un 40%. Se califica a esta etapa con un porcentaje de cumplimiento del 40% y una ponderación BAJA, debiéndose dar atención a las secciones o cláusulas parcialmente cumplidas.

Proyctosempresariales se encuentra organizado y cuenta con la siguiente estructura organizacional como se ve en la Figura 11.

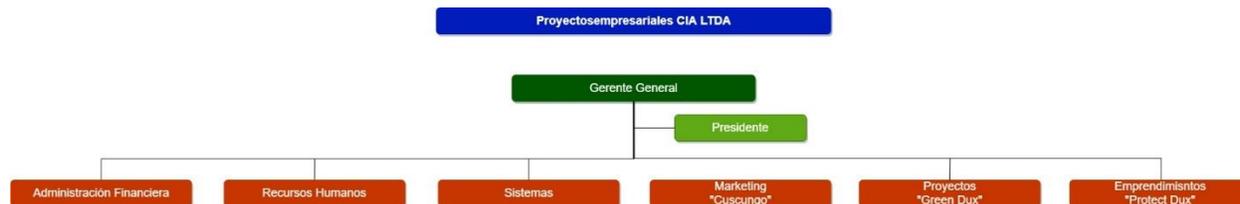


Figura 11. Estructura organizacional Proyctosempresariales Cía Ltda.

Elaboración: Kevin Torres

Al ser la presidencia una unidad de alta dirección debe ubicarse en la parte superior del organigrama debido a que sus decisiones son determinantes y estratégicas para la organización, de éstas depende el crecimiento o fracaso de la empresa, a nivel jerárquico comparten el mismo nivel que el gerente general, pero debido a sus relaciones con los accionistas se ha decidido colocar arriba de la gerencia, como unidad de apoyo de la gerencia se ha identificado la asistente de gerencia, que debido al rol que desempeña está se sitúa al lado izquierdo del organigrama.

Como unidades de línea que son las encargadas de ejecutar el negocio se ha decidido establecer: La gestión financiera con un departamento de contabilidad; La gestión del talento humano; La gestión de mercadotecnia con un departamento de ventas y una unidad de apoyo que sería Sistemas; Y la gestión operativa con tres departamentos que son Proyectos,

Emprendimientos y Entrenamiento deportivo. Todos estos cambios estructurales en la estructura organizacional se realizarán en el siguiente capítulo.

Tabla 18. Tabulación de la gestión empresarial de la organización. Etapa: Dirección

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL					
Pregunta	Sección/Clausula	Etapa de la gestión empresarial	Totalmente	Parcialmente	Nada
1	3.1. Toma de decisiones	DIRECCIÓN	100		
2				50	
3				50	
4	3.2. Comunicación		100		
5			100		
6			100		
7			100		
8	3.3. Motivación		100		
9					0
10			100		
11			100		
12	3.4. Liderazgo		100		
13			100		
14			100		
15				50	
Total			1100	150	0
% de Cumplimiento			83,3%		

Elaboración: Kevin Torres

Al culminar el análisis de la etapa “Dirección” que cuenta con 15 preguntas, se tiene que se cumplen totalmente 11 preguntas (siendo el aspecto Comunicación cumplido en su totalidad) correspondientes a un 73,3%; 3 preguntas se cumplen parcialmente (en los aspectos de Toma de decisiones; Motivación; Liderazgo) obteniéndose un 20%; quedando 1 pregunta que no se cumple dentro de esta etapa, representando un 6,7%. Esta etapa cuenta con una calificación y porcentaje de cumplimiento del 83,3% y una ponderación ALTA, debiéndose mantener las secciones o cláusulas que se cumplen y tratar de mejorar las que son parcialmente cumplidas.

Tabla 19. Tabulación de la gestión empresarial de la organización. Etapa: Control

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL					
Pregunta	Sección/Clausula	Etapa de la gestión empresarial	Totalmente	Parcialmente	Nada
1	4.1. Supervisión	CONTROL		50	
2					0
3				50	
4					0
5	4.2. Seguimiento				0
6			100		
7					0
8					0
9	4.3. Retroalimentación				0
10					0
11			100		
12			100		
Total			300	100	0
% de Cumplimiento			33,3%		

Elaboración: Kevin Torres

Se obtuvo del análisis de la etapa “Control” con 12 preguntas, que, se cumplen totalmente 3 preguntas, correspondientes a un 25%; 2 preguntas que se cumplen parcialmente (en los aspectos de Supervisión; Seguimiento; Retroalimentación) obteniéndose un 16,7% y se tiene que 7 preguntas no se cumplen en la organización representando un 58,3%. Esta etapa cuenta con una calificación y porcentaje de cumplimiento del 33,3%, obteniendo una ponderación BAJA, debiéndose dar atención a las secciones o clausulas parcialmente cumplidas.

En la Tabla 20 se muestra la condensación de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada en base a las etapas de la gestión empresarial, siendo la tercera etapa “Dirección” la ponderación más elevada con un 83,3%, consiguiendo la organización una calificación global de 48,8% y una ponderación BAJA, debiéndose implementar y trabajar en todos los aspectos que han arrojado una baja ponderación, a fin de mejorar y fortalecer integralmente a la empresa.

Tabla 20. Resultados generales de la Gestión empresarial en la organización

GESTIÓN EMPRESARIAL	% OBTENIDO	ACCIONES POR REALIZAR
1. PLANEACIÓN	38,6%	IMPLEMENTAR
2. ORGANIZACIÓN	40,0%	IMPLEMENTAR
3. DIRECCIÓN	83,3%	MANTENER
4. CONTROL	33,3%	IMPLEMENTAR
RESULTADO TOTAL	48,8%	IMPLEMENTAR
CALIFICACIÓN GLOBAL	BAJO	

Elaboración: Kevin Torres

Concluyentemente tras la evaluación de las distintas encuestas es evidente el desarrollo de la planificación estratégica con enfoque a procesos para le empresa Proyectoempresariales CIA. LTDA. el cuál servirá de guía para el encaminamiento de un óptimo desempeño y fomentará

el desarrollo de los puntos débiles antes mencionados como la organización, el control y la planeación.

A esto consecuentemente se valoró los factores internos de la organización como se ve en la Tabla 21. mismos que servirán como insumo para evaluar las Fortalezas y Debilidades de la empresa en la matriz DAFO.

Tabla 21. Factores del ambiente interno

Factor	Descripción
Humano	Cuentan con cuatro trabajadores con formación académica de tercer nivel, capacitados y con experiencia en el mercado, esto hace que la empresa tenga contactos y conexiones establecidos siendo una fortaleza.
Organizacional	Cuentan con una estructura jerárquica, además del entendimiento y comprensión del trabajo conjunto que llevan las distintas áreas que componen a la organización, siendo una fortaleza
Financiero	Actualmente la empresa se encuentra poniendo en orden sus cuentas y estados financieros, siendo una debilidad ya que su capital actual es limitado.
Infraestructura	La empresa cuenta con oficinas en la ciudad de Quito y Tulcán con áreas adecuadas para el desarrollo de sus actividades siendo una fortaleza, pero debido a la pandemia del SARS CoV2 se ha optado por el desarrollo de la modalidad teletrabajo, permitiendo explorar nuevos mercados, volviéndose una fortaleza el poder brindar los servicios que necesite el cliente de manera telemática y resulta una amenaza en este contexto que varias empresas deban limitar sus recursos y abstenerse de contratar el servicio.
Tecnológico	Dada la situación actual es importante para el talento humano contar con una computadora sea de escritorio o portátil con cámara web y micrófono,

	además de conexión a internet, esto para el asesoramiento, capacitación y seguimiento a sus clientes. Siendo una debilidad si se tiene mala conexión.
--	---

Elaboración: Kevin Torres

Estos factores son en los cuales la empresa puede trabajar para mejorar su desempeño actual, es así que en el análisis del ambiente interno encontramos fortalezas y debilidades como se puede observar en la Tabla 22 a continuación.

Tabla 22. Lista de Fortalezas y Debilidades *Proyctosempresariales Cía Ltda.*

Fortalezas	Debilidades
1. La experiencia y los conocimientos (Que permiten diseñar estrategias a la medida en base a las empresas y el mercado)	1. Marca no conocida
2. Conglomerado de empresas (Diversificación de servicios y productos)	2. Objetivos estratégicos y estrategias no definidas para alcanzar y lograr las metas propuestas
3. Las conexiones y contactos	3. Carece de material documentado sobre la gestión empresarial, que le impide gozar de beneficios (Control de todos los procesos, manejo eficiente de recursos, mejoras con los clientes y el mercado).
4. Se genera una retroalimentación al concluir el servicio, para conocer la satisfacción del cliente	4. Indicadores no establecidos, impiden medir el cumplimiento de metas y el desempeño de la organización.
5. Personal con formación académica de 3er nivel o superior	5. Procesos no estructurados, por lo que los procesos empresariales no están definidos ni establecidos.
6. Comunicación efectiva dentro de la organización	6. Empresa con capital reducido dificultando realizar inversiones

Elaboración: Kevin Torres

A continuación en las Tablas 23 y 24, se jerarquiza los diferentes componentes del listado de fortalezas y debilidades mediante la Matriz de Holmes, para ello se ubica los elementos de cada listado en los ejes vertical y horizontal, se asigna un valor de 0,5 a la diagonal y se da un valor de 1 a la fila que es más relevante que la columna, de lo contrario se le da un valor de 0, si sea el caso de tener la misma importancia se le asigna un valor de 0,5, para finalmente sumar los valores de las filas y priorizar según el total obtenido.

Tabla 23. Matriz de Holmes: Fortalezas Projectosempresariales Cía Ltda.

Fortalezas	F1	F2	F3	F4	F5	F6	Total	Orden
F1. La experiencia y los conocimientos	0,5	0,5	0,5	1	1	1	4,5	1°
F2. Conglomerado de empresas	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	4	2°
F3. Las conexiones y contactos	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	3,5	3°
F4. Se genera una retroalimentación al concluir el servicio, para conocer la satisfacción del cliente	0	0	0,5	0,5	1	0,5	2,5	4°
F5. Personal con formación académica de 3er nivel o superior	0	0	0	0	0,5	0,5	1	6°
F6. Comunicación efectiva dentro de la organización	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	2	5°

Elaboración: Kevin Torres

Tabla 24. Matriz de Holmes: Debilidades Projectosempresariales Cía Ltda.

Debilidades	D1	D2	D3	D4	D5	D6	Total	Orden
D1. Marca no conocida	0,5	1	1	1	1	0,5	5	1°
D2. Objetivos estratégicos y estrategias no definidas	0	0,5	1	0,5	1	0	3	3°

D3. Falta de material documentado sobre la gestión empresarial de la empresa	0	0	0,5	0	0,5	0	1	6°
D4. Indicadores no establecidos	0	0,5	1	0,5	0,5	0	2,5	4°
D5. Procesos no estructurados	0	0	0,5	0,5	0,5	0	1,5	5°
D6. Empresa con capital reducido	0,5	1	1	1	1	0,5	5	2°

Elaboración: Kevin Torres

3.2.2. Análisis del ambiente externo de la empresa

Ya que la organización no es un ente aislado en el entorno y todo lo que suceda en este puede resultar beneficioso como perjudicial, se usó la herramienta PESTEL (constituida por sus componentes: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) para evaluar los factores externos de la empresa como se ve en la Tabla 25. mismos que servirán como insumo para evaluar las Oportunidades y Amenazas de la organización en la matriz DAFO.

Político: En las elecciones presentadas el 2021 el escenario en primera vuelta presentaba la irrupción del Movimiento de Unidad Plurinacional Pachakutik con Yaku Pérez y de Xavier Hervas de la Izquierda Democrática acumulando entre ambos un 35% del electorado, en este balotaje el binomio Arauz-Rabascall de la alianza Unión por la esperanza obteniendo un 32,72% y el binomio Lasso-Borrero de la alianza Movimiento Creando Oportunidades y el Partido Social Cristiano un 19,74%, siendo el triunfo de la derecha un escenario poco esperado, que se consumaría finalmente en la segunda vuelta con una victoria de Lasso con un 52,36% frente a su contrincante, conseguido por incorporar otras demandas y reivindicaciones a su propuesta inicial, además de resaltar que un sector del electorado no quería votar más por una fórmula proveniente de la Revolución Ciudadana y su líder Rafael Correa.

Sin embargo, tras un exitoso plan de vacunación se ha retraído a su posición de conservadurismo fiscalista, presentando una proforma presupuestaria 2021 con recortes en salud, educación y seguridad social, así también su proyecto bandera denominado Creación de Oportunidades que genera una mayor laxitud en el ámbito laboral, dejando a un lado políticas

gubernamentales para atender las necesidades de poblaciones históricamente excluidas propuestas planteadas cuando candidato, desplomándose su credibilidad y acentuándose la debilidad de su gobierno que es minoría en el Legislativo, esto conlleva a valorar este escenario como amenaza, sumando la crisis carcelaria en el país y la inseguridad que ha sumido al país en un estado de excepción (Cahuasquí, 2021)

Económico: Dentro de las opciones efectivas de financiación existen líneas de crédito del sector público (BNF y CNF) y privado (bancos y cooperativas), siendo una oportunidad, también está el fortalecimiento de su cadena con instituciones públicas como el GAD provincial del Carchi y Parroquiales.

Social: La población del cantón Tulcán en el año 2001 es de 77175 habitantes y para el año 2010 de 86498, con una tasa de crecimiento actual de 1,26% por año, la proyección para el año 2020 será de 102395 habitantes; con una edad media de la población de 86,4 años y con un 30,6% de la población muy joven, comprendida entre los 5-19 años, concentrándose el 88,66% de la población urbana y el 11,34% en la periferia o área rural; sobre la infraestructura educativa el cantón cuenta con establecimientos de todos los niveles (inicial, educación básica, bachillerato, técnicos y universitarios) con una tasa de analfabetismo del 5,47% y una cobertura y equipamiento del 84,01% (INEC, 2010). Siendo una oportunidad para poder estructurar y desarrollar programas de ayuda social.

Tecnológico: La empresa utiliza bases de datos para analizar los segmentos potenciales de clientes, además del uso de redes sociales para analizar los mercados, cabe resaltar que actualmente se encuentra desarrollando un algoritmo que ayude al posicionamiento de una marca o producto a través del entendimiento del comportamiento social, en un espacio de tiempo y de manera sectorial, fundamentado en las redes sociales. Esto conlleva a la oportunidad de ampliar mercado y desarrollo nuevas alianzas estratégicas.

Ecológico: La inexistencia de una cultura ambiental, están generando graves problemas a los ecosistemas más importantes del cantón Tulcán, como paramos y bosques, que se

encuentran amenazados con acciones como deforestación y quemas, además el aire contaminado de CO₂ y el ruido por el exceso del parque automotor en el área urbana están generando procesos de cambios en la gente en forma lenta, pero a futuro pueden provocar enfermedades respiratorias, ni que decir del agua que, si bien a nivel de la cabecera cantonal el recurso abastece en cantidad y calidad, pero no a las parroquias donde su mayoría es agua clorada (PDyOT Cantón Tulcán, 2015). Creándose una oportunidad para desplegar programas de ayuda ambiental.

Legal: El cumplimiento legal y regulatorio empieza con la legislación nacional existente, considerándose importante y necesario citar:

- Constitución del Ecuador.
- Código del Trabajo, Código del Ambiente, Código Orgánico Monetario y Financiero, Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.
- Ley de Compañías; Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado; Ley de Régimen Tributario Interno.

Dentro de la legislación internacional la base es la norma ISO 9001:2015, por lo que el uso de otras normas que estén relacionadas a esta, ayuda a una mayor calidad al diseño del Sistema de Gestión de la Calidad.

Es así que, el poder implementar y contar con la certificación de una norma internacional es una oportunidad y a su vez es una amenaza el no cumplir con las normas y leyes nacionales.

Tabla 25. *Análisis PESTEL*

Factores externos	Oportunidades	Amenazas
Políticos	Transición de gobierno Creación de nuevas leyes Iniciativas gubernamentales	Reforma laboral Aumento de impuestos

	Apoyo de los Gobiernos Autónomos Descentralizados	
Económicos	Política económica de gobierno Acceso a préstamos blandos para empresas Comportamiento de la oferta/demanda (Alta demanda-baja oferta)	País en etapa de recesión Comportamiento de la oferta/demanda (Baja demanda-alta oferta) Obligaciones contables y tributarias
Sociales	Programas de ayuda social y comunitaria	Aislamiento a causa del COVID-19
Tecnológicos	Acceso a nuevas tecnologías Globalización de la información	Fallas en la comunicación Errores en la información que se proporcione
Ecológicos	Programas ambientales	Contaminación y cambio climático Regulación del consumo de energía
Legales	Cumplimiento de la normativa ecuatoriana (Decreto ejecutivo 2393 “Seguridad e higiene laboral”) Cumplimiento normativa internacional (Normas ISO)	Incumplimiento de la legislación nacional (Código del trabajo)

Elaboración: Kevin Torres

Es de gran importancia también analizar el mercado y sus componentes (proveedores, clientes, competidores), ya que aparte de ser el terreno de juego de la organización, da información valiosa para la construcción de estrategias, a continuación, en la Tabla 26 se desarrollan las fuerzas Porter, importantes para el análisis del mercado.

Tabla 26. Análisis fuerzas Porter

Fuerza		Desarrollo
1	Amenaza de nuevos competidores	Nuevas empresas de capacitación y asesoramiento empresarial, debido al creciente auge de firmas de auditoría, impulsadas desde profesionales recién graduados por la dificultad de conseguir trabajo y sus ánimos de emprender.
2	Rivalidad entre competidores	No hay un competidor posicionado o referente.
3	Poder de negociación de proveedores	Dada la trayectoria de Proyectoempresariales en el mercado, hace que conozca amplios currículos de personas además de distintas empresas que puedan ofertar productos y servicios de una manera marcada y forzada, dejando sin poder de negociación al proveedor, ya que se cuenta con una amplia gama de proveedores que cubrirían las necesidades de la empresa de necesitar recursos y/o apoyo.
4	Poder de negociación de clientes	Existen varias empresas en el mercado, pero la experiencia de los profesionales que forman parte de la organización y su éxito en la práctica hacen que Proyectoempresariales tenga un nombre y sea un referente para el cliente, el cuál puede conocer en base a testimonios el éxito garantizado de los servicios y productos que oferta la empresa

5	Amenaza de ingreso de productos	Un mercado es poco atractivo si en este se encuentran servicios o productos potenciales o sustitutos reales a los ofertados, por ello Proyectoempresariales debe posicionarse a través de redes sociales y el fortalecimiento de su página web (https://aprendux.com/inicio/) que trascienda hacia potenciales clientes.
---	--	---

Elaboración: Kevin Torres

Existen 67 empresas a nivel nacional relacionadas a la actividad económica que desarrolla la organización, concentradas 44 en Pichincha y 12 en Guayas que son las provincias donde existen más empresas que brindan estos servicios. Hablando de las provincias de la Zona 1, solo 2 empresas están registradas en la provincia de Imbabura, obteniendo una ventaja al no existir un competidor consolidado en este sector, además de la experiencia y trayectoria de la empresa.

La interacción de la organización con las partes interesadas es de gran importancia ya que ellos permiten el desarrollo de la empresa y son los que aportan ese apoyo para un potencial crecimiento, por tanto, se ha realizado un análisis como se ve en la Tabla 27 sobre las principales necesidades y expectativas de estos, el cual permitirá una óptima relación y establecer compromisos para la satisfacción de ambas partes (empresa-partes interesadas).

Tabla 27. *Análisis partes interesadas*

Partes interesadas	Expectativas	Necesidades
Dueños/Accionistas	Crecimiento y rentabilidad	Registros financieros
Clientes	Calidad en el servicio Precios asequibles Excelente atención Cumplimiento de normas legales	Cumplimiento a la normativa y lineamientos asociados a la actividad económica
Proveedores	Requisitos bien definidos	

Trabajadores	Formación y capacitación adecuada Seguridad en el trabajo Buen clima laboral Estabilidad laboral Condiciones salariales justas	Sistemas de incentivos Medidas de conciliación familiar Prevención de riesgos laborales
Competidores	Competencia justa	Estudio de la competencia, valoración del mercado, imagen de la marca y posicionamiento
Sociedad	Respeto al medio ambiente Ayuda comunitaria	Programas de ayuda ambiental y social

Elaboración: Kevin Torres

La organización debe tener identificados todos los riesgos que le pueden afectar para que estos no se conviertan en un problema, como parte del desarrollo de la planificación estratégica con enfoque a procesos la valoración de los riesgos es crucial, para lo cual se usará las siguientes escalas respecto al impacto que puede producir y la probabilidad de que suceda, ponderándose bajo cuatro niveles de riesgo: Bajo; Moderado; Alto; Muy Alto, ver Tablas 28 y 29.

Evitándose incertidumbres y de esta manera, tomar acción anticipada para eliminar los riesgos que se puedan presentar o de no poder hacerlo, mitigar el impacto que se pueda producir, esto gracias a la matriz de riesgos empresariales que se realizará en el Capítulo IV.

Tabla 28. Escalas y niveles de riesgos

		Probabilidad						
		Raro 1	Poco probable 2	Posible 3	Muy probable 4	Casi seguro 5		
Impacto	Despreciable 1	1	2	3	4	5	Nivel de Riesgo	Opciones de la Gestión de Riesgos
	Menores 2	2	4	6	8	10	Bajo	Asumir riesgo (Monitorizar).
	Moderadas 3	3	6	9	12	15	Moderado	Reducir riesgo.
	Mayores 4	4	8	12	16	20	Alto	Control exhaustivo (Evitar riesgo, compartir o transferir).
	Catastróficas 5	5	20	15	20	25	Muy Alto	Atención Inmediata (Reducir el riesgo, evitarlo, compartir o transferir).

Elaboración: Kevin Torres

Tabla 29. Probabilidad e impacto de los riesgos

Probabilidad	Descripción	Impacto	Descripción
Raro	El evento puede ocurrir en circunstancias excepcionales	Despreciable	Si se presenta, el hecho tendría consecuencias mínimas
Poco probable	El evento puede ocurrir en algún momento	Menores	Si se presenta, el hecho tendría bajo impacto
Posible	El evento podría ocurrir en algún momento	Moderadas	Si se presenta, el hecho tendría consecuencias o efectos
Muy Probable	El evento probablemente ocurrirá la mayoría de veces	Mayores	Si se presenta, el hecho tendría altas consecuencias
Casi seguro	El evento ocurrirá	Catastróficas	Si se presenta, el hecho tendría consecuencias desastrosas

Elaboración: Kevin Torres

Estos factores son externos a la empresa, lo que impide tener un control sobre ellos, pero si se puede evaluar o analizar cómo se puede ver afectada la organización, es así que en el análisis del ambiente externo encontramos oportunidades y amenazas, como se puede observar en la Tabla 30 a continuación.

Tabla 30. *Lista de Oportunidades y Amenazas Proyectosempresariales Cía Ltda.*

Oportunidades	Amenazas
1. Ningún competidor posicionado a nivel Zona 1, ni nacional	1. Asesoría o capacitación impartida (Al compartir la/s estrategia/s para la solución o mejoramiento de la causa raíz, a menos que se presente un problema diferente las empresas no vuelven a requerir el servicio)
2. Nuevas empresas y clientes (Que necesitan asesoría, capacitación o consultoría)	2. País en etapa de recesión y cambio de gobierno (Sí, se implementa las políticas del FMI traerá consecuencias económicas y sociales adversas)
3. Disposición de formar alianzas estratégicas con otras empresas (Actualmente se está trabajando con Panamá y España a través de conferencias virtuales)	3. Incumplimiento a la legislación nacional
4. Pandemia SARS-CoV2 (Nuevos mercados gracias a la globalización)	4. Pandemia SARS-CoV2 (Las empresas limitan sus recursos, prescindiendo de los servicios que brinda la empresa)
5. Certificaciones ISO	5. Nuevos competidores que oferten los mismos tipos de servicio y productos
6. Créditos económicos	6. Obligaciones tributarias (Régimen impositivo para Microempresas: Ganen o pierdan deben pagar el 2% sobre sus ingresos anuales)
7. Programas de ayuda social y/o ambiental	
8. Publicidad de servicios mediante medios de difusión	

Elaboración: Kevin Torres

A continuación, en las Tablas 31 y 32, se jerarquiza los diferentes componentes del listado de oportunidades y amenazas mediante la Matriz de Holmes, como se hizo con el listado de fortalezas y debilidades en el ambiente interno.

Tabla 31. Matriz de Holmes: Oportunidades Projectosempresariales Cía Ltda.

Oportunidades	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	Total	Orden
O1. Competidores no posicionados	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	5	1°
O2. Nuevas empresas y clientes para capacitar	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	4	6°
O3. Disposición de formar alianzas estratégicas	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	1	0	3	7°
O4. Pandemia SARS-CoV2	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	5	2°
O5. Certificaciones ISO	0,5	0,5	1	0	0,5	1	1	0,5	5	3°
O6. Créditos económicos	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	1	0,5	4,5	4°
O7. Programas de ayuda social y/o ambiental	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5	1	8°
O8. Publicidad de servicios mediante medios de difusión	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	4,5	5°

Elaboración: Kevin Torres

Tabla 32. Matriz de Holmes: Amenazas Projectosempresariales Cía Ltda.

Amenazas	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Total	Orden
A1. Asesoría o capacitación impartida	0,5	0	0	0	0,5	0	1	6°
A2. País en etapa de recesión y cambio de gobierno	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	3,5	2°

A3. Incumplimiento a la legislación nacional	1	0,5	0,5	0,5	1	1	4,5	1°
A4. Pandemia SARS-CoV2	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	3,5	3°
A5. Nuevos competidores que oferten los mismos tipos de servicio y productos	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	2,5	5°
A6. Obligaciones tributarias	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	3	4°

Elaboración: Kevin Torres

Con los insumos obtenidos tras el análisis del ambiente interno (Gestión empresarial y Factores del ambiente interno) y del análisis del ambiente externo (PESTEL, Factores del ambiente externo, Fuerzas Porter y las Partes interesadas) se desarrolla la matriz DAFO como se puede observar en la Tabla 33, conociendo las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas más importantes de la empresa, para trazar cambios en busca de la consecución de los objetivos que se plantearán en el Capítulo IV como propuesta tras los cruces estratégicos de la matriz DAFO.

Tabla 33. Matriz DAFO

Fortalezas	Oportunidades
1. La experiencia y los conocimientos (Que permiten diseñar estrategias a la medida en base a las empresas y el mercado)	1. Inexistencia de un competidor zonal y nacional posicionado
2. Conglomerado de empresas (Diversificación de servicios y productos)	2. Pandemia SARS-CoV2 (Apertura a nuevos mercados gracias a la globalización)
3. Las conexiones y contactos	3. Certificaciones ISO
	4. Créditos económicos

<p>4. Se genera una retroalimentación al concluir el servicio, para conocer la satisfacción del cliente</p> <p>5. Comunicación efectiva dentro de la organización</p>	<p>5. Publicidad de servicios mediante medios de difusión</p>
Debilidades	Amenazas
<p>1. Marca no conocida</p> <p>2. Empresa con capital reducido dificultando realizar inversiones</p> <p>3. Objetivos estratégicos y estrategias no definidas para alcanzar y lograr las metas propuestas</p> <p>4. Indicadores no establecidos, impiden medir el cumplimiento de metas y el desempeño de la organización.</p> <p>5. Procesos no estructurados, por lo que los procesos empresariales no están definidos ni establecidos.</p>	<p>1. Incumplimiento a la legislación nacional</p> <p>2. País en etapa de recesión y cambio de gobierno (Si, se implementa las políticas del FMI traerá consecuencias económicas y sociales adversas)</p> <p>3. Pandemia SARS-CoV2 (Las empresas limitan sus recursos, prescindiendo de los servicios que brinda la empresa)</p> <p>4. Obligaciones tributarias (Régimen impositivo para Microempresas: Ganen o pierdan deben pagar el 2% sobre sus ingresos anuales)</p> <p>5. Nuevos competidores que oferten los mismos tipos de servicio y productos</p>

Elaboración: Kevin Torres

Para el análisis de la posición estratégica actual de la organización se tendrá en cuenta los factores críticos de cada componente de la matriz DAFO, empezando desde: Situación interna (Fortalezas y Debilidades) como se aprecia en la Tabla 34 y la Situación externa (Oportunidades y Amenazas) como se mira en la Tabla 35.

Los factores críticos serán evaluados en base a una posición (MF: Muy fuerte; F: Fuerte; M: Media; D: Débil; MD: Muy débil) y un porcentaje de importancia para el éxito, arrojando de esta manera una valoración respecto a cada factor crítico.

Así, se obtendrá una posición dentro de uno de los cuatro cuadrantes de la posición estratégica (Cuadrante I: Posición fuerte en factores externos y débil en factores internos; Cuadrante II: Posición muy débil en factores externos e internos; Cuadrante III: Posición muy fuerte en factores internos y factores externos; Cuadrante IV: Posición fuerte en factores internos y débil en factores externos).

Tabla 34. Análisis situación interna DAFO

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN	
F FORTALEZAS pon los factores críticos	1	Experiencia y conocimientos	MF 12%		
	2	Diversificación de servicios y productos	MF 12%		
	3	Conexiones y contactos	MF 12%		
	4	Retroalimentación con cliente tras servicio brindado	F 7%		
	5	Comunicación efectiva en la organización	F 7%		
D DEBILIDADES pon los factores críticos	1	Procesos no estructurados	D 8%		
	2	Indicadores no establecidos	D 8%		
	3	Objetivos estratégicos y estrategias no definidas	D 8%		
	4	Capital reducido	MD 13%		
	5	Marca no conocida	MD 13%		

Elaboración: Kevin Torres

Tabla 35. Análisis situación externa DAFO

		FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	VALOR	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN	
O OPORTUNIDADES pon los factores críticos	1	Competidores no posicionados	MF	12%		
	2	Pandemia SARS-CoV2	F	10%		
	3	Certificaciones ISO	F	10%		
	4	Créditos económicos	F	10%		
	5	Publicidad en medios de difusión	M	8%		
A AMENAZAS pon los factores críticos	1	Nuevos competidores	M	8%		
	2	Obligaciones tributarias	M	8%		
	3	Pandemia SARS-CoV2	F	10%		
	4	País en recesión y cambio de gobierno	MF	12%		
	5	Incumplir la legislación nacional	MF	12%		

Elaboración: Kevin Torres

Tras la realización del análisis de la situación interna y externa de la matriz DAFO, obtenemos el posicionamiento estratégico actual de la organización como se ve en la Figura 12, la cual indica que se encuentra casi en su totalidad en el cuadrante III (Posición muy fuerte en factores internos y factores externos) y una pequeña porción permanece en el cuadrante I (Posición fuerte en factores externos y débil en factores internos), teniendo en consideración que se debe trabajar en los factores internos débiles, a fin de mejorar su gestión empresarial.

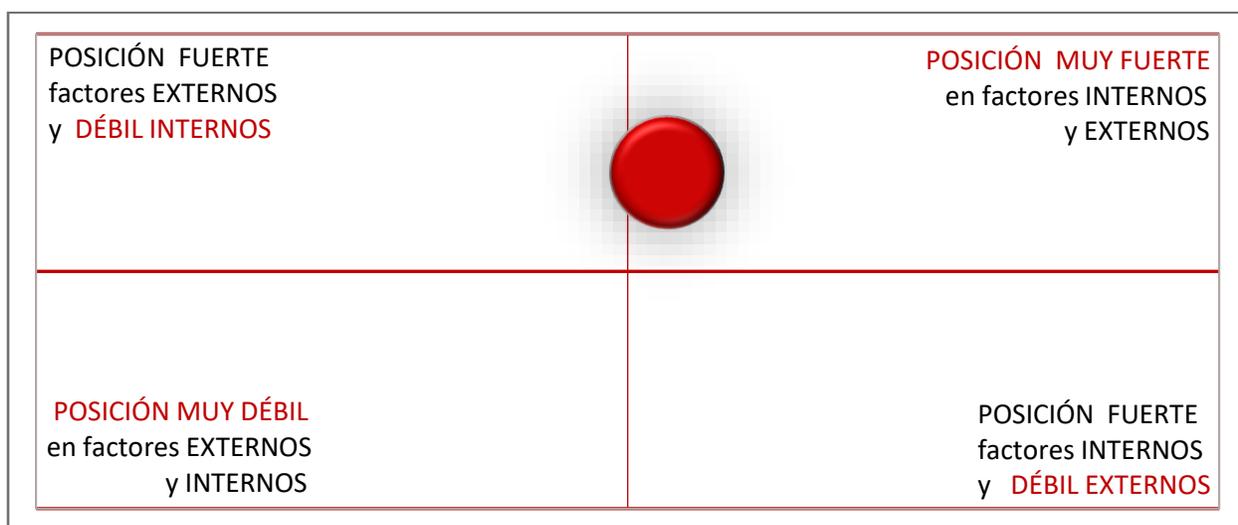


Figura 12. Posición estratégica actual de *Proyectosempresariales Cía Ltda.*

Elaboración: Kevin Torres

Concluido el análisis DAFO, se procede a realizar el cruce de los factores internos con los externos, como se puede ver en la Tabla 36, a fin de construir e identificar las estrategias de la organización, insumo de la planificación estratégica que se propone en el Capítulo IV. Las interrelaciones del cruce de estrategias son las siguientes:

- Estrategias Ofensivas “FO”: Entre Fortalezas y Oportunidades.
- Estrategias de Reorientación “DO”: Entre Debilidades y Oportunidades.
- Estrategias Defensivas “FA”: Entre Fortalezas y Amenazas.
- Estrategias de Supervivencia “DA”: Entre Debilidades y Amenazas

Tabla 36. Cruce de estrategias DAFO

FACTORES EXTERNOS FACTORES INTERNOS		Oportunidades	Amenazas
		1. Inexistencia de un competidor zonal y nacional posicionado 2. Pandemia SARS-CoV2 (Apertura a nuevos mercados gracias a la globalización) 3. Certificaciones ISO 4. Créditos económicos 5. Publicidad de servicios mediante medios de difusión	1. Incumplimiento a la legislación nacional 2. País en etapa de recesión y cambio de gobierno 3. Pandemia SARS-CoV2 (Las empresas limitan sus recursos) 4. Obligaciones tributarias 5. Nuevos competidores que oferten los mismos tipos de servicio y productos
Fortalezas		Estrategias Ofensivas	Estrategias Defensivas
1. Experiencia y conocimientos sobre el mercado y la actividad empresarial 2. Conglomerado de empresas (Diversificación de servicios y productos) 3. Las conexiones y contactos 4. Se genera una retroalimentación al concluir el servicio, para conocer la satisfacción del cliente 5. Comunicación efectiva dentro de la organización		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consolidación financiera al aumentar ventas (debido a la inexistencia de un competidor y la experiencia y conocimientos de todo el personal) ➤ Expansión de mercado nacional e internacionalmente (Se abren nuevos mercados con el servicio online) ➤ Fidelización de clientes (Mediante el enfoque a procesos de la ISO y la retroalimentación del consumidor se mejora los procesos y el servicio) ➤ Potenciación del personal (De cara a nuevos mercados con el servicio online, además conocer nuevas áreas para el apoyo y difusión de publicidad) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fortalecer las finanzas (Planificar los recursos necesarios, sin olvidar las obligaciones tributarias) ➤ Contribuir a la comunidad (Mediante alianzas estratégicas y gubernamentales brindar apoyo en función de los conocimientos de la empresa) ➤ Satisfacer al cliente (Motivando al cliente con promociones y descuentos debido a las limitaciones económicas, sin olvidar la atención oportuna, efectiva y de calidad) ➤ Reforzar al personal (A fin de lograr un óptimo desempeño laboral, añadiendo valor al servicio en comparación a la competencia)
Debilidades		Estrategias de Reorientación	Estrategias de Supervivencia
1. Marca no conocida 2. Empresa con capital reducido dificultando realizar inversiones 3. Objetivos estratégicos y estrategias no definidas para alcanzar y lograr las metas propuestas 4. Indicadores no establecidos, impiden medir el cumplimiento de metas y el desempeño de la organización 5. Procesos no estructurados, por lo que los procesos empresariales no están definidos ni establecidos.		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Edificación de la marca nacionalmente (No hay un competidor posesionado y la marca no es conocida entrando fuertemente con publicidad y calidad de servicio) ➤ Organización de las finanzas (Con la apertura de nuevos mercados se incrementan las utilidades mejorando la situación actual de la empresa) ➤ Investigación del mercado a nivel nacional (Que permita establecer al consumidor y establecer la estrategia publicitaria) ➤ Estructuración operativa (Desde sus procesos hasta indicadores, de ser necesario se podría acceder a un crédito económico) ➤ Adecuación de la cultura-organizacional (A fin de alinear a la reestructuración operativa) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sostener la marca (Utilizar eficientemente los recursos ya que no es conocida la marca) ➤ Adaptación financiera (Debido al capital reducido de la empresa y un posible nuevo régimen tributario) ➤ Cooperar con la comunidad del Carchi, Imbabura y Pichincha (Por la crisis social y económica plantear un escenario de colaboración donde gane tanto la empresa como la sociedad) ➤ Afianzar los procesos operativos (Definiendo los procesos operativos fortaleciendo a la organización en relación a la competencia) ➤ Promover la cultura-organizacional (Consolidando los objetivos estratégicos y estrategias para la correcta toma de decisiones teniendo en cuenta las leyes y derechos de los colaboradores)

Elaboración: Kevin Torres

Terminado el cruce DAFO y teniendo en cuenta la posición estratégica actual de la empresa tras el análisis del entorno las estrategias que debe desarrollar la organización serían: de Reorientación y de Ofensiva, debido a que cuenta con una posición muy fuerte en factores internos y externos, pero a su vez recae en factores internos débiles. De esta manera junto a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard se conformarán las estrategias, que darán paso a los objetivos estratégicos y las actividades.

Concluyo este capítulo realizando la matriz 5W+H como se observa en la Tabla 38, tras el análisis del entorno, afianzando la importancia del desarrollo del presente trabajo de grado y describiendo en el ¿cómo hacer? puntos sustanciales que se desarrollarán a continuación en el Capítulo IV.

Tabla 37. Matriz 5W+H: Trabajo de grado – *Proyctosempresariales Cía Ltda.*

WHAT ¿Qué se hará?	El diseño de la planificación estratégica con enfoque a procesos para la empresa <i>Proyctosempresariales Cía Ltda.</i>
WHY ¿Por qué se hará?	Para el mejoramiento integral de la empresa y su permanencia en el mercado. Para la existencia de indicadores que permitan medir el cumplimiento de sus objetivos y alcanzar sus metas. Para el inicio de una gestión por procesos dentro de la organización.
WHERE ¿Dónde se hará?	En la empresa <i>Proyctosempresariales Cía Ltda.</i>
WHEN ¿Cuándo se hará?	Se desarrollará en el periodo académico noviembre 2020 – marzo 2021 al requerir una herramienta para enfrentar los retos de la gestión empresarial.
WHO ¿Quién lo hará?	Kevin Fabián Torres Segovia estudiante de la Carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Técnica del Norte.
HOW ¿Cómo se hará?	Planteando estrategias de cara al futuro. Estableciendo objetivos e indicadores para la empresa. Construyendo la estructura de los distintos procesos de la compañía. Implantando una filosofía por medio de la misión, visión, objetivos estratégicos y valores que orienten y coordinen a la organización

Elaboración: Kevin Torres

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

4.1. Planificación estratégica

La planificación estratégica ayudará a fortalecer el posicionamiento de la empresa dentro del mercado en los próximos años, fijándose objetivos para el mediano y largo plazo teniendo en consideración el desenvolvimiento del entorno en el que se encuentra (desarrollado en el Capítulo III), que, por medio de estrategias, la definición de indicadores y la ejecución de los planes operativos, direccionará a la organización a un fortalecimiento integral y permanencia en el tiempo.

4.1.1. Filosofía

La filosofía define el modo de interactuar de la organización tanto interna como externamente, siendo la guía de acción de cómo realizar las actividades de acuerdo a la misión, que es la razón de ser de la empresa, la visión que es el rumbo que se seguirá y los valores de la empresa que inspiran y regulan a los miembros de la organización.

4.1.1.1. Misión

Proyectosempresariales Cía Ltda. es una empresa que, organiza, apoya, estimula y desarrolla el fomento productivo tanto del sector industrial como comercial del país, a través de Asesoría, Consultoría y Capacitación, con enfoque sistémico y proyección de economía de escalas. Nuestro compromiso con la sociedad y el ambiente nos lleva a asegurar la satisfacción del cliente externo, así como del interno, proporcionando condiciones de trabajo dignas, seguras y sanas, asegurando el desarrollo y crecimiento de nuestro talento humano para generar rentabilidad.

4.1.1.2. Visión

Ser al 2026 la empresa potencializadora de emprendimientos número uno en el Ecuador, especializada en estrategias empresariales y decisiones gerenciales a la medida, basándonos en un enfoque sistémico y proyección de economía de escalas; siendo esto conjuntamente con

la responsabilidad social, el cuidado del ambiente y la satisfacción de nuestros clientes nuestra mejor carta de presentación.

4.1.1.3. Objetivos estratégicos

Se planteó los siguientes objetivos estratégicos en función al cruce de estrategias DAFO y las perspectivas del Cuadro de Mando Integral que ayudarán al direccionamiento estratégico de la empresa.

- Potenciar al talento humano de acuerdo a su área de trabajo para lograr un óptimo desempeño laboral.
- Promover la filosofía empresarial dentro de la organización para generar una correcta toma de decisiones y generar una mejora continua.
- Consolidar un Sistema Integral basado en procesos que contribuya a la eficacia, eficiencia y así potenciar el crecimiento institucional.
- Impulsar relaciones comunitarias por provincia (Carchi, Imbabura, Pichincha) para la contribución del desarrollo de la sociedad.
- Ampliarse a nuevos mercados globalmente para llegar a nuevos clientes a través de servicio online.
- Posicionar la marca mediante la satisfacción del cliente con una propuesta diferenciadora a la competencia y con una fuerte campaña publicitaria en medios de difusión.
- Conseguir equilibrio financiero a través del aumento de las ventas y el control de los estados financieros de la organización, para empezar a generar utilidades.

Los objetivos estratégicos son cumplidos mediante distintas estrategias, las cuales están detalladas en la Tabla 40.

4.1.1.4. Valores

Las conductas que rigen a Proyectoempresariales Cía Ltda. como el motor de buenos resultados son las siguientes:

- **Respeto:** Consideración por el otro, garantizando una convivencia sana “Educación y buenos modales”.
- **Transparencia:** Evitar incertidumbres, ser claros para fortalecer al equipo “Sinceridad y confianza”.
- **Lealtad:** Fidelidad ante circunstancias adversas “Carácter”.
- **Responsabilidad:** Compromiso voluntario para cumplir con obligaciones “Enfoque y trabajo”.

4.1.2. Enfoque a procesos

Con el fin de alcanzar los resultados previstos, la interrelación de cada uno de los procesos de la empresa es fundamental, ya que contribuye a la eficacia y eficiencia dentro de esta, por tal motivo, se presenta una propuesta sobre los procesos de la organización a continuación.

4.1.2.1. Estructura organizacional

Proyctosempresariales está jerárquicamente organizado, en la Figura 13 se muestra la reestructuración de la estructura organizacional de Proyctosempresariales Cía Ltda., con el objeto de comprender las funciones y actividades de cada área, además de: atribuciones, facultades, obligaciones y responsabilidades entre los distintos puestos de trabajo para el logro y cumplimiento de los objetivos, de esta manera se relacionan directamente todas las áreas que la integran.

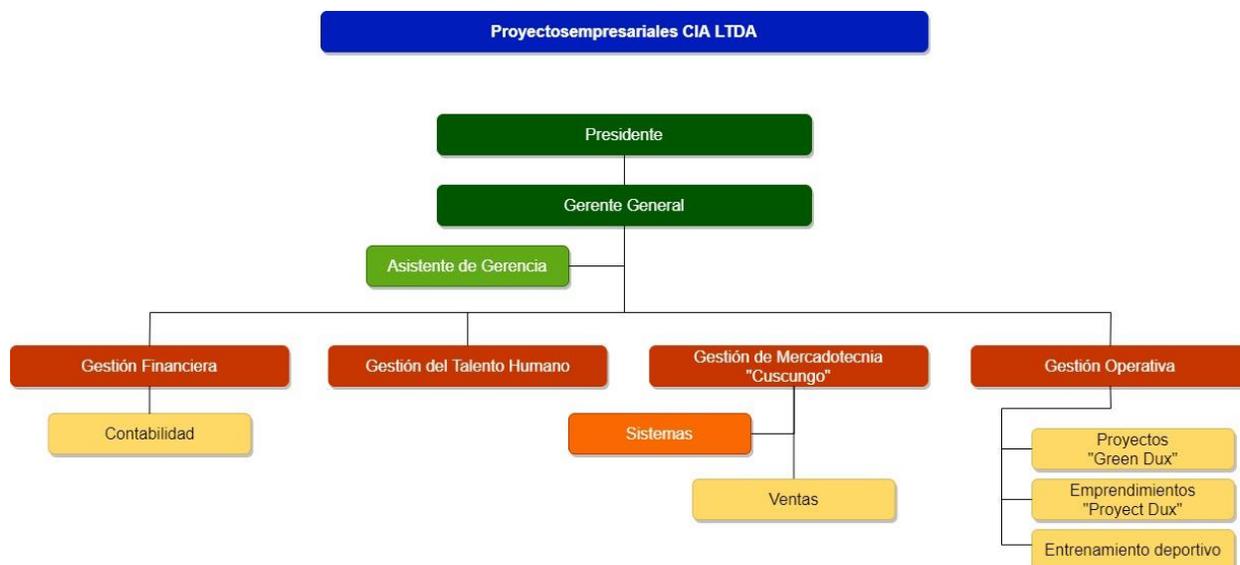


Figura 13. Estructura organizacional Projectosempresariales Cía Ltda. – Propuesta

Elaboración: Kevin Torres

4.1.2.2. Mapa de procesos

Projectosempresariales no cuenta con un mapa de procesos, por lo cual se desarrolló el mapa de procesos en base a la estructura organizacional de la organización como se ve en la Figura 14.



Figura 14. Mapa de procesos Projectosempresariales Cía Ltda.

Elaboración: Kevin Torres

4.1.2.3. Inventario de procesos

Se listó los distintos procesos de la organización desde el mapa de procesos, en función a los Macroprocesos estratégicos, Macroprocesos agregadores de valor u operativos y los Macroprocesos de soporte o apoyo, cada uno distintivamente con sus procesos, procedimientos y actividades, como se puede apreciar a continuación en la Tabla 38.

Tabla 38. Lista maestra de Procesos

Macroproceso	Proceso	Procedimientos	Actividades
Gestión Estratégica	Gerencia General	Planeación	Desarrollar, aprobar e implementar/actualizar lineamientos, programas y otras campañas internas para la empresa, cumpliendo con los procesos, presupuestos y objetivos
			Desarrollar y conservar los indicadores que impulsa el enfoque estratégico
			Programar inspecciones, auditorias o renovaciones periódicas
		Dirección	Representar a la organización
			Cooperar y/o negociar con terceros, formando alianzas estratégicas
			Difundir la filosofía de la empresa al personal
			Orientar, asesorar, motivar e inspirar al personal
		Control	Solucionar conflictos en cuanto sucedan asegurando el buen funcionamiento de la organización
			Supervisar las actividades de todas las áreas
	Secretaría	Atención al cliente y apoyo administrativo	Asegurar el cumplimiento de objetivos, metas y lineamientos de la empresa
			Atender, monitorear y canalizar correos electrónicos o llamadas entrantes
			Brindar información y solventar preguntas o quejas de los clientes o trabajadores

			Gestionar y concretar citas o reservaciones
			Elaborar y gestionar calendarios
			Procesar texto, archivar y gestionar documentación (Reportes, recibos, facturas, correos, etc.)
Gestión Operativa	Proyectos	Asesoría, Consultoría y Capacitación	Seguimiento y guía al cliente
			Establecer las necesidades y requerimientos del cliente
			Seleccionar tema/s
	Emprendimientos		Establecer hora y fecha o cronograma
			Dictar capacitación, seminario o conferencia
			Realizar estudio
	Entrenamiento deportivo		Elaborar informes
			Entregar resultados
			Retroalimentación con el cliente
Gestión de Apoyo	Gestión financiera	Contabilidad	Elaboración de asientos contables
			Revisión de libros contables
			Análisis los registros contables
			Elaboración del balance de ingresos y gastos
			Redacción de informes financieros y tributarios
			Preparación de presupuestos
	Gestión de talento humano	Contratación y capacitación	Elaboración del perfil profesional idóneo
			Publicar la oferta del puesto de trabajo
			Revisar los perfiles y seleccionar CV
			Entrevistar a los candidatos
			Notificar los resultados a los candidatos
			Reclutar candidato/s
			Gestionar contrato
			Inducción a nuevo personal
			Coordinar capacitaciones al personal
Coordinar eventos recreativos para el personal			
			Cumplir con la legislación aplicable a riesgos, seguridad e higiene laboral

		Evaluación de desempeño al personal	Seguimiento del personal	
			Evaluaciones de desempeño	
			Retroalimentación al personal a fin de mejorar el desempeño individual y grupal del personal	
	Gestión de mercadotecnia	Ventas		Diseñar planes y estrategias de venta (Promociones y ofertas de temporada)
				Contactar con potenciales clientes
				Elaborar contratos
				Procesar pago/s y facturar
				Elaborar informes de las operaciones realizadas
		Sistemas		Promocionar la marca
				Brindar asistencia tecnológica al personal
Dar mantenimiento periódico y revisar el estado de todos los sistemas y equipos				
			Actualizar sitio web (Agregar nuevas funciones, solucionar errores, etc.)	

Elaboración: Kevin Torres

4.1.2.4. Matriz de riesgos

Es una herramienta que permite anticipar un evento adverso, proporcionando el poder responder oportuna y apropiadamente, está matriz se ha desarrollado teniendo en cuenta los macroprocesos y procesos de la organización, evaluando los riesgos que pueden presentarse, así como los riesgos existentes tanto internos como externos, como se mira en la Tabla 39.

Tabla 38. Matriz de riesgos empresariales

MATRIZ DE RIESGOS								
Macroproceso	Proceso	Identificación de Riesgo		Análisis de Riesgo		Evaluación de Riesgo	Tratamiento del Riesgo	Seguimiento
		Riesgo	Fuente	Probabilidad	Impacto			
Gestión Estratégica	Dirección	Insatisfacción de las partes interesadas	Interno	Posible	Mayores	Alto	Realizar acciones de mejora	Periódico
		Apoyo financiero por medio del Estado	Externo	Muy Probable	Positivo	Positivo	Consultar documentación y aprovechar el apoyo	Periódico
		Capacitaciones municipales	Externo	Posible	Positivo	Positivo	Aprovechar las capacitaciones	Periódico
		Inflación	Externo	Muy Probable	Moderadas	Alto	Consultar y conocer el valor	Periódico
		Nueva legislación	Externo	Casi seguro	Mayores	Muy alto	Revisar documentación oficial	Periódico
		Nuevas medidas económicas	Externo	Casi seguro	Mayores	Muy alto	Ajustarse a las medidas	Periódico
		Uso de nuevas tecnologías de comunicación	Interno	Posible	Despreciable	Bajo	Consultar y aprovechar en la medida posible	Periódico
		Error en la comunicación	Interno	Posible	Mayores	Alto	Analizar fallo, notificar, corregir o reestructurar canales	Constante

Acciones preventivas ineficaces	Interno	Posible	Mayores	Alto	Revisión y cambios en el Plan de mejora	Periódico
Acciones correctivas mal ejecutadas	Interno	Poco probable	Mayores	Moderado	Capacitar al personal	Periódico
Deficiencia documentativa	Interno	Muy Probable	Moderado	Alto	Creación de registros como información documental	Periódico
Mal llenado de registros	Interno	Posible	Moderado	Moderado	Revisión y corrección de la información	Periódico
Pérdida de la documentación	Interno	Raro	Catastróficas	Moderado	Organizar información documental	Periódico
Indicadores con bajas ponderaciones	Interno	Posible	Mayores	Alto	Realizar plan de mejora respectivo en los indicadores bajos	Periódico
Desastres naturales (Meteorológicos, Topológicos, Telúricos y tectónicos).	Externo	Raro	Catastróficas	Moderado	Realizar plan de contingencia	Específicas
Pandemia	Externo	Casi seguro	Catastróficas	Muy alto	Aplicación de protocolos de bioseguridad y Plan de Continuidad en el Negocio	Específicas

Gestión de Apoyo	Financiera	Pagos a destiempo	Interno	Raro	Mayores	Moderado	Comunicar y mejorar las negociaciones	Constante
		Falta de dinero para efectuar pagos	Interno	Posible	Catastróficas	Alto	Ahorros bancarios	Constante
		Fallas en la contabilización de la empresa	Interno	Raro	Mayores	Moderado	Identificar fallo, corregir, sino descontar al contador	Constante
		Análisis financieros en rojos	Interno	Posible	Mayores	Alto	Identificar causas y realizar plan de mejora	Periódico
	Mercadotecnia	Nuevos requerimientos y necesidades del cliente	Externo	Posible	Moderadas	Moderado	Investigación (encuestas de satisfacción) y comunicación constante con el cliente	Periódico
		Nuevos clientes	Externo	Posible	Positivo	Positivo	Atención amable y respetuosa	Constante
		Pérdida de clientes	Interno	Posible	Mayores	Alto	Análisis del por qué y plan de mejora	Periódico
		Gran cantidad de quejas	Interno	Raro	Mayores	Moderado	Evaluación y Plan de mejora	Periódico

		Pago impuntual de clientes	Externo	Raro	Mayores	Moderado	Pago anticipado o acuerdo en la negociación	Constante
	Talento humano	Personal con poca experiencia y competencias	Interno y Externo	Casi seguro	Moderado	Alto	Capacitar al personal	Periódico
		Personal desmotivado	Interno	Posible	Mayores	Alto	Brindar incentivos	Constante
		Capacitaciones no relevantes a las necesidades	Interno	Poco probable	Moderado	Moderado	Cambio de temario	Periódico
		Indisposición del personal a formación o capacitación	Externo	Posible	Mayores	Alto	Brindar incentivos	Periódico
		Riesgos laborales (Mecánicos, Físicos, Químicos, Ergonómicos, Psicosociales)	Interno	Casi seguro	Moderado	Alto	Medición, evaluación y control de riesgos laborales	Periódico

Elaboración: Kevin Torres

4.1.3. *Balanced Scorecard*

A continuación, en la Figura 15, se aprecia el Panel del Balanced Scorecard con sus correspondientes ítems, divididos en tres: Direccionamiento estratégico (Misión, Visión, Objetivos estratégicos, Valores); el enfoque a procesos (Estructura organizacional, Mapa de procesos, Inventario de procesos, Matriz de riesgos); el Balanced Scorecard (Mapa estratégico, Indicadores, Cuadro de Mando Integral, Planes operativos).

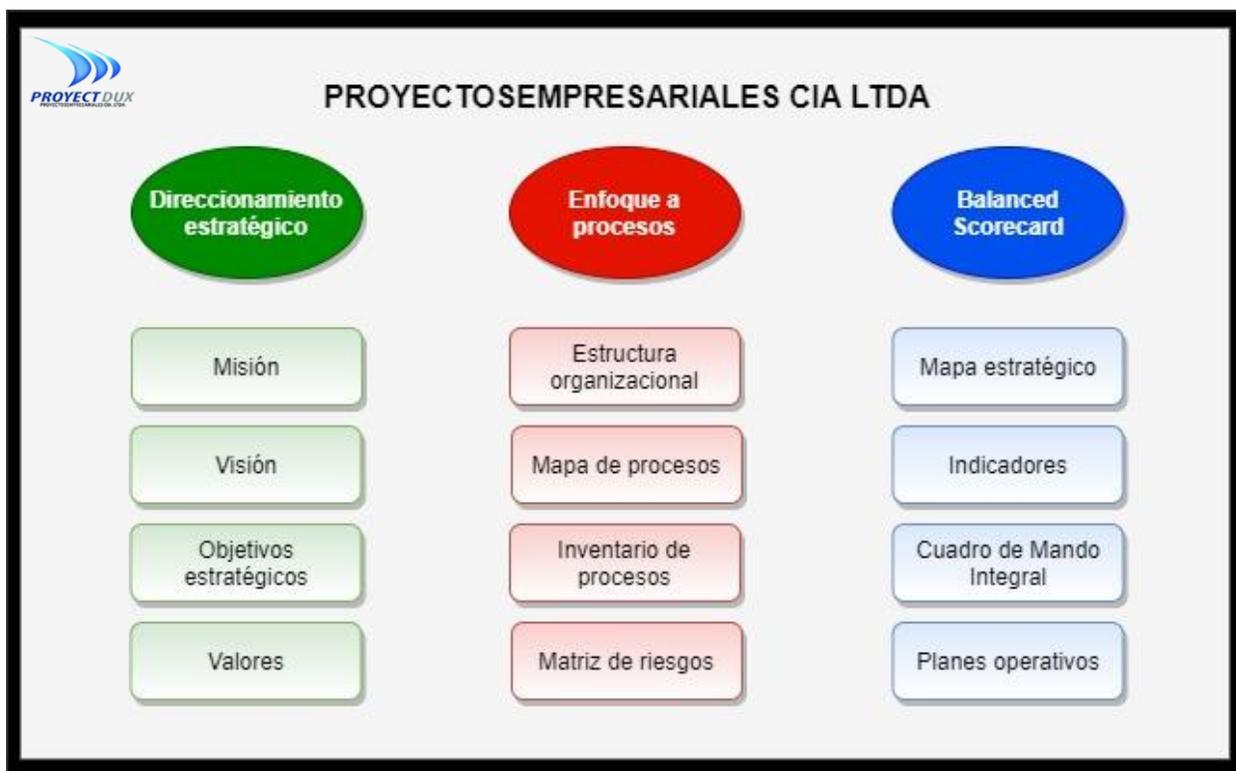


Figura 15. Panel Cuadro de Mando Integral Projectosempresariales Cía Ltda.

Elaboración: Kevin Torres

4.1.3.1. Mapa estratégico y sus perspectivas

El mapa estratégico ha sido elaborado en base a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard además de considerar el cruce de estrategias DAFO obtenidas en el capítulo III, como se aprecia a continuación en la Figura 16, este mapa comunica los resultados que la organización desea y cómo poder alcanzarlos, facilitando a los trabajadores de la organización entender e identificar como pueden contribuir alineándose a los objetivos estratégicos.



Figura 16. Mapa estratégico Projectosempresariales Cía Ltda.

Elaboración: Kevin Torres

Fuente: Mapas estratégicos – Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles (Kaplan y Norton, 2004).

4.1.3.2. Estrategias

Como base para medir los resultados esperados de la organización en la Tabla 40 se detallan las estrategias que establecen una dirección y lineamientos de acción para conseguir cada objetivo estratégico.

Tabla 39. *Objetivos estratégicos y sus estrategias*

Objetivos estratégicos	Estrategias
Potenciar talento humano	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar continuamente capacitaciones al personal con cursos referentes a sus respectivos puestos y áreas ➤ Impulsar una cultura de riesgos, seguridad e higiene
Promover la filosofía empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fomentar el trabajar en equipo promoviendo los valores de la empresa ➤ Motivar al personal con actividades dentro o fuera de la organización motivando al personal en el desarrollo de sus actividades
Consolidar un Sistema Integral basado en procesos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implantar gestión por procesos ➤ Realizar el seguimiento y evaluación del sistema, planes y programas que se establezcan
Impulsar relaciones comunitarias	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar programas de vinculación colectiva académico-industrial (vinculación/prácticas pre-profesionales) ➤ Establecer campañas especiales (Capacitaciones académicas gratuitas, Reforestar zonas deforestadas, Festejos por día del niño en instituciones de educación básica, Regalos a comunidades rurales por Navidad)
Ampliarse a nuevos mercados	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formar alianzas estratégicas con otras empresas tanto nacional como internacionalmente, además de buscar convenios institucionales ➤ Desarrollar mercado y extensión de segmentos

Posicionamiento de la marca	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Efectuar campañas publicitarias a través de medios de difusión ➤ Garantizar la atención oportuna, efectiva y de calidad al cliente, diferenciándose con propuestas de valor de la competencia y los servicios que brindan
0Conseguir equilibrio financiero	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Maximizar el retorno del capital invertido ➤ Aumentar las ventas

Elaboración: Kevin Torres

A continuación, se analiza cada estrategia a través de la Matriz 5W+H en las Tablas 41 a la 47.

Tabla 40. Matriz 5W+H – Potenciación del personal (Perspectiva de aprendizaje y crecimiento)

WHAT ¿Qué se hará?	Potenciar al talento humano.
WHY ¿Por qué se hará?	Para lograr un óptimo desempeño dando un fortalecimiento a la organización y asegurando su permanencia en el mercado.
WHERE ¿Dónde se hará?	En la empresa Proyectosempresariales Cía Ltda.
WHEN ¿Cuándo se hará?	Una vez culminado el presente trabajo de grado y entregada la propuesta a la empresa, queda a criterio de los dueños o del Gerente general la aplicación.
WHO ¿Quién lo hará?	El gerente general.
HOW ¿Cómo se hará?	Formando continuamente al personal con capacitaciones o cursos referentes a sus respectivos puestos y áreas.

Elaboración: Kevin Torres

Tabla 41. *Matriz 5W+H – Fortalecimiento de la cultura-organizacional (Perspectiva de aprendizaje y crecimiento)*

WHAT ¿Qué se hará?	Promover la filosofía empresarial.
WHY ¿Por qué se hará?	Para el fortalecimiento de la organización fijando un propósito y objetivos claros con la intención de orientar y cohesionar el equipo de trabajo, generando un entorno de mejora continua.
WHERE ¿Dónde se hará?	En la empresa Proyectoempresariales Cía Ltda.
WHEN ¿Cuándo se hará?	Una vez culminado el presente trabajo de grado y entregada la propuesta a la empresa, queda a criterio de los dueños o del Gerente general la aplicación.
WHO ¿Quién lo hará?	El gerente general.
HOW ¿Cómo se hará?	Promoviendo los valores de la empresa. Fomentando el trabajar en equipo. Socializando con actividades dentro y/o fuera de la organización que motiven al personal.

Elaboración: Kevin Torres

Tabla 42. *Matriz 5W+H – Estructuración operativa (Perspectiva operativa)*

WHAT ¿Qué se hará?	Consolidar un Sistema integral basado en procesos.
WHY ¿Por qué se hará?	Para efectivizar y potenciar los procesos operativos que contribuyan al crecimiento institucional.
WHERE ¿Dónde se hará?	En la empresa Proyectoempresariales Cía Ltda.
WHEN ¿Cuándo se hará?	Una vez culminado el presente trabajo de grado y entregada la propuesta a la empresa, queda a criterio de los dueños o del Gerente general la aplicación.
WHO ¿Quién lo hará?	El gerente general.
HOW ¿Cómo se hará?	Desarrollando manuales de procesos o procedimientos. Implantando la gestión por procesos.

	Realizando el seguimiento, evaluando a planes y programas que se establezcan basados en los procesos operativos.
--	--

Elaboración: Kevin Torres

Tabla 43. Matriz 5W+H – Contribución a la comunidad (Perspectiva de cliente)

WHAT ¿Qué se hará?	Impulsar relaciones comunitarias.
WHY ¿Por qué se hará?	Para contribuir en el desarrollo de la sociedad y cooperar mutuamente con la comunidad a fin de que sea un ganar-ganar.
WHERE ¿Dónde se hará?	Principalmente en la ciudad de Tulcán. Se contemplan las provincias del Carchi, Imbabura y Pichincha.
WHEN ¿Cuándo se hará?	Una vez culminado el presente trabajo de grado y entregada la propuesta a la empresa, queda a criterio de los dueños o del Gerente general la aplicación.
WHO ¿Quién lo hará?	El gerente general.
HOW ¿Cómo se hará?	Desarrollando programas de pasantías para vincular a la academia con el sector industrial y/o comercial. Estableciendo campañas especiales (Capacitaciones gratuitas-solidarias a instituciones educativas, Festejo a la niñez por día del niño y/o Navidad).

Elaboración: Kevin Torres

Tabla 44. Matriz 5W+H – Posicionamiento de marca (Perspectiva de cliente)

WHAT ¿Qué se hará?	Ampliarse a nuevos mercados.
WHY ¿Por qué se hará?	Para llegar a nuevos clientes ofertando los servicios (asesoría, consultoría y capacitación) de manera online y aumentar las ventas.
WHERE ¿Dónde se hará?	Globalmente, tanto nacional como internacionalmente.
WHEN ¿Cuándo se hará?	Una vez culminado el presente trabajo de grado y entregada la propuesta a la empresa, queda a criterio de los dueños o del Gerente general la aplicación.

WHO ¿Quién lo hará?	El gerente general.
HOW ¿Cómo se hará?	Formando alianzas estratégicas con otras empresas y convenios institucionales. Realizando promociones y paquetes de temporada.

Elaboración: Kevin Torres

Tabla 45. Matriz 5W+H – Posicionamiento de marca (Perspectiva de cliente)

WHAT ¿Qué se hará?	Posicionar la marca.
WHY ¿Por qué se hará?	Porque la marca empresarial no es conocida.
WHERE ¿Dónde se hará?	A nivel nacional, principalmente en la Zona 1.
WHEN ¿Cuándo se hará?	Una vez culminado el presente trabajo de grado y entregada la propuesta a la empresa, queda a criterio de los dueños o del Gerente general la aplicación.
WHO ¿Quién lo hará?	El gerente general, el supervisor de mercadotecnia.
HOW ¿Cómo se hará?	Se efectuará campañas publicitarias a través de medios de difusión. Garantizando la atención oportuna, efectiva y de calidad al cliente, diferenciándose de la competencia con su propuesta de valor. Ampliando relaciones a través de alianzas y/o convenios.

Elaboración: Kevin Torres

Tabla 46. Matriz 5W+H – Consolidación financiera (Perspectiva financiera)

WHAT ¿Qué se hará?	Conseguir equilibrio financiero para generar utilidad.
WHY ¿Por qué se hará?	Porque la empresa no lleva al día sus cuentas, además cuenta con un capital reducido, fortaleciendo a la organización y asegurando su permanencia en el mercado.
WHERE ¿Dónde se hará?	En la empresa Proyectosempresariales Cía Ltda.

WHEN ¿Cuándo se hará?	Una vez culminado el presente trabajo de grado y entregada la propuesta a la empresa, queda a criterio de los dueños o del Gerente general la aplicación.
WHO ¿Quién lo hará?	El gerente financiero, el supervisor financiero o el/la contador de la organización.
HOW ¿Cómo se hará?	Aumentando las ventas Llevando un control de costos y gastos. Maximizando el retorno del capital invertido.

Elaboración: Kevin Torres

4.1.3.3. Indicadores de desempeño

Comunican la estrategia, alineando a directivos y empleados en todas las acciones, iniciativas e inversiones para alcanzar las metas trazadas, los indicadores financieros y no financieros que ayudarán a evaluar el avance y cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados se muestran a continuación en la Tabla 48.

Tabla 47. Indicadores

Perspectiva	Indicador	Fórmula
Financiera	Aumento de ventas	$\text{Aumento de Ventas} = (\text{Ventas actuales} / \text{Ventas pasadas}) * 100$
	ROE	$\text{ROE} = \text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio neto}$
De cliente	Ampliación de Mercado	$\text{Porcentaje de crecimiento de clientes} = (\text{Clientes actuales} + \text{Nuevos clientes} / \text{Clientes antiguos}) * 100$
	Número de suscriptores	$\text{Número de suscriptores} = ((\text{Suscriptores actuales} + \text{Nuevos suscriptores}) / \text{Suscriptores antiguos}) * 100$
	Programas de vinculación colectiva	$\text{Programas académico-industrial} = (\text{Cantidad de programas ejecutados año actual} / \text{Cantidad de programas ejecutados año anterior}) * 100$

	académico- industrial	
	Empoderamiento social	Empoderamiento social=(Campañas ejecutadas / Campañas planificadas) *100
Operativa	Calidad del servicio	Encuesta de satisfacción del cliente
De aprendizaje y crecimiento	Clima laboral	Encuesta de satisfacción de clima laboral
	Cultura de riesgos, seguridad e higiene	Porcentaje de molestias músculo-esqueléticas en los trabajadores=(Trabajadores con molestias músculo- esqueléticas / Número total de trabajadores) *100
	Capacitación al personal	Capacitaciones al personal=(Capacitaciones ejecutadas / Capacitaciones establecidas) *100

Elaboración: Kevin Torres

4.1.3.4. Cuadro de Mando Integral

Permite a todo el personal de la organización de una manera holística ver la forma de contribuir al éxito empresarial a través del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Se ha diseñado una propuesta de Balanced Scorecard que clarifique y transparente las acciones que se desarrollen con el fin de crear cambios y producir resultados, como se ve a continuación en la Tabla 49.

Tabla 48. Cuadro de Mando Integral



PROYECTO EMPRESARIALES CÍA. LTDA

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Estrategias	INDICADORES					Plan operativo	Responsable	Financiamiento	Fecha de cumplimiento	% de avance	Evaluación	Observaciones
			Peligro	Precaución	Min. Admisible	Real	Meta							
			≤50	>50 <70	≥ 70									
Financiera	Conseguir equilibrio financiero	Maximizar el retorno del capital invertido	Rentabilidad financiera			Incrementar 10% utilidad en relación al año anterior	Plan Operativo Anual "POA"	Gerente general / Supervisor Financiero	\$ 400,00	jul-22		Anual		
		Aumentar ventas	Ventas			Incrementar 15% de ventas en relación al año anterior		Gerente general / Supervisor de Mercadotecnia	\$ 200,00			Mensual		
De cliente	Posicionar la marca	Publicidad en medios de difusión	Suscriptores			Incrementar 20% de suscriptores en relación al año anterior		Gerente general / Secretaria / Supervisor de Mercadotecnia	\$ 600,00			Mensual		
		Satisfacción del cliente	Calidad del servicio			90% satisfacción del cliente en el presente año			\$ 200,00			Mensual		
	Ampliación de nuevos mercado	Formar alianzas estratégicas	Ampliación de mercado			Incrementar 20% de clientes en relación al año anterior		Gerente general / Supervisor de Mercadotecnia	\$ 200,00			Trimestral		
		Crecimiento de mercados							\$ 600,00					
	Impulsar relaciones comunitarias	Desarrollar programas de vinculación colectiva académico-industrial	Programas de vinculación colectiva académico-industrial			4 programas en el año		Gerente general / Secretaria / Jefe de Talento humano	\$ 600,00			Anual		
		Desarrollar ayuda social y/o ambiental "Campañas especiales"	Empoderamiento social			3 campañas de liderazgo anual 1 acción anual (Reforestación,			\$ 400,00			Anual		

					Día del niño, Navidad)						
Operativa	Consolidar Sistema Integral basado en Procesos	Implantación de la gestión por procesos	Porcentaje de cumplimiento de auditorías		80% cumplimiento de la auditoría al finalizar el año	Gerente General	\$ 1400,00		Anual		
		Seguimiento y evaluación					\$ 200,00				
De aprendizaje	Promover la filosofía empresarial	Trabajo en Equipo	Satisfacción del clima laboral		80% satisfacción de los colaboradores en el presente año	Gerente general / Jefe de Talento humano	\$ 200,00		Semestral		
		Motivación al personal					\$ 400,00				
	Potenciar talento humano	Formación continua al personal	Capacitaciones al personal		100% de personal capacitado en el presente año	Gerente general / Supervisor de Seguridad y salud en el trabajo	\$ 1200,00		Semestral		
		Impulsar Cultura de riesgos, seguridad e higiene	Molestias músculo-esqueléticas		Menos del 10% de trabajadores con molestias músculo-esqueléticas en el presente año		\$ 200,00		Semestral		

Elaboración: Kevin Torres

Fuente: Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2012)

4.1.3.4. Plan Operativo

Con el objetivo de cumplir todas las acciones determinadas en la Planificación estratégica con enfoque a procesos y dar un exhaustivo seguimiento evitando desviaciones en las actividades que debe seguir la empresa para el cumplimiento de sus objetivos y su óptimo funcionamiento, en la Tabla 61 se establece el Plan Operativo que tendrá una duración de un año, al cabo de este tiempo se evaluará su eficacia y de ser necesario se propondrán nuevas acciones.

Tabla 49. Plan Operativo

		PROYECTO EMPRESARIALES CIA LTDA					Fecha de aprobación:	2021/	
		PLAN OPERATIVO ANUAL					CUMPLIMIENTO DEL PLAN		
						Real	Meta	% de avance	
PERSPECTIVA FINANCIERA									
% de avance									
Objetivo Estratégico:			Conseguir equilibrio financiero						
N°	Estrategias	Actividades	Indicador	Medio de verificación	Responsable	Fecha de Cumplimiento	Presupuesto	% de avance	Observaciones de seguimiento y control
1	Maximizar el retorno del capital invertido	Llevar un control de costos	Rentabilidad financiera	Estado de resultados y Balance general	Gerente general / Supervisor Financiero		\$ 400,00		
		Llevar un control de gastos							
2	Aumentar ventas	Diferenciarse con propuestas de valor de la competencia	Ventas	Registro cartera de clientes	Gerente general / Supervisor de Mercadotecnia	jul-22	\$ 200,00		
		Aprovechar las alianzas estratégicas nacionales e internacionales							
		Fortalecer el servicio y la atención al cliente							

PERSPECTIVA DE CLIENTE									% de avance
Objetivo Estratégico:			Posicionar la marca						
No	Estrategias	Actividades	Indicador	Medio de verificación	Responsable	Fecha de cumplimiento	Presupuesto	% de avance	Observaciones de seguimiento y control
1	Publicidad en medios de difusión	Preparar contenido	Suscriptores	Ranking de empresas	Gerente general / Secretaría / Supervisor de Mercadotecnia	jul-22	\$ 600,00		
		Planificar días de difusión del contenido		Registro de número de suscriptores					
		Ejecutar planificación		Estadísticas de página web					
		Fortalecer página web							
2	Satisfacción del cliente	Preparar contenido	Calidad del servicio	Encuesta de satisfacción			\$200,00		
		Planificar publicación del contenido		Registro de quejas y sugerencias de clientes					
		Ejecutar planificación							
Objetivo Estratégico:			Ampliación a nuevos mercado						
No	Estrategias	Actividades	Indicador	Medio de verificación	Responsable	Fecha de cumplimiento	Presupuesto	% de avance	Observaciones de seguimiento y control
1	Formar alianzas estratégicas	Buscar empresas a nivel nacional e internacional	Ampliación de mercado "Nuevos clientes"	Acuerdos y alianzas institucionales	Gerente general / Supervisor de Mercadotecnia	jul-22	\$ 200,00		
		Contactar marcas o empresas afines							
		Negociar y cerrar contratos							
2	Crecimiento de mercados	Segmentar público objetivo		Encuesta de mercado			\$ 600,00		

		Realizar estudio de mercado		Registro cartera de clientes					
		Lanzar ofertas, promociones, obsequios							
Objetivo Estratégico:			Impulsar relaciones comunitarias						
No	Estrategias	Actividades	Indicador	Medio de verificación	Responsable	Fecha de cumplimiento	Presupuesto	% de avance	Observaciones de seguimiento y control
1	Desarrollar programas de vinculación colectiva académico-industrial	Buscar instituciones de interés	Programas de vinculación colectiva académico-industrial	Convenios institucionales	Gerente general / Secretaría / Jefe de Talento humano	jul-22	\$ 600,00		
		Entablar dialogo							
		Establecer convenios							
		Planificar programas							
		Solicitar estudiantes en base a necesidades (Vinculación, practicas pre-profesionales)		Contratos de pasantes					
2	Desarrollar campañas especiales	Sortear campañas de liderazgo a instituciones de educación superior	Empoderamiento social	Oficios, cartas, actas			\$ 400,00		
		Reforestar zonas deforestadas							
		Regalar juguetes por día del niño a instituciones de educación básica		Registro fotográfico o audiovisual					

		Dar fundas de caramelos por navidad a una comunidad del sector rural							
PERSPECTIVA OPERATIVA									% de avance
Objetivo Estratégico:		Consolidar Sistema Integral basado en Procesos							
No	Estrategias	Actividades	Indicador	Medio de verificación	Responsable	Fecha de cumplimiento	Presupuesto	% de avance	Observaciones de seguimiento y control
1	Implantación de la gestión por procesos	Desarrollar el manual del SG	Porcentaje de cumplimiento de auditorías	Información documentada (Manual del SG, procedimientos y formatos)	Gerente general	jul-22	\$ 1400,00		
		Definir y caracterizar los procesos							
		Elaborar procedimientos y formatos							
		Asignar a un responsable por departamento							
2	Seguimiento y evaluación	Socializar e implementar los formatos y procedimientos		Hoja de socialización firmada	Gerente general	jul-22	\$ 200,00		
		Planificar auditorías internas		Registro de auditorías					
		Mejorar las no conformidades							

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE									% de avance
Objetivo Estratégico:		Promover la filosofía empresarial							
No	Estrategias	Actividades	Indicador	Medio de verificación	Responsable	Fecha de cumplimiento	Presupuesto	% de avance	Observaciones de seguimiento y control
1	Trabajo en Equipo	Entrega de la misión, visión y objetivos de la empresa	Satisfacción del clima laboral	Encuesta de satisfacción clima laboral	Gerente general / Jefe de Talento humano	jul-22	\$ 200		
		Promover los valores de la organización		Buzón de ideas, sugerencias y quejas					
		Apertura a las buenas ideas y creación de un buzón							
2	Motivación al personal	Felicitar a los trabajadores que cumplan años	Satisfacción del clima laboral	Registro de asistencia y fotos de los eventos	Gerente general / Jefe de Talento humano	jul-22	\$ 400,00		
		Suvenir por aniversario de la empresa							
		Almuerzos por día del trabajador		Facturas externas					
		Cena de fin de año							
Objetivo Estratégico:		Potenciar talento humano							
No	Estrategias	Actividades	Indicador	Medio de verificación	Responsable	Fecha de Cumplimiento	Presupuesto	% de avance	Observaciones de seguimiento y control
1	Formación continua al personal	Planificar capacitaciones para el personal de	Capacitaciones al personal	Registros de capacitación	Gerente general / Supervisor de Seguridad y	jul-22	\$ 1200,00		

		acuerdo a su área de trabajo			salud en el trabajo				
		Asignar o contratar responsable							
		Preparar materiales de capacitación		Registros de talleres evaluados					
		Evaluar al personal participante							
2	Impulsar cultura de riesgos, seguridad e higiene	Informar los riesgos laborales y como prevenirlos a todo el personal según su área de trabajo	Molestias músculo-esqueléticas	Registro de inducción			\$ 200,00		
		Capacitación de ergonomía y adecuación del área de trabajo		Check list de comprobación ergonómica					
		Realizar controles médicos semestrales		Informe de controles médicos					

Elaboración: Kevin Torres

Fuente: Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2012); Mapas estratégicos – Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles (Kaplan y Norton, 2004)

4.2. Presupuestos

Para lograr la consecución de los objetivos establecidos y las metas propuestas, es necesario tener en cuenta en términos monetarios el dinero que se va invertir en realizar cualquier acción que se planifique, de esta manera se especifica a continuación en las Tablas 52-55 los presupuestos para la implementación y ejecución en función de las perspectivas del Balanced Scorecard para la Planificación estratégica con enfoque a procesos.

Tabla 50. Presupuesto – Perspectiva financiera *Proyectosempresariales Cía Ltda.*

PERSPECTIVA FINANCIERA			
Objetivo estratégico	Estrategias	Presupuesto	Descripción
Conseguir equilibrio financiero	Maximizar el retorno del capital invertido	\$ 400,00	Mensual de contratar servicios contables y financieros
	Aumentar ventas	\$ 200,00	Ofertas, promociones, obsequios
Presupuesto perspectiva financiera		\$ 600,00	TOTAL

Elaboración: Kevin Torres

Tabla 51. Presupuesto – Perspectiva de cliente *Proyectosempresariales Cía Ltda.*

PERSPECTIVA DE CLIENTE			
Objetivo estratégico	Estrategias	Presupuesto	Descripción
Posicionar la marca	Publicidad en medios de difusión	\$ 600,00	Contratación, diseño de publicidad y pauta digital
	Satisfacción del cliente	\$ 200,00	Encuestas de satisfacción

Ampliación a nuevos mercados	Formar alianzas estratégicas	\$ 200,00	Llamadas telefónicas, video conferencias
	Crecimiento de mercados	\$ 600,00	Estudio de mercados
Impulsar relaciones comunitarias	Desarrollar programas de vinculación colectiva académico-industrial	\$ 600,00	Salario mensual de 4 pasantes
	Desarrollar ayuda social y/o ambiental "Campañas especiales"	\$ 400,00	Viáticos, transporte, plantas, arboles, juguetes, fundas navideñas, cintas y caramelos
Presupuesto perspectiva de cliente		\$ 2600,00	TOTAL

Elaboración: Kevin Torres

Tabla 52. Presupuesto – Perspectiva operativa Proyectosempresariales Cía Ltda.

PERSPECTIVA OPERATIVA			
Objetivo estratégico	Estrategias	Presupuesto	Descripción
Consolidar Sistema Integral basado en Procesos	Implantación de la gestión por procesos	\$ 1400,00	Contratación externa para implementar una gestión de procesos
	Seguimiento y evaluación	\$ 200,00	Acción correctiva y mejora continua
Presupuesto perspectiva operativa		\$ 1600,00	TOTAL

Elaboración: Kevin Torres

Tabla 53. Presupuesto – Perspectiva de aprendizaje Projectosempresariales Cía Ltda.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE			
Objetivo estratégico	Estrategias	Presupuesto	Descripción
Promover la filosofía empresarial	Trabajo en Equipo	\$ 200,00	Misión, visión, objetivos de la empresa impresos Buzón de ideas, sugerencias y quejas
	Motivación al personal	\$ 400,00	Felicitación de cumpleaños, suvenir por aniversario de la empresa, cenas y almuerzos especiales (día del trabajador, navidad, fin de año)
Potenciar talento humano	Formación continua al personal	\$ 1200,00	Cursos y capacitaciones anuales
	Impulsar cultura de riesgos, seguridad e higiene	\$ 200,00	Controles médicos
Presupuesto perspectiva de aprendizaje		\$ 2000,00	TOTAL

Elaboración: Kevin Torres

Se determina que la previsión de costo para la puesta en marcha de la planificación estratégica con enfoque a procesos para la empresa Projectosempresariales Cía Ltda. es de \$6800,00 dólares.

4.2.1. Roles y responsabilidades

La dirección debe asignar las responsabilidades y la/s autoridad/es relevante/s, además de comunicar en la organización:

- Asegurando que la Planificación estratégica sea establecida e implementada
- Reportando el desempeño de los Planes operativos a la Gerencia.

4.2.2. No conformidades y mejora

La organización debe evaluar el desempeño y efectividad de la planificación estratégica en base a los planes operativos, tomando acción cuando sea necesario para atender tendencias adversas antes que ocurra una no conformidad.

En función a la ISO 9001:2015, cuando se presente una no conformidad la organización debe:

- Identificar la no conformidad y determinar sus causas.
- Determinar si existen no conformidades similares o pudiesen potencialmente ocurrir.
- Evaluar la necesidad de la acción correctiva, asegurando que las no conformidades no ocurran en algún otro lugar.
- Determinar e implementar la acción correctiva.
- Revisar la efectividad de toda acción correctiva tomada.
- Realizar cambios en los planes operativos y planificación estratégica de ser necesario.
- Retener información documentada como evidencia de las acciones correctivas y sus resultados.

Continuamente la organización debe mejorar la idoneidad y efectividad de la Planificación estratégica, utilizando las etapas de la gestión empresarial (Planeación; Organización; Dirección; Control), a través del Cuadro de Mando Integral la operatización de los Planes operativos, buscando el fortalecimiento integral de la organización y su permanencia en el tiempo por medio de la mejora continua, desencadenando en la realización de Planes de Mejora.

CONCLUSIONES

- Se realizó la revisión de la información para luego seleccionar y con ella sustentar de manera técnica los conocimientos necesarios para desarrollar la Planificación estratégica planteada en el presente trabajo de titulación, basado en el Direccionamiento estratégico, el Enfoque a procesos y el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.
- Se realizó el diagnóstico situacional de la empresa tanto del contexto interno como del externo, para el ambiente interno, se realizó el levantamiento de 4 cuestionarios enfocados en la evaluación de la capacidad estratégica, criterios de excelencia, la responsabilidad social y la gestión empresarial, además se evaluó los factores del ambiente interno (Infraestructura, talento humano, organizacional, financiero y tecnológico). Para el ambiente externo, se realizó el análisis PESTEL, análisis de las fuerzas Porter, análisis de las partes interesadas y el análisis de la matriz de riesgos, con lo cual se pudo estructurar la matriz DAFO identificando las fuerzas competitivas de la organización.
- Basándose en las perspectivas del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral se desarrolló la gestión por procesos de la organización y se estableció en cada objetivo estratégico indicadores que permitan medir el desempeño de la organización, de esta manera se puede dar seguimiento a todas las acciones trazadas y tener un control en base al cumplimiento de los indicadores planteados.

RECOMENDACIONES

- Sugerir la implementación de la planificación estratégica con enfoque a procesos diseñada a fin de desarrollar una ventaja competitiva frente a la competencia, sin olvidar involucrar a todas las partes interesadas con el objeto comprender la importancia y los beneficios que esta aporta en el desarrollo y consolidación de sus actividades.
- Tener muy en cuenta los indicadores junto con el Cuadro de Mando Integral garantizando el seguimiento a los objetivos estratégicos planteados y alcanzar los resultados esperados mediante la medición, evaluación y control de estos, así de existir incumplimientos se tomen medidas de acción necesarias con antelación, evitando ineficiencias operativas.
- Aplicar la gestión por procesos y desarrollar los manuales de procedimientos de manera que agilite el desarrollo de las actividades laborales, asegurando el servicio y la atención a los clientes.
- Actualizar y reestructurar anualmente la planificación estratégica con enfoque a procesos de acuerdo a las demandas, cambios y necesidades que afecten a la empresa, a razón de evitar obsolescencias, conjuntamente con el personal logrando estar a la vanguardia organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

Amo Baraybar, F. (2017). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. ESIC Editorial. <https://elibro.net/es/ereader/utnorte/119597?page=2>

Ayestarán Crespo, R. Rangel Pérez, C. y Sebastián Morillas, A. (2016). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad: conectando con el consumidor*. ESIC Editorial. <https://elibro.net/es/ereader/utnorte/119677?page=20>

Chauasquí, S. (2021, 20 de octubre). Lasso en su laberinto. *El País*. <https://elpais.com/internacional/2021-10-20/lasso-en-su-laberinto.html>

Baca Urbina, G. (2015). *Administración integral: hacia un enfoque de procesos*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/ereader/utnorte/39374?page=48>

Becerra Bizarrón, M. E. (Dir.). (2018). *Dimensiones de la competitividad: factores internos y externos a las empresas*. Plaza y Valdés, S.A. de C.V. <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/129829>

Crespo, R., Pérez, C. & Morillas, A (2016). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad. Conectando con el consumidor*. Editorial ESIC

D'Alessio Ipinza, F. A. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (3a. ed.)*. Pearson Educación. <https://elibro.net/es/ereader/utnorte/120342?page=1>

García, J., Duran, E., Cardeño, E., Prieto, R., García, E. & Paz, A. (2017) *Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad*, 38(52), 16. Revista Espacios. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>

González Millán, J. y Rodríguez Díaz, M. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro.net/es/ereader/utnorte/129291?page=27>

González, O. y Arciniegas, J. (2016). *Sistemas de gestión de calidad: teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/utnorte/114366?page=1>

ISO 9000. (2015). *Sistema de gestión de la calidad - Fundamentos y Vocabulario*.

ISO 9001. (2015). *Sistema de gestión de la calidad - Requisitos*.

ISO 31000. (2018). *Gestión del riesgo - Directrices*.

Johnson, G. Scholes, K. y Whittington, R. (2014). *Dirección estratégica (7a. ed.)*. Pearson Educación. <https://elibro.net/es/ereader/utnorte/45341?page=6>

Kaplan, R. y Norton, D. (2012). *El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Ediciones Gestión 2000 S.A. <https://es.slideshare.net/JuanAlejandroMarnGue/cuadro-de-mando-integral-2da-edicin-robert-kaplan-david-norton>

Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos – Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Ediciones Gestión 2000 S.A.

López Lemos, P. (2015). *Cómo documentar un sistema de gestión de calidad según ISO 9001:2015*. FC Editorial. <https://elibro.net/es/ereader/utnorte/114208?page=68>

López, P. (2015). *Novedades ISO 9001:2015*. Editorial Fundación CONFEMETAL.

Luna González, A. C. (2014). *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/ereader/utnorte/39421?page=5>

Luna González, A. C. (2016). *Plan estratégico de negocios*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/ereader/utnorte/40472?page=10>

Martínez Conesa, E. Á. (2018). *Iniciación en la economía y gestión de empresas*. Universidad Politécnica de Cartagena. <https://elibro.net/es/ereader/utnorte/44015?page=3>

organización,

Pacheco Coello, C. E. (2016). *La información financiera y administrativa: enlace estratégico para la toma de decisiones*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. <https://elibro.net/es/ereader/utnorte/116401?page=188>

Palacios Acero, L. C. (2016). *Dirección estratégica*. Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/126524>

Pardo Álvarez, J. M. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación.

<https://elibro.net/es/ereader/utnorte/53618?page=1>

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2018). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC Editorial.

<https://elibro.net/es/ereader/utnorte/123373?page=66>

Salgueiro, A. (2015). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/63024>

Rodriguez, E., Taborda, A., Eula, M., Camisasso, M. y Maniaci, A (2016). *Planificación estratégica: fundamentos y herramientas de actuación*. Editorial Brujas.

<https://elibro.net/es/ereader/utnorte/78217?page=1>

Torres Hernández, Z. (2014). *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria.

<https://elibro.net/es/ereader/utnorte/39403?page=2>

Uribe Macías, M. E. y Reinoso Lastra, J. F. (2014). *Indicadores de gestión*. Ediciones de la U. <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/70236>

Vaciero Fernández, F. y Hernández López, G. (2018). *Herramientas prácticas para el desarrollo estratégico de la empresa*. FC Editorial.

<https://elibro.net/es/ereader/utnorte/128996?page=3>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta Capacidad estratégica – Diagnóstico situacional

CRITERIOS		AUTO-EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	TOTAL	FORTALEZA / DEBILIDAD	Evaluación Relativa
Liderazgo Estratégico				3,25	Debilidad	27%
1	Visión y Valores	25	0,07	0	Debilidad	
2	Gobernanza	75	0,03	2,25	Fortaleza	
3	Responsabilidad Social	50	0,02	1	Debilidad	
Planeación Estratégica				2,13	Debilidad	25%
1	Desarrollo estratégico	25	0,04	1	Debilidad	
2	Despliegue estratégico	25	0,045	1,125	Debilidad	
Enfoque en el mercado y en el cliente				6,5	Fortaleza	76%
1	Conocimiento del mercado y del cliente	50	0,04	2	Debilidad	
2	Relaciones con el cliente	100	0,045	4,5	Fortaleza	
Evaluación y gestión del conocimiento				2,25	Debilidad	25%
1	Medición, análisis y mejoramiento organizacional	0	0,045	0	Debilidad	
2	Gestión de la información, tecnología de información y conocimiento	50	0,045	2,25	Debilidad	
Enfoque en la fuerza laboral				7,50	Fortaleza	88%
1	Involucramiento con la fuerza laboral	100	0,045	4,5	Fortaleza	
2	Entorno de la fuerza laboral	75	0,04	3	Fortaleza	
Gestión de los procesos				0,00	Debilidad	0%
1	Diseño de los sistemas de trabajo	0	0,035	0	Debilidad	
2	Gestión de los procesos de trabajo y mejoramiento	0	0,05	0	Debilidad	
Resultados				25,00	Debilidad	56%
1	Resultados logrados en los productos (bienes y servicios)	75	0,1	7,5	Fortaleza	
2	Resultados logrados en opinión de los usuarios/beneficiarios	100	0,07	7	Fortaleza	
3	Resultados financieros y de mercado	25	0,07	1,75	Debilidad	
4	Resultados logrados por la fuerza laboral	50	0,07	3,5	Debilidad	
5	Resultados logrados por los procesos	0	0,07	0	Debilidad	
6	Resultados logrados por el liderazgo	75	0,07	5,25	Fortaleza	
TOTAL				46,63		

Elaboración: Kevin Torres

Fuente: Planeación estratégica (CORDICYT)

Anexo 2. Encuesta Criterios de excelencia – Diagnóstico situacional

EVALUACIÓN DE LOS CRITERIOS PARA LA EXCELENCIA EN EL DESEMPEÑO		
I	Liderazgo	8,0
a	Yo conozco la misión de mi organización (lo que está tratando de lograr).	Mucho
b	Mis líderes superiores usan los valores de nuestra organización para guiarnos	Totalmente
c	Mis líderes superiores crean un ambiente de trabajo que favorece mi desempeño	Mucho
d	Mis líderes superiores comparten información sobre la organización	Algo
e	Mis líderes superiores estimulan los estudios que me ayudarán a mejorar mi desempeño	Mucho
f	Mi organización me deja saber lo que estima es más importante	Mucho
g	Mi organización me pregunta lo que yo pienso	Mucho
II	Planificación Estratégica	4,0
a	A medida que planea para el futuro, mi organización me pregunta cuáles son mis ideas	Poco
b	Yo conozco las partes de los planes de mi organización que me afectarán y afectarán mi trabajo	Algo
c	Yo conozco cómo se evalúa el progreso la parte del plan relacionada con mi trabajo	Nada
III	Enfoque en el Cliente y el Mercado	7,2
a	Yo conozco quiénes son mis clientes más importantes	Algo
b	Yo me mantengo en contacto con mis clientes	Poco
c	Mis clientes me informan lo que necesitan y desean	Totalmente
d	Yo pregunto si mis clientes están satisfechos o no con mi trabajo	Totalmente
e	Se permite tomar decisiones para resolver problemas de mis clientes	Algo
IV	Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento	6,3
a	Yo sé cómo evaluar la calidad de mi trabajo	Nada
b	Yo sé cómo analizar la calidad de mi trabajo para saber si se necesitan cambios o mejoras	Algo
c	Yo aplico un proceso analítico para tomar decisiones sobre mi trabajo	Totalmente
d	Yo sé cómo las medidas que utilizo en mi trabajo se correlacionan con las medidas generales de mejora de la organización	Mucho
e	Yo recibo toda la información importante que necesito para realizar mi trabajo	Algo
f	Yo recibo toda la información importante que necesito para saber cómo se encuentra mi organización	Algo
V	Enfoque en los Recursos Humanos	9,0
a	Yo puedo hacer cambios para mejorar mi trabajo	Totalmente
b	Las personas con quien trabajo cooperan y funcionamos como un equipo	Mucho
c	Mi jefe me estimula para que desarrolle mis habilidades para el trabajo y así mejorar mi desempeño y avanzar en mi carrera	Totalmente
d	Me reconocen el trabajo que realizo	Totalmente
e	Tengo en mi lugar de trabajo las seguridades necesarias	Mucho
f	Mi jefe y mi organización se interesan por mí	Mucho
VI	Gestión de Procesos	3,5
a	Puedo obtener todo lo que necesito para hacer mi trabajo	Mucho
b	Acumulo datos e información sobre la calidad de mi trabajo	Nada
c	Tenemos buenos procesos para realizar nuestro trabajo	Nada
d	Tengo control sobre los procesos de mi trabajo	Nada

VII	Resultados del Negocio	6,7
a	Mis clientes están satisfechos con mi trabajo	Mucho
b	Los productos de mi trabajo cumplen todos los requisitos	Totalmente
c	Conozco el estado financiero de mi organización	Poco
d	Mi organización utiliza mi tiempo y mi talento apropiadamente	Algo
e	Mi organización elimina, modifica o cambia todo aquello que interfiere con el mejoramiento permanente	Poco
f	Mi organización respeta las leyes, reglamentos y demás normatividad relevante	Mucho
g	En mi organización se practican normas éticas superiores	Mucho
h	Mi organización nos apoya para ayudar a la comunidad	Poco
i	Estoy satisfecho con mi trabajo	Mucho

Elaboración: Kevin Torres

Fuente: Planeación estratégica (CORDICYT)

Anexo 3. Encuesta Responsabilidad social – Diagnóstico situacional

EVALUACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA		
I	Políticas en el trabajo	6,0
1	En mi organización los directivos incentivan el desarrollo de habilidades, capacidades y destrezas para una carrera profesional de largo alcance (Por ejemplo, mediante procesos de evaluación del desempeño, planes de entrenamiento, etc.)	Poco
2	En mi organización, hay procesos que aseguran que no exista alguna forma de discriminación ya sea en el trabajo o en el reclutamiento de personal (Por ejemplo, en contra de la mujer, grupos étnicos o personas con capacidades especiales, etc.)	Mucho
3	Los directivos en mi organización consultan con los empleados cuando se trata de asuntos importantes	Mucho
4	Mi organización mantiene convenios para programas de salud, seguridad y bienestar social que nos proporcionan a los empleados suficiente protección	Nada
5	Mi organización ofrece a sus empleados un adecuado balance entre trabajo y calidad de vida (Por ejemplo, se consideran horarios de trabajo flexibles o se permite cierto tipo de trabajo hacerlo en o desde la casa)	Mucho
II	Políticas Ambientales	4,9
6	En mi organización se trata de reducir el impacto ambiental, en términos de:	
	a. Conservación de energía	Algo
	b. Reciclaje o minimización del desperdicio	Mucho
	c. Prevención de polución (Por ejemplo, ruido, descarga de efluentes, emisiones al aire o al agua)	Totalmente
	d. Programas de protección del entorno natural	Nada
	e. Opciones de transporte de personal	Poco
7	Mi organización ahorra dinero reduciendo su impacto ambiental	Poco
8	En el desarrollo de productos (bienes y servicios), mi organización considera los potenciales impactos ambientales (Por ejemplo, estimación de uso de energía, posibilidad de reciclaje o generación de polución)	Algo
9	Mi organización proporciona información ambiental, clara y precisa a sus proveedores, clientes y a la comunidad, acerca de sus actividades y productos (bienes y servicios)	Nada
10	Mi organización ha logrado ventajas competitivas sobre sus competidores gracias a la sustentabilidad (reciclabilidad, eficiencia energética, etc.) de sus actividades y productos (bienes y servicios)	Nada
III	Políticas de Comercialización	7,7
11	Mi organización tiene como política asegurar la honestidad y calidad en todos sus contratos, acuerdos y promoción publicitaria (Por ejemplo, transparencia en sus transacciones, medidas para protección del consumidor, etc.)	Mucho
12	Mi organización etiqueta y provee información clara y precisa acerca de sus productos (bienes y servicios), incluyendo sus obligaciones post-venta	Totalmente
13	Mi organización asegura el pago adecuado y oportuno de planillas y facturas a todos sus proveedores	Mucho
14	Mi organización mantiene procesos que aseguran la retroalimentación, consulta o diálogo con sus clientes, proveedores y otras personas con las que mantiene relaciones	Mucho
15	Mi organización registra y resuelve oportuna y apropiadamente las quejas presentadas por sus clientes, proveedores y asociados	Mucho
16	Mi organización trabaja conjuntamente con otras organizaciones para resolver aspectos relacionados con la responsabilidad social corporativa	Poco
IV	Políticas Comunitarias	7,2
17	Mi organización ofrece oportunidades de entrenamiento a personas de la comunidad local (Por ejemplo, tiene programas para aprendices o pasantías pre-profesionales para los jóvenes o para grupos menos favorecidos)	Totalmente

18	Mi organización mantiene diálogos abiertos con la comunidad local, en casos sensibles, adversos o controversiales que los puedan afectar (Por ejemplo, acumulación de desperdicios fuera de las instalaciones, obstrucción del paso o de las vías por parte de vehículos)	Totalmente
19	Mi organización tiene entre sus políticas adquirir bienes o contratar servicios disponibles en la localidad	Totalmente
20	Mi organización promueve la participación de los empleados en actividades de apoyo, ayuda o asesoramiento a la comunidad local	Poco
21	Mi organización mantiene programas regulares de apoyo financiero para proyectos o actividades de desarrollo y bienestar de la comunidad local	Nada
V	Valores Organizacionales	3,2
22	Mi organización tiene claramente definidos los valores compartidos y las reglas de conducta	Poco
23	Mi organización comunica y comparte sus valores con clientes, asociados, proveedores y otros involucrados (Por ejemplo, en las presentaciones públicas, material promocional o comunicaciones informales)	Poco
24	Los clientes están enterados de los valores y reglas de conducta de mi organización	Nada
25	Todos los empleados estamos enterados de los valores y reglas de conducta de mi organización	Poco
26	Mi organización mantiene programas de capacitación para que los empleados comprendamos la importancia de los valores y reglas de conducta corporativas	Nada

Elaboración: Kevin Torres

Fuente: Planeación estratégica (CORDICYT)

Anexo 4. Encuesta Gestión empresarial – Análisis ambiente interno

DIAGNÓSTICO DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL				
No.	NUMERALES	CRITERIOS DE CALIFICACIÓN		
		TOTALMENTE	PARCIALMENTE	NADA
		100	50	0
I PLANEACIÓN				
1.1 Filosofía				
1	Posee la empresa una filosofía empresarial	100		
1.2 Misión				
2	La misión contiene su principal actividad, posicionamiento, nivel de calidad y productividad que puede ofrecer y el valor agregado con respecto a la competencia.			0
1.3 Visión				
3	La visión de la organización constituye una declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y metas.		50	
1.4 Valores				
4	Tiene identificado valores corporativos.	100		
5	Juegan un papel importante los valores en la organización.	100		
1.5 DAFO				
6	La empresa tiene determinado las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.			0
1.6 Objetivos Estratégicos				
7	Existe un documento escrito en el que se consignan los objetivos de la empresa.			0
8	Se contemplan en los objetivos, los resultados que se espera obtener de las áreas claves de la organización.	100		
1.7 Estrategias				
9	Son acordes las estrategias con los objetivos trazados en la empresa.			0
10	Las estrategias a nivel de negocio identifican claramente aspectos relativos a: necesidades de los clientes, grupos de clientes, habilidades distintivas.		50	
1.8 Políticas				
11	Tiene definidas las políticas que deben seguir los empleados en la empresa.			0
12	Cumplen las políticas con el propósito de servir como normas generales de conducta para orientar las acciones en la empresa.			0
1.9 Programas				
13	Existe un programa de acción en la organización.		50	
1.10 Proyectos				
14	La empresa cuenta con una planificación de proyectos a desarrollar en el futuro.			0
15	Los objetivos de la organización son consecuentes con los de los proyectos.	100		
1.11 Planes				
16	La empresa cuenta con planes necesarios para el desarrollo de su organización y de sus productos.		50	
17	La empresa cuenta con una Planificación Operativa Anual de acuerdo con sus objetivos.			0
1.12 Procesos				
18	Existe un enfoque de procesos en la organización.	100		
19	La empresa tiene estructurado su mapa de procesos de acuerdo a sus procesos estratégicos, operativos y de apoyo.		50	
20	La empresa cuenta con una planificación de indicadores de desempeño de los procesos.			0

1.13 Presupuesto				
21	La empresa planifica su presupuesto anual operativo			0
22	El presupuesto es congruente con los fines que persigue la organización.			0
SUBTOTAL		600	250	0
Valor Porcentual ((A+B) /22)		38,64%		
II. ORGANIZACIÓN				
2.1 Estructura Organizativa				
1	La empresa cuenta con un organigrama estructural.		50	
2	Los empleados conocen el organigrama estructural.			0
3	Las funciones asignadas a cada área de la organización, son adecuadas para el cumplimiento de la misión.		50	
4	Se sigue el órgano regular para la toma de decisiones.	100		
2.2 Manuales				
5	La empresa cuenta con un manual de funciones.			0
6	Se han establecido y comunicado las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes en toda la organización según el manual de funciones.			0
2.4 Análisis de Puesto				
7	Se efectúa el análisis de puestos.		50	
8	El análisis de puestos ha permitido mejorar otros aspectos organizacionales.			0
9	La Jornada laboral es flexible y permite a los empleados atender sus necesidades personales.		50	
10	Las condiciones de trabajo son adecuadas en cada área de trabajo.	100		
SUBTOTAL		200	200	0
Valor porcentual ((A+B) /10)		40,00%		
III. DIRECCIÓN				
3.1 Toma de Decisiones				
1	La dirección toma decisiones de manera eficaz y rápida.	100		
2	Se coordina la toma de decisiones entre los distintos niveles.		50	
3	Se utiliza algún modelo de toma de decisiones.		50	
3.2 Comunicación				
4	Se utiliza la técnica de comunicación plática directa ejecutivo-empleado.	100		
5	El líder comunica y orienta sobre las políticas y la forma de trabajo.	100		
6	Se tienen claramente definidos los tipos de comunicación formal e informal.	100		
7	Dispone la organización de redes de información computarizadas que manejen recursos	100		
3.3 Motivación				
8	Es la motivación una prioridad para la organización.	100		
9	Dispone la organización de programas de motivación			0
10	Se vincula la motivación con las necesidades de los empleados.	100		
11	Se asocia el esfuerzo individual con el desempeño, las recompensas y el logro de metas personales.	100		
3.4 Liderazgo				
12	Se demuestra responsabilidad por parte de la dirección para la eficacia de los procesos de la empresa.	100		
13	El líder fomenta la mejora continua de las capacidades de los empleados.	100		
14	El líder es carismático, inspira y motiva a los empleados de la empresa.	100		
15	Están definidos los elementos clave del liderazgo.		50	

SUBTOTAL		1100	150	0
Valor porcentual ((A+B) /15)		83,33%		
IV. CONTROL				
4.1 Supervisión				
1	La empresa mantiene un control para el desarrollo de las actividades de los empleados, siendo estas ejecutadas de manera organizada y a tiempo.		50	
2	Los empleados respaldan las actividades desarrolladas durante la semana mediante un registro			0
3	Se mantiene una supervisión constante para controlar el adecuado manejo de las herramientas		50	
4	Se lleva un control de ingreso y salida del personal			0
4.2 Seguimiento				
5	La empresa cuenta con un instrumento para evaluar el desempeño anual (evaluación del desempeño).			0
6	La organización realiza seguimiento a los clientes para verificar si se cumplen sus necesidades y expectativas.	100		
7	La empresa lleva un control financiero mensual para verificar sus ingresos y egresos.			0
8	La empresa hace un seguimiento de cumplimiento a sus procedimientos			0
4.3 Retroalimentación				
9	La empresa posee Indicadores de gestión.			0
10	En la evaluación del desempeño se toma en cuenta la retroalimentación del empleado.			0
11	Están definidos controles en atención a un enfoque de retroalimentación (resuelve los problemas después de que ocurren).	100		
12	El control de retroalimentación está orientado hacia los productos y servicios finales de la organización.	100		
SUBTOTAL		300	100	0
Valor porcentual ((A+B) /12)		33,33%		

Elaboración: Kevin Torres

Fuente: Auditoría administrativa: Evaluación y diagnóstico empresarial (Franklin, 2013)