



## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y HABILIDADES GERENCIALES. CASO  
CREACIONES MFN**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciada en  
Administración de Empresas**

**Línea de investigación:**

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA  
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

**Autora:**

Erika Michelle Ramírez Baño

**Directora:**

Mg. Betty Viviana Avellán Herrera

**Ambato – Ecuador**

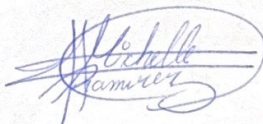
**Marzo 2024**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **ERIKA MICHELLE RAMIREZ BAÑO**, con cédula de ciudadanía **0503723991**, autora del trabajo de graduación titulado: "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y HABILIDADES GERENCIALES. CASO CREACIONES "MFN"", previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio *web* de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad

Ambato, marzo 2024



Erika Michelle Ramirez Baño

CC. 050372391

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO  
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y HABILIDADES GERENCIALES. CASO  
CREACIONES MFN

Línea de investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA  
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autora:

Erika Michelle Ramírez Baño

Betty Viviana Avellán Herrera, Ing. Mg.  
CC. 1307796043

**CALIFICADOR**

f. 

Julio César Zurita Altamirano, Ing. PhD.

**CALIFICADOR**

f. 

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Ing. Mg.

**CALIFICADOR**

f. 

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

**DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f. 

Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador  
SECRETARÍA GENERAL  
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Marzo 2024

## **DEDICATORIA**

A mis padres, a mis hermanas y las personas que me acompañaron en esta travesía.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la fuerza y sabiduría para culminar de manera correcta esta etapa de mi vida universitaria. Además, doy gracias a mis padres y hermanas por siempre estar junto a mí en las buenas y malas, y brindarme un apoyo incondicional para cumplir mis metas y mis anhelos.

Agradezco a la empresa CREACIONES MFN, por darme la oportunidad de desarrollar, la presente investigación. También, a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, y docentes de la Escuela de Administración de Empresas por ser mi guía académica a lo largo de todo este camino. Especialmente, a la Ing. MBA Viviana Avellán por compartir su conocimiento y orientarme durante el desarrollo del proyecto.

## RESUMEN

La planificación estratégica es importante porque facilita la dirección y operación, otorgando una visión amplia de la misma. Así también, las habilidades gerenciales son clave para coordinar, gestionar y dirigir asuntos de vital importancia. Para CREACIONES MFN es fundamental, porque requiere de empleados alineados a los objetivos, así también, minimizar la pérdida de recursos materiales y talento humano, potencia el desarrollo de ventajas competitivas, por consiguiente, busca un incremento de la respuesta con respecto a los pedidos, mediante estrategias enfocadas en proyectar un futuro sólido.

En tal sentido, se da relevancia a la comprensión de un entorno cambiante y competitivo, así también, como a la definición de un enfoque dirigido y un comportamiento sistemático y holístico que involucre a toda la organización. En consecuencia, el proyecto tiene como objetivo diseñar un plan estratégico enfocado en las habilidades gerenciales para la empresa textil CREACIONES MFN.

La investigación es cualitativa, dado que se obtiene descripciones más detalladas de las variables de estudio, de modo que se logra una interpretación más profunda de la situación en concreto. El alcance es descriptivo, pues se utiliza para detallar y recolectar datos y características de las variables: planificación estratégica y habilidades gerenciales y el diseño es no experimental debido a que no manipulan las variables, solo se observa el fenómeno. En este sentido, la investigación se enfoca en determinar la situación actual, de modo que se propone un plan estratégico basado en habilidades gerenciales para direccionar de manera acertada hacia un futuro en función de estrategias.

**Palabras claves:** planificación, estrategia, habilidades gerenciales, empresa industrial.

## **ABSTRACT**

*Strategic planning is important because it facilitates both direction and operation, by providing a broad vision of it. Furthermore, management skills are a key to coordinate, manage and direct issues of vital importance. For CREACIONES MFN it is fundamental, because it requires employees who are aligned to the objectives, as well as to minimize the loss of material resources and human talent, it enhances the development of competitive advantages, therefore, it seeks an increase in the response to orders, through strategies focused on projecting a solid future.*

*In this sense, relevance is given to the understanding of a changing and competitive environment, as well as to the definition of a targeted approach and a systematic and holistic behavior which involves the entire organization. Consequently, the project aims to design a strategic plan focused on management skills for CREACIONES MFN textile's company.*

*The research is qualitative, since more detailed descriptions of the study variables are obtained, so that a deeper interpretation of the specific situation is achieved. The scope is descriptive, since it is used to detail and to collect data and characteristics of the variables: strategic planning and management skills, thus the design is non-experimental because the variables are not manipulated, only the phenomenon is observed. In this sense, the research focuses on determining the current situation, so that a strategic plan based on managerial skills is proposed in order to direct a correct way towards a future based on strategies.*

**Keywords:** *planning, strategy, management skills, industrial company*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL .....	5
1.1. Tendencia y perspectivas de la planificación estratégica en Ecuador .....	5
1.2. Análisis de los factores que inciden en el éxito de la planificación estratégica .....	8
1.3. Contextualización de las habilidades gerenciales para la planificación estratégica.....	16
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	24
2.1. Tipo, enfoque y métodos de investigación .....	24
2.2. Análisis e interpretación del diagnóstico actual de CREACIONES MFN .....	29
2.3. Análisis e interpretación de las habilidades gerenciales de CREACIONES MFN.....	44
CAPÍTULO III. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TEXTIL CREACIONES MFN .....	50
3.1. Visión estratégica, misión y valores.....	52
3.2. Diagnóstico estratégico .....	56
3.3. Objetivos y estrategias .....	68
CONCLUSIONES.....	85
RECOMENDACIONES .....	87
BIBLIOGRAFÍA .....	88
ANEXOS .....	93

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. División por departamentos de la empresa CREACIONES MFN .....	25
Tabla 2. División por ciudades de los clientes representativos de la empresa CREACIONES MFN.....	26
Tabla 3. Factores que la empresa carece para ser más competitivo .....	30
Tabla 4. Factores que la empresa posee para ser más competitivo. ....	30
Tabla 5. Motivos por los que el cliente escoge el producto de CREACIONES MFN. .....	31
Tabla 6. Grado de conformidad de clientes con respecto a la situación actual de la empresa. ....	32
Tabla 7. Grado de conformidad de los miembros de la empresa con respecto al diagnóstico interno de CREACIONES MFN. ....	34
Tabla 8. Debilidades que los miembros consideran que tiene CREACIONES MFN. .....	37
Tabla 9. Fortalezas que los miembros consideran que tiene CREACIONES MFN. .....	38
Tabla 10. Diagnóstico externo - factores políticos.....	39
Tabla 11. Diagnóstico externo - factores económicos.....	40
Tabla 12. Diagnóstico externo - factores sociales.....	40
Tabla 13. Diagnóstico externo - factores tecnológicos.....	41
Tabla 14. Diagnóstico externo - factores ecológicos.....	41
Tabla 15. Diagnóstico externo - factores legales.....	42
Tabla 16. Oportunidades que los miembros consideran que tiene CREACIONES MFN.....	42
Tabla 17. Amenazas que los miembros consideran que tiene CREACIONES MFN. .....	43
Tabla 18. Grado de conformidad con respecto al manejo del estrés y del bienestar.....	44
Tabla 19. Grado de conformidad con respecto a la solución analítica y creativa de problemas.....	45
Tabla 20. Grado de conformidad con respecto al trabajo en equipo. ....	45
Tabla 21. Grado de conformidad con respecto al liderazgo. ....	46

Tabla 22. Grado de satisfacción con respecto a la motivación.....	47
Tabla 23. Grado de conformidad con respecto a la comunicación efectiva.....	47
Tabla 24. Escala de ponderación. ....	57
Tabla 25. Matriz de aprovechabilidad.....	58
Tabla 26. Calificación total de la matriz de aprovechabilidad. ....	60
Tabla 27. Matriz de vulnerabilidad.....	62
Tabla 28. Calificación total de la matriz de vulnerabilidad. ....	64
Tabla 29. Matriz de evaluación de factores internos. ....	66
Tabla 30. Matriz de evaluación de factores externos. ....	67
Tabla 31. Matriz FODA actualizada.....	68
Tabla 32. Matriz de estrategias del objetivo 1 .....	70
Tabla 33. Matriz de estrategias del objetivo 2. ....	71
Tabla 34. Matriz de estrategias del objetivo 3. ....	72
Tabla 35. Implementación estratégica.....	74
Tabla 36. Objetivo 1 Estrategia 1. ....	76
Tabla 37. Objetivo 1 Estrategia 2. ....	78
Tabla 38. Objetivo 1 Estrategia 3 .....	79
Tabla 39. Objetivo 2 Estrategia 1 .....	80
Tabla 40. Objetivo 2 Estrategia 2. ....	81
Tabla 41. Objetivo 3 Estrategia 1. ....	82
Tabla 42. Objetivo 3 Estrategia 2. ....	83
Tabla 43. Presupuesto financiero del plan estratégico.....	84

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Proceso de planificación estratégica.....	10
Ilustración 2. Modelo de planeación estratégica.....	11
Ilustración 3. Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia .....	12
Ilustración 4. Habilidades gerenciales esenciales .....	18
Ilustración 5. Modelo integrador para aumentar la motivación. ....	21
Ilustración 6. Planificación estratégica de la empresa Creaciones MFN. ....	52

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Definiciones basadas en la planificación estratégica.....	9
Cuadro 2. Habilidades directivas.....	17
Cuadro 3. Matriz FODA.....	49
Cuadro 4. Matriz PESTEL.....	56
Cuadro 5. Fortalezas claves.....	60
Cuadro 6. Oportunidades claves.....	61
Cuadro 7. Debilidades claves.....	64
Cuadro 8. Amenazas claves.....	65

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Aprobación de la empresa para la realización del proyecto. ....	93
Anexo 2. Encuesta para colaboradores de CREACIONES MFN. ....	94
Anexo 3. Sección adicional en la encuesta de gerentes y mandos medios de CREACIONES MFN. ....	102
Anexo 4. Encuesta para los clientes de CREACIONES MFN. ....	106
Anexo 5. Formato de ficha de validación de la encuesta para los colaboradores de CREACIONES MFN. ....	109
Anexo 6. Ficha de validación de la encuesta para los colaboradores de CREACIONES MFN 1 ....	111
Anexo 7. Ficha de validación de la encuesta para colaboradores 2.....	113
Anexo 8. Ficha de validación de la encuesta para colaboradores 3.....	115
Anexo 9. Formato ficha de validación de la encuesta para los clientes de CREACIONES MFN. ....	117
Anexo 10. Ficha de validación de la encuesta para los clientes de CREACIONES MFN 1.....	119
Anexo 11. Ficha de validación de la encuesta para los clientes de CREACIONES MFN 2.....	121
Anexo 12. Ficha de validación de la encuesta para los clientes de CREACIONES MFN 3.....	123
Anexo 13. Certificado de aprobación de trabajo junto con el gerente de CREACIONES MFN. ....	125

## INTRODUCCIÓN

Las grandes empresas se dan cuenta, de que tener un direccionamiento planificado es un factor esencial a la hora de crecer en el mercado y, así también, el tener más ventajas competitivas frente a sus competidores, por dicho motivo, mientras mayor es su tamaño, su enfoque en la planeación es superior, ,, día a día tratan de ser más reconocidas en el mercado. Es así que, en un entorno dinámico y complejo es esencial determinar variables influyentes en el éxito de la organización, tales como, la planificación estratégica y habilidades gerenciales, que, al ser factores de ambiente interno, constituyen la base para el crecimiento de la empresa. Puesto que, se considera que todo cambio o acción que se presente, afecta directamente a la productividad y, por ende, a las metas y objetivos de la empresa.

A nivel nacional, en el 2022, con base en la recolección de datos, como lo menciona el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023), el 93,9% representa a las pequeñas y medianas empresas en Ecuador, las cuales no cuentan con recursos o capacidades para mantener una planificación estratégica, ni las aptitudes o habilidades que un gerente requiere para que los mismos puedan transmitirlo en su entorno interno y externo. Es por este motivo, que la mayoría de estas organizaciones fracasan en el transcurso de su crecimiento, por la poca administración con la que cada una cuenta, de tal modo, que la falta de competitividad le lleva a dejar de existir; sin embargo, para el país, las microempresas desempeñan un papel importante en el ambiente económico.

De acuerdo con los resultados de la investigación realizada por Cabrera (2021) en la empresa A.J & J.A Redolfi SRL, dedicada a la distribución mayorista de productos alimenticios, hogar y cigarrillos en la ciudad de James Craik, donde se concluye que diseñar un plan estratégico enfocado en penetración de mercado orientada en el *e-commerce* es muy importante para el aumento de ventas. De modo que dentro del análisis de este estudio presenta que si se sigue a detalle el plan se puede lograr un aumento de ventas de un 58,3%; sin embargo, si se pone en práctica en los próximos periodos, sus ventas serán mucho mayores y rentables. Así también, se plantea que para que un plan estratégico funcione de manera más eficiente es

necesario enfocarse en el talento humano para que se organice de mejor manera. En concordancia con el autor, el mantener una relación con el desempeño laboral y la planificación, permite que las empresas puedan organizarse, según su diversidad y complejidad. De este modo, se crean estrategias para un trabajo en equipo, y se genera un compromiso por el cumplimiento de los objetivos generales. Por consecuencia, los gerentes están listos para enfrentarse a cambios inciertos dentro de la organización, por medio de acciones tomadas en relación a una larga y detallada evaluación de los factores dentro de la empresa. Con lo cual, cada empresa se proyecta hacia el mercado en el que se desenvuelven.

Se resume a continuación, el estudio que plantean Paredes, Cárdenas y Palomino (2021), en la universidad Peruana los Andes, donde concluyeron que existe gran relación en las variables: habilidades gerenciales y planificación estratégica dentro de este centro educativo superior. Así también, ratifican que en muchas ocasiones la pericia de los directivos ayuda a cumplir planes programados; sin embargo, se impide el cumplimiento de los objetivos de manera eficiente, , no se centran en priorizar lo ya planteado. Por este motivo, aclaran que es importante la capacitación continua de las habilidades gerenciales, puesto que tiene relación con varios factores relevantes, como: el clima, cultura y compromiso organizacional, así también el liderazgo y rendimiento laboral.

Dentro de tal marco, la planificación estratégica es relevante dentro de cualquier giro de negocio, puesto que, ayuda al direccionamiento y esclarecimiento de metas y objetivos, que se apoyan en las habilidades gerenciales que son los conocimientos y capacidades que el directivo debe tener para el manejo correcto de las estrategias propuestas, con el propósito de lograr el cumplimiento de las políticas y normas que se plantean dentro de un plan estratégico.

Dado lo descrito, la falta de innovación y desarrollo tecnológico en el ámbito empresarial en Ecuador, conlleva a que no se pueda hacer frente a países del primer mundo en el ámbito de los negocios. A ello se suma, el desconocimiento y la limitada capacitación de sus empleados para producir o prestar servicios de calidad, condenándoles a las empresas a no crecer ni expandirse en el mercado

nacional, ni en el internacional. En este sentido, la empresa CREACIONES MFN de la ciudad de Ambato, presenta como situación problemática, que la gerencia no tiene las suficientes habilidades para establecer el direccionamiento de la misma, debido a que, la planificación no es muy relevante para los propietarios, siendo su prioridad la producción a gran escala y la resolución de problemas a corto plazo.

Esto se debe a la inexistencia de objetivos, metas y estrategias, puesto que, se percibe un conflicto de opiniones entre los directivos, agregándose a lo anterior, el desconocimiento de los elementos para el direccionamiento de la organización, con lo cual, el funcionamiento se basa en una administración tradicional a lo largo los 23 años de funcionamiento, de igual forma, se aprecia una excesiva confianza en la experiencia, negándose los nuevos enfoques de planificación y la administración.

Lo mencionado anteriormente, genera como consecuencia, empleados sin objetivos claros, lo que causa una falta de comunicación entre estos y los directivos. A su vez, ocurren pérdidas de recursos materiales en un 15%, por el retraso de actividades, dado los problemas de ejecución de procesos y actividades en el puesto de trabajo, por ende, se exhibe un limitado desarrollo de ventajas competitivas, incertidumbre en los trabajadores, y una respuesta poco satisfactoria por parte de la empresa hacia los clientes. Esto último se corrobora, a partir de que el 30% de los pedidos son enviados con fechas tardías, el 10% no son enviados; y, solo el 60% son enviados satisfactoriamente. Derivado de esta situación problemática, se plantea como problema científico:

¿Cómo brindar herramientas a los directivos de la empresa CREACIONES MFN para establecer el direccionamiento?

### **Idea a defender**

La planificación estratégica con enfoque en las habilidades gerenciales, contribuye a la competitividad empresarial.

## **Objetivo general**

Diseñar un plan estratégico enfocado en las habilidades gerenciales que contribuya a la competitividad para la empresa textil CREACIONES MFN.

## **Objetivos específicos**

1. Fundamentar teóricamente a partir de los diferentes autores las variables de estudio planificación estratégica y habilidades gerenciales para las organizaciones.
2. Diagnosticar la situación actual de las habilidades gerenciales y los factores requeridos del plan estratégico en la empresa CREACIONES MFN, para el diseño de nuevas estrategias.
3. Determinar los elementos del plan estratégico con enfoque en las habilidades gerenciales para la empresa CREACIONES MFN.

Dada la concepción de los objetivos propuestos, la investigación desarrolla un enfoque metodológico cualitativo, lo cual permite tener un conocimiento de las variables cualitativas a través de la medición, cuantificación y análisis de las variables de estudio para comprender de mejor manera la planificación estratégica y las habilidades gerenciales. Por este motivo, el tipo de estudio es descriptivo, pues con ello, se puede corroborar la idea a defender. De esta manera, se necesita obtener información objetiva para profundizar en el análisis de la propuesta.

Dado lo planteado, la importancia de este estudio se centra en la dirección y operación de la empresa, otorgándole una visión amplia de la misma. Así también, se profundiza en las habilidades gerenciales que son claves para coordinar, gestionar y dirigir asuntos de forma proactiva. Es por ello, que se busca adecuar una planificación estratégica guiada por un gerente que cuente con las habilidades necesarias para direccionar de forma correcta la toma de decisiones dentro de la organización.

## CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

### 1.1. Tendencia y perspectivas de la planificación estratégica en Ecuador

Se vive en un mundo lleno de crisis y cambios repentinos, donde, el planificar, aún no es prioridad para la mayoría de las empresas, por ejemplo, en especial en países latinoamericanos se afrontan preocupaciones inmediatas que impiden pensar en un futuro. Es por ello que se considera incierto y, al mismo tiempo, crea incertidumbre para los altos directivos de las organizaciones.

En este sentido, la planificación estratégica, se plantea para el funcionamiento efectivo de la organización, dado que, actúa basándose en la urgencia de las actividades u acciones, con lo cual se coincide con Buena Paz (2015) al plantear que, cuando las acciones ya son urgentes, en muchas ocasiones ya es tarde para plantear una solución eficaz y eficiente. De este modo, se limita el éxito de las estrategias o se concibe de forma contraria a los objetivos que se persiguen, conduciéndose al fracaso.

En Ecuador, la idea de planificación estratégica está perdida en medio de todas las industrias, en especial, dentro del sector textil, puesto que, solo se usa el nombre, más no, se le pone en práctica como tal, ante todo, las empresas entran en un estado de *confort*, que a pesar de tener las oportunidades prefieren estancarse y dedicarse a los mismos productos básicos que realizan desde los principios de su creación.

En tal sentido, se coincide con Zambrano (2023), cuando plantea que: no existe proyección hacia el futuro en Ecuador, no se busca nuevos consumidores, no existen canales de distribución o recursos, lo visualizan como un desapego a su raíz empresarial, dejando a un lado la innovación y centrándose en el recorte de costos. Por lo cual, es difícil que una organización pueda ser competitiva.

Dentro del mismo contexto planteado, el recorte de costos, se considera un método de supervivencia en el que hoy en día viven las empresas ecuatorianas, por dicho

motivo, se presentan varios problemas internos, uno de los principales es, la falta de lealtad de los trabajadores, que no sienten tener un líder que les brinde seguridad, sino más bien, un jefe que aplica el *micromanagement*.

Así también, el inexistente conocimiento por parte de los directivos de la empresa que asimilan que motivar a los trabajadores solo se lo puede hacer con dinero o bienes materiales. En función de lo descrito, las empresas se desarrollan sin tener una metodología o proceso interno para sus actividades, dado que, no siempre se piensa en la eficiencia, sino más bien, en la reducción de costos y gastos, dejando de lado el bienestar de todos los miembros.

Al mismo tiempo, se considera a Ecuador un país de tercer mundo por ser indiferente a variables sustanciales para el desarrollo empresarial, y de acuerdo con Moreno, Cevallos y Balseca (2018), en los últimos ochenta años y desde el siglo pasado se han expuesto infinidad de cambios en el sistema empresarial, de esto se desprende, los cambios de comportamiento de las diferentes generaciones, así mismo, se perciben alteraciones en sus estilos de vida que influyen de manera indirecta en la gestión de las mismas.

Por otra parte, la elevación de impuestos, inestabilidad política y altas tasas de intereses en entidades financieras, afecta a las empresas, dado que, no han podido ejecutar una planificación estratégica eficaz que le permita estar preparada para responder y competir.

Por consiguiente, se deben analizar todas las herramientas y recursos con lo que las empresas cuentan para su desarrollo; sin embargo, el país necesita un cambio drástico en el ámbito político, económico, social, tecnológico y legal, además, de un cambio interno de cada una de las organizaciones, desde su cultura organizacional hasta su comportamiento empresa- cliente. Por este medio, se puede lograr una unión entre todos los miembros, ya sean administrativos o de producción para alcanzar los objetivos que se propongan.

A su vez, que los altos mandos puedan ser capaces de implementar nuevos

procesos y metodologías de planificación estratégica para el éxito, con el propósito de proyectar un direccionamiento fijo, de modo que, si las generaciones cada vez se adaptan a nuevos cambios, dentro del mismo contexto, las empresas pueden concretar estrategias para adaptarse a las personas.

En este sentido, como plantea Vélez, Aragón y Rodríguez (2022), la planificación estratégica busca tener un dominio claro de la visión y misión de la empresa, para que pueda facilitar la perspectiva de un futuro más certero, así mismo, hay que considerar que existen factores que actúan como impulsores en la toma de decisiones, con el propósito de prever cambios a partir de nuevas estrategias enfocadas a metas y objetivos, acorde al contexto que se vive en la sociedad y el mercado.

Dado lo descrito, la perspectiva de una correcta planificación estratégica es lograr, que sea puesta en marcha y no solo constituya un documento de archivo, dejándose de lado, la tendencia obsoleta que Ecuador trae consigo de cómo se implementa la planificación estratégica. De igual manera, se concuerda con Buena Paz (2015), cuando busca detallar un camino claro, en el cual, no sea necesario improvisar, ni generar costos adicionales a los necesarios, sino, más bien, plantearse en lo que se va a hacer y en el tiempo que se va a realizar, además, es importante saber la importancia del análisis de la situación actual de las organizaciones, de modo que, para identificar los factores internos y externos de la organización, evitándose así, un alto nivel de riesgo.

Al respecto, la tendencia que se concibe en Ecuador es de gran preocupación, puesto que, en relación con la recolección de datos del año 2022, como menciona el INEC (2023), el 93,9% representa a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el país, dicho en otras palabras, las pymes son la economía vertebral; sin embargo, la mayoría de estas organizaciones no practican una administración estratégica organizada ni planificada. Esto se debe, al desconocimiento o falta de instrucción en el tema, así también, al temor por probar algo nuevo, es decir, pretenden mantenerse en una administración empírica, o sea, funcionan en un futuro incierto, poniéndose en riesgo el sostenimiento de la empresa en el mercado.

Dentro del contexto planteado, es importante coincidir con Sumba et al. (2020), cuando plantea que, la perspectiva del uso de la planificación estratégica es que, las pymes puedan destacar en el mercado con un plan estratégico claro (misión, visión estratégica y objetivos), que les permita fortalecerse hacia el interior y proyectarse de mejor forma al exterior, con lo cual, pueda ofrecer bienes o servicios de manera eficaz y eficiente, sustentándose en un trabajo emprendedor. Por este motivo, debe dejarse la administración tradicional, que hoy en día, es causa de varios fracasos empresariales ante la competencia hostil que persiste en el mercado. Sin embargo, la planificación estratégica, es solo el comienzo de un macro proceso, que es la administración estratégica.

Por consiguiente, el plantear un futuro en la organización, entonces, ya se está pensando en una visión más clara del camino a seguir con estrategias objetivas y proactivas, con las cuales, el gerente puede direccionar a las personas a su cargo, de tal modo, que puedan responder a los cambios presentes en una sociedad dinámica, con la que el país cuenta.

Además, con una visión estratégica y clara, la empresa, no solo mejora en el rendimiento interno de la empresa, sino que, puede ayudarle a identificar factores externos, tales como, oportunidades que pueden ayudar a capitalizar o dar un beneficio extra al desarrollo de la organización, a fin, de destacar en el mercado y enfrentar las amenazas que percibe de los competidores en el mercado, sin perjudicar el alcance de los objetivos. De esta manera, la perspectiva de la organización puede crecer en: clientes, ventas, tecnologías y competitividad.

## **1.2. Análisis de los factores que inciden en el éxito de la planificación estratégica**

El éxito de la planificación estratégica se debe a varios factores internos que afectan de manera directa a la organización; por este motivo, la identificación y aplicación de los mismos es clave, para la propuesta de objetivos claros y consensuados relacionados al direccionamiento estratégico, con el propósito de que se logren resultados satisfactorios.

Por tal motivo, es importante la contextualización de planificación estratégica, la cual, se presenta en el siguiente cuadro. De este modo, se puede llegar a una definición más acertada, basándose en distintos autores:

Cuadro 1. Definiciones basadas en la planificación estratégica

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>
Thompson, Gamble, Peteraf & Strickland	2012	Un plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia.
Romero & Zabala	2018	La planificación estratégica es un proceso, en el cual, quienes toman las decisiones, analizan el entorno externo e interno, de modo que, evalúan la situación actual, con el objetivo de decidir qué dirección va a tomar la empresa.
Alencastro, Castañon, Quiñonez & Egas	2020	La planificación estratégica es considerada una técnica asociada a proporcionar el crecimiento económico y a mejorar la calidad organizacional, puesto que vincula el nivel estratégico con el operativo, y requiere ser ejecutada mediante planes operativos para el otorgamiento de seguimiento, así como monitoreo responsable y permanente.
Soledispa, Pionce & Sierra	2022	La planificación estratégica es el proceso por el cual los directores de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzarlos.

Fuente: tomado a partir de Thompson, Gamble, Peteraf & Strickland (2012); Romero & Zabala (2018); Alencastro, Castañon, Quiñonez & Egas (2020); Soledispa, Pionce & Sierra (2022).

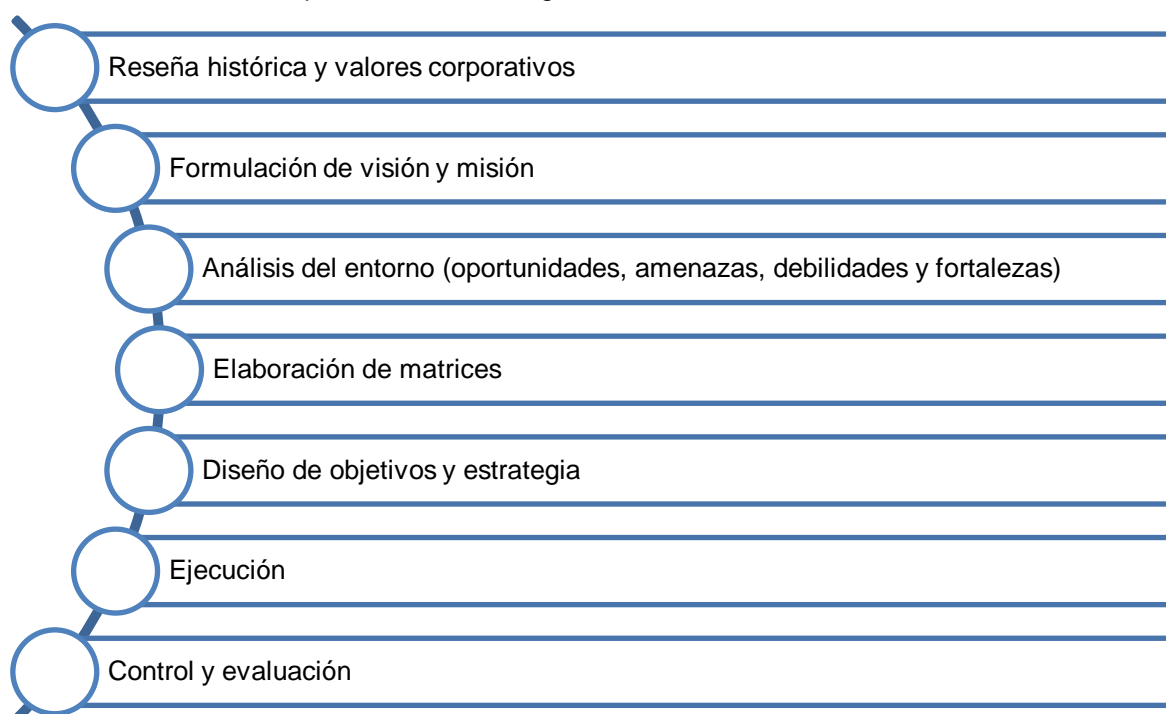
De lo expuesto en el cuadro anterior, se concuerda con la conceptualización de Soledispa et al (2022), en que la planificación estratégica es el proceso por el cual los directores de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzarlos, de la misma manera, constituye una herramienta que se usa para ayudar a decidir de manera más acertada las acciones dentro de la empresa, con las cual, se puede fijar el camino del presente y llegar a un futuro más consolidado como organización.

Para ello, se debe tener en cuenta con qué recursos cuenta la empresa y los que se está dispuesto a adquirir, para poder enfrentarse a cambios que exige el entorno competitivo y las demandas de los clientes, convirtiéndose así la planificación, en una herramienta que tributa a logros colectivos en función del bienestar común de la sociedad.

En lo que respecta al proceso de planeación estratégica varios autores tienen

diversas opiniones sobre el proceso ideal para un direccionamiento estratégico, como lo analiza González & Rodríguez (2019) que sostiene un proceso el cual inicia con la reseña histórica y valores corporativos, para continuar con la formulación de la visión y misión, así luego con el análisis del entorno externo (oportunidades y amenazas) e interno (debilidades y fortalezas), después elaborar matrices, posteriormente el diseño de objetivos y estrategias, además, la ejecución y, por último realizar el control y evaluación. A continuación, se muestra en la ilustración 1:

Ilustración 1. Proceso de planificación estratégica.



Fuente: tomado a partir de González & Rodríguez (2019)

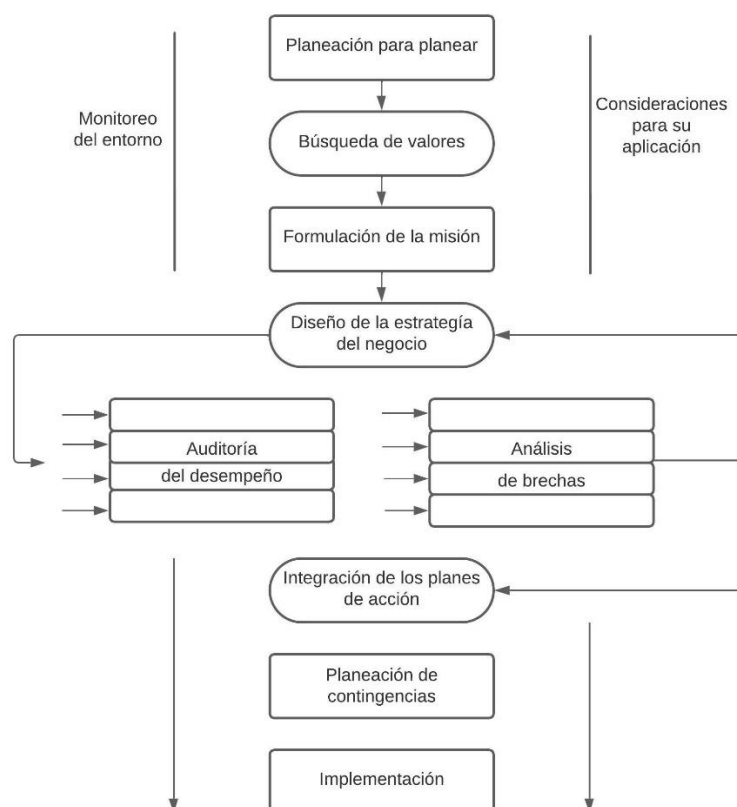
Del mismo modo, Goodstein, Nolan & Pfeiffer (1998), presentan un modelo de planificación estratégica aplicada, en el cual el primer paso es la planeación para planear en donde pretende estar listos y contar con todos los recursos necesarios para comenzar el proceso real de planeación.

Así para luego seguir con la búsqueda de valores de los miembros del equipo de planeación, después formular la misión, seguidamente el diseño de la estrategia que implica detallar los pasos por los cuales se logra la misión, luego va la auditoría

del desempeño que muestra la capacidad actual de la organización, usado como previsión del futuro, seguidamente el análisis de brechas, donde se evalúa el desempeño actual y el futuro del desempeño que se requiere para realizar el modelo de planificación estratégica, después sigue la integración de los planes de acción, de modo que se continúa con la planeación de contingencias en donde se identifica las amenazas y oportunidades externas e internas más relevantes de la organización para tener una posible solución, por último la implementación.

A continuación, en la ilustración 2, se muestra de manera gráfica el modelo de planeación que proponen Goodstein, Nolan & Pfeiffer (1998), en el cual se encuentra más detallado para su mayor comprensión:

Ilustración 2. Modelo de planeación estratégica.



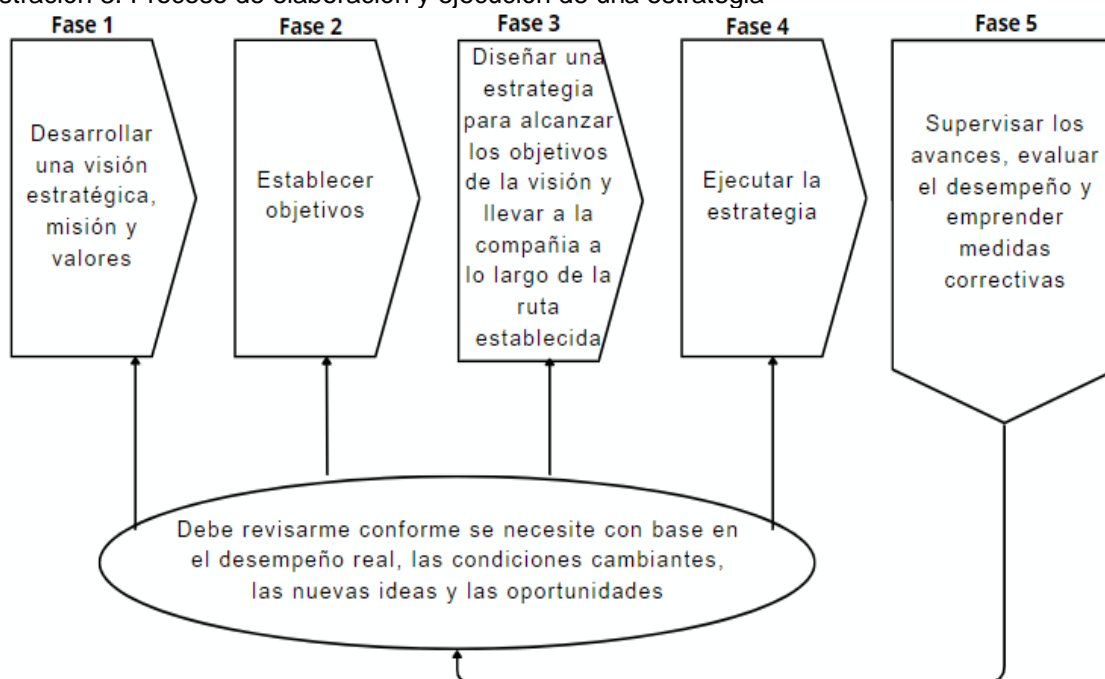
Fuente: tomado a partir de Goodstein, Nolan & Pfeiffer (1998)

A continuación, se presenta el proceso de elaboración y ejecución de una estrategia, el cual cuenta con cinco fases según Thompson, Gamble, Peteraf & Strickland (2012), del cual la primera fase es desarrollar una visión estratégica,

misión y valores, después se establecen objetivos, para posteriormente se diseñe una estrategia para alcanzar los objetivos de la visión y llevar a la compañía a lo largo de la ruta establecida, luego como fase cuatro ejecutar la estrategia y por último supervisar los avances, evaluar el desempeño y emprender medidas correctivas.

Por este motivo, se opta por utilizar este proceso debido a su capacidad de proporcionar información más clara, concisa y detallada, lo cual resulta significativo para el desarrollo del trabajo de investigación.

Ilustración 3. Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia



Fuente: tomado a partir de Thompson, Gamble, Peteraf & Strickland (2012).

Este criterio sustenta la necesidad de considerar cinco fases, en las cuales, las tres primeras fases constituyen la elaboración de un plan estratégico y, las dos últimas, se relacionan a la puesta en marcha y evaluación del mismo. Por lo cual, la suma de todas las fases, permite adquirir una amplia competitividad en el mercado, puesto que, según el desarrollo de dichas fases, se manifiestan las líneas de acción que da paso a conseguir los resultados de éxito dentro de la organización.

Así pues, en concordancia con Thompson, Gamble, Margaret, & Strickland (2012),

el proceso que se detalla a continuación, se debe cumplir con compromiso, responsabilidad y esfuerzo:

### **Fase 1:** Visión estratégica, misión y valores corporativos

En esta fase, se planea definir un conjunto de valores que se adapten a toda la organización, de modo que, ayude al personal y a los directivos a que se sientan comprometidos y caminen en búsqueda de un mismo objetivo, como resultado, la misión se comparte con todos los miembros, dada su razón de ser, así también, se proyecta una visión estratégica que manifieste el futuro de la empresa a largo plazo, basándose en la integración de producto, mercado, cliente y tecnología (Thompson et al., 2012).

### **Fase 2:** Objetivos

A continuación, el convertir la misión y visión en objetivos es el siguiente paso, del cual, la formulación de los mismos debe ser cuantificable y con una fecha establecida, por medio de la cual, se pueda medir y controlar los resultados esperados. Así mismo, es importante ser realista al momento de definir esta fase, un objetivo inalcanzable puede ocasionar todo lo contrario a las expectativas, por ejemplo, desmotivar a los miembros de la organización (Thompson et al., 2012).

### **Fase 3:** Estrategia

Eventualmente, en la formulación de las estrategias se involucra a todos los miembros de la empresa: directivos, administradores, gerentes y empleados del área de producción; sin embargo, para saber desde qué punto hay que partir la estrategia, es indispensable conocer los dos tipos de estrategias que usualmente se proponen: estrategia deliberada, esta parte desde un análisis estratégico que comienza desde la alta dirección hasta los colaboradores; y, estrategia emergente, que se emplea a corto plazo para cubrir algún suceso inesperado, aun así, en esta estrategia se necesita contar con la experiencia, de modo que, se parte de abajo hacia arriba (Thompson et al., 2012).

**Fase 4:** Estrategia elegida y conversión del plan estratégico en acciones

La puesta en marcha de las estrategias es una actividad orientada a que suceda lo propuesto y se logre corregir dentro de la práctica, del mismo modo, se puede avanzar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos para lograr un progreso en la visión estratégica propuesta por la alta gerencia (Thompson et al., 2012).

**Fase 5:** Vigilar el desarrollo, evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos

Por último, en esta fase se evalúa su rendimiento y se toma la decisión de mantener, mejorar o descartar la misión, visión, objetivos y estrategias. Además, es necesario que se evalúen las habilidades de liderazgo de los altos directivos y gerentes de las distintas áreas de la organización, puesto que, son las personas que se van a encargar de la marcha y eficiencia del plan estratégico (Thompson et al., 2012).

Es por ello, que para el cumplimiento del objetivo general de este proyecto de investigación se lleva a cabo las tres primeras fases, las cuales corresponden al diseño del plan estratégico.

Por consiguiente, los factores claves para el éxito de la planificación estratégica se centran en el interior del mismo, en concordancia con Sumba et al. (2020); Almanza, Calderón y Vargas (2019), primero se debe identificar la diferenciación del producto o bien, que se va a presentar a la sociedad y cuál de estos, puede crear una ventaja competitiva. De modo que, para hacer frente a los competidores, dentro de la organización debe existir innovación para poder diferenciar los productos o procesos del resto, no obstante, se requiere herramientas que faciliten el desarrollo de nuevas ideas, las cuales, puedan asegurar la supervivencia de la empresa.

A continuación, se manifiesta el desarrollo congruente de las fases de elaboración del plan estratégico, detallado anteriormente, la cual ayuda a enfocar la atención en procesos y acciones que necesiten modificaciones o mejoras, por este motivo,

el control es fundamental para implementar cambios de acuerdo a la necesidad de la empresa.

Además, dentro de una empresa, trabajar en equipo es parte indispensable, puesto que, la unión de esfuerzos de todos los miembros hará que los recursos de la empresa tanto tangibles, como las herramientas de trabajo, y las no tangibles, como el tiempo, sean usadas de manera más eficiente y eficaz. Así mismo, consiste en la involucración de todos los miembros, tanto directivos como operativos en la toma de decisiones para que el compromiso sea mutuo y la empresa en su totalidad marche en una sola dirección, conjuntamente, la comunicación efectiva sirve para crear un ambiente laboral más próspero, y así mismo, una cultura organizacional fuerte, que con el tiempo se convierte en una ventaja competitiva, basada en principios que se desprenden de los valores organizacionales.

Al mismo tiempo, una estructura organizacional, en donde, se puedan diferenciar cada uno de los puestos y cargos de cada miembro de la empresa, así también, como los conocimientos, competencias, atributos o peculiaridades que ofrecen para el cumplimiento de los objetivos, de modo que, representa un valor superior dentro de la empresa, la misma que, se ve reflejada en el entorno externo. Dentro del mismo contexto, el talento humano es factor fundamental, puesto que su capacidad de aplicar sus habilidades y competencias significan un aporte importante dentro de la productividad y mejoramiento económico.

Por otro lado, un factor que incide directamente en el comportamiento de los miembros de la empresa es el liderazgo, puesto que, transmite seguridad y confianza en todo el proceso, liderar implica un proceso de aprendizaje.

Por último, uno de los factores en el que se pone énfasis son las habilidades o conocimientos que el dueño o gerente de la empresa domine, de modo que, pueda establecer estrategias adecuadas para el giro de negocio, así como, controlarlas y direccionarlas, de modo que, facilita el recorrido del mismo, con un buen clima organizacional.

### **1.3. Contextualización de las habilidades gerenciales para la planificación estratégica**

Las empresas cada día deben afrontar cambios más radicales, por ejemplo: mayor cantidad de competidores, barreras de entrada más altas, política inestable, entre otros factores que afectan la estabilidad de la misma. Se coincide con el criterio de Mantilla y Bautista (2022), que para poder seguir en marcha deben adaptarse de manera vertiginosa, y para ello se necesita un gerente con las habilidades suficientes que le permita enfrentarse y sostener la empresa, por medio de planeación y ejecución de estrategias.

Por dicho motivo, no se pueden mantener con la clásica administración empírica que la mayoría de las pymes en Ecuador manejan, necesitan una transición drástica que le permita: planificar, coordinar, dirigir y ejecutar las estrategias, de la mano de habilidades y destrezas que le faciliten las actividades.

Es necesario contextualizar las habilidades en el ámbito empresarial, en concordancia con Loján, Pinos y Sarmiento (2022), es una capacidad la cual una persona debe desarrollar para un correcto y eficaz desenvolvimiento dentro de una organización. A criterio del autor, todos los miembros de una empresa deben contar con habilidades que les facilite su trabajo o actividades; sin embargo, el gerente amerita de habilidades más específicas que le permita guiar y motivar a todos los trabajadores a su cargo.

Así pues, el desarrollo de las habilidades gerenciales, dentro del contexto de la planificación estratégica es la estrategia más fuerte que da paso a un direccionamiento eficaz, puesto que, la persona que vaya a emplear esta función es quien va a dar seguimiento de los objetivos que se plantean. Así mismo, es quien incide de manera significativa dentro de cada acción a ejecutar dentro de la empresa.

Es por tal motivo, que se concuerda con Loján et al. (2022), en que las empresas exitosas, lo son, porque han tenido al frente un gerente competente, que han sabido

desarrollar habilidades, ya sea, basándose en la práctica, la experiencia o al aprendizaje. Estas habilidades se han enfocado en conocimientos basados en finanzas marketing, producción, idiomas, tecnologías, entre otros; sin embargo, hoy en día el mercado demanda de gerentes que no solo cuenten con habilidades duras como las nombradas anteriormente, sino que cuenten con habilidades blandas como lo definen Pérez, Villa & Montenegro (2020) las que permiten desarrollarse personalmente, mantener interrelaciones satisfactorias y saber cómo trabajar en equipo de manera eficiente.

Por tal motivo, son de gran relevancia porque permite establecer relaciones: empresa con el cliente, empresa- colaboradores y empresa-sociedad, de tal manera, la comunicación con las empresas sea satisfactoria y se proporcione una experiencia, de modo que, se manifieste criterios competitivos, una participación dinámica dentro de la industria de cada organización.

De acuerdo con Pérez et al. (2020), las habilidades gerenciales pueden dividirse en tres categorías, las cuales se conceptualizan en el cuadro que se muestra a continuación:

Cuadro 2. Habilidades directivas

<b>Habilidades gerenciales</b>	
<b>Categorías</b>	<b>Concepto</b>
Técnicas	Los conocimientos y competencias requeridas para el cargo.
Conceptuales	Referidas a habilidades de pensamiento conceptual y complejo.
Personales	Las que exigen e implican un desarrollo del individuo como ser humano, antes que como ser profesional u organizacional o por su rol en el trabajo.

Fuente: tomado a partir de Pérez et al. (2020)

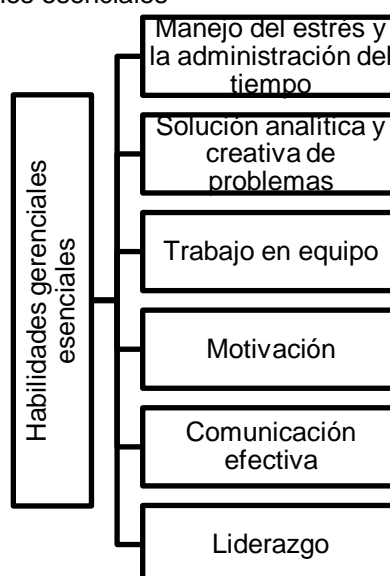
Así también, se concuerda con Paredes, Ibarra y Moreno (2021), que las habilidades de un gerente deben estar bajo tres perspectivas: eficiente y eficaz, asertivos y mejorar las relaciones entre los altos directivos y el personal. Dichas perspectivas, ayudan a mejorar el clima laboral, de igual manera, mejoran el desempeño y productividad de los trabajadores. Por este motivo, la investigación se centra en las habilidades blandas que son atributos, hábitos y rasgos personales, que permiten a los directivos relacionarse de manera eficaz con todos los miembros tanto internos como externos de la empresa.

Es por tal contexto, que las habilidades blandas son esenciales para que los directivos de las organizaciones puedan mostrar liderazgo frente a los cambios y transformaciones repentinos, de tal modo, que logren desarrollar y poner en práctica.

Dentro del mismo contexto, se coincide con la opinión de Whetten y Cameron (2016), que un gerente debe contar con tres tipos de habilidades blandas, entre las que se destacan las siguientes: 1) Habilidades personales; 2) Habilidades interpersonales y; 3) Habilidades grupales.

De las cuales, según el problema del proyecto de investigación, se ha identificado seis habilidades administrativas esenciales que contribuyen a establecer un direccionamiento claro de la empresa, las cuales se muestran a continuación en la ilustración 4:

Ilustración 4. Habilidades gerenciales esenciales



Fuente: modificado a partir de Whetten y Cameron (2016)

En relación con este tema, es relevante saber que las habilidades gerenciales son conductuales, controlables y desarrollables; sin embargo, en algunas ocasiones llegan a ser contradictorias. Es así que los gerentes con habilidades directivas eficientes tienen variedad de habilidades. De este modo, se conceptualiza las habilidades gerenciales esenciales:

## 1. Manejo del estrés y la administración el tiempo

En la actualidad, el estrés se ha convertido en un factor de gran importancia, debido a sus múltiples consecuencias para los colaboradores como para la empresa, como: resultados financieros desfavorables, incremento de visitas al médico, reducción sustancial de la productividad laboral y rotación laboral. Así también ocasiona comportamientos insatisfactorios por parte de los gerentes, puesto que dejan de lado la buena práctica de las habilidades directivas como la toma de decisiones, la resolución de problemas, planificación y creatividad de nuevas ideas.

Así pues, son algunos los factores que contribuyen al estrés en los miembros de la empresa, como, de tiempo, de encuentro, situacionales y anticipatorios, en especial, cuando se habla de tiempo, son pocas las personas que saben manejarlo, y esto, ocasiona un alto nivel de estrés que va de la mano de bloqueos mentales y deficiente desempeño laboral, de modo que, tienen tendencia a tener problemas psicológicos o inexistente bienestar. Por este motivo se usa la administración eficaz del tiempo, que ajusta el uso del tiempo a los principios personales centrales y la administración eficiente del tiempo, que trata de lograr más al reducir el tiempo desperdiciado. Estos dos tipos de administración de tiempo aportan a la reducción o eliminación de los factores estresantes de tiempo. (Whetten & Cameron, 2016)

## 2. Solución analítica y creativa de problemas

A continuación, la solución de problemas es una habilidad gerencial, puesto que, día a día, la empresa tiene problemas que resolver y aquí es donde empieza el trabajo de un gerente. El cual, no solo debe pensar en una solución viable, sino también, en una creativa. Pero para esto se define, un modelo en concordancia con Whetten & Cameron (2016), el cual consiste de cuatro pasos para resolver problemas analíticos que son los que se presentan con mayor frecuencia, los cuales son: 1) Definir el problema; 2) Generar soluciones alternativas; 3) Evaluar y seleccionar una alternativa y; 4) Poner en práctica la solución y hacer un seguimiento.

Además, el directivo debe resolver los problemas de manera creativa, que es donde se puede diferenciar un directivo exitoso de uno que no lo es. Aunque se presenten con menor frecuencia, son muy importantes, puesto que implica generar algo nuevo; sin embargo, el mayor problema que se presenta al generar este tipo de soluciones son los bloqueos mentales, como, la constancia, el compromiso, la reducción y la pasividad, que inconscientemente impiden la creación de nuevas ideas. Aun así, Whetten & Cameron (2016) presentan un cuadro de métodos para lograr la creatividad, los cuales son: incubación (ser sustentable), imaginación (ser novedoso), inversión (ser el primero) y la mejora (ser mejor).

En continuidad con la solución analítica y creativa de problemas, sigue la toma de decisiones la cual en relación con las alternativas propuestas por medio de soluciones analíticas y creativas el líder basándose en sus conocimientos y análisis sobre el entorno debe tomar la decisión más asertiva, que en concordancia con Paz, García, Suarez & Pinto (2020) que la toma de decisiones busca varios beneficios, como: optimizar la estructura financiera, formalizar alianzas estratégicas, reducir conflictos y capitalizar las oportunidades del sector.

### 3. Trabajo en equipo

Dentro del mismo contexto, otra de las habilidades gerenciales que son de gran importancia para que el trabajo de forma eficiente es la correcta formación de equipos, de modo que, para que un equipo sea efectivo debe tener, miembros interdependientes, colaboración entre sí para ser más eficientes, magnetismo, alternar al líder, cuidarse y apoyarse, miembros que se alienten entre sí y sobre todo confianza, que permite al equipo detectar y sugerir mejoras en los índices de productividad, calidad y bienestar emocional, impulsando una perspectiva constante de mejora en los procesos y favoreciendo un entorno propicio para el rendimiento.

Así pues, según Whetten & Cameron (2016), plantean que para tener un equipo eficiente es fundamental el papel de un líder que sepa facultar, por esta razón, hay que tener en cuenta que el facultamiento representa libertad en las personas para

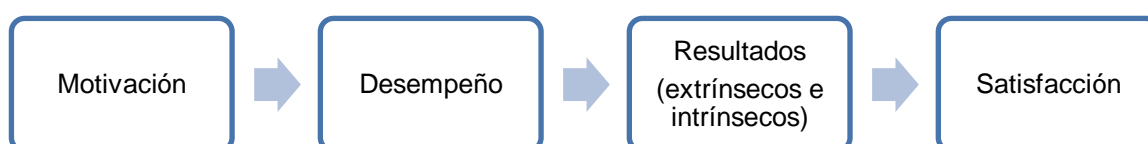
que realicen lo que deben hacer sin ningún tipo de exigencias, así el facultar e involucrar a todos los miembros, trae consigo, la autoconfianza, autodeterminación, relevancia personal, significado y; confianza. Por lo que en especial en esta habilidad, el gerente o superior debe mostrar sus capacidades y habilidades de liderazgo, las cuales determinan un desempeño eficiente.

#### 4. Motivación y mejoramiento de desempeño

Dentro del mismo contexto, sobre las habilidades gerenciales hoy en día el compromiso y la motivación laboral es un activo altamente valorado, se concuerda con Huilcapi, Castro & Jacome (2017) que la motivación es la fuerza motivadora que inicia, dirige y sostiene el comportamiento hasta la consecución de la meta u objetivo deseado, por tal motivo, tiene gran relación con un incremento en el desempeño laboral, por lo que se comparte la idea de Whetten & Cameron (2016), que la causa de un desempeño laboral deficiente es por la falta de motivación de los miembros de la organización, por lo cual, se debe realizar un buen diagnóstico para poder implementar un modelo motivacional con sus factores básicos, de modo que no se generen soluciones simplistas.

A continuación, en la ilustración se presenta el modelo integrador para aumentar la motivación, el cual cuenta con cuatro factores básicos que contribuyen no solo al incremento de la motivación sino también a un desempeño eficiente:

Ilustración 5. Modelo integrador para aumentar la motivación.



Fuente: tomado a partir de Whetten & Cameron (2016).

#### 5. Comunicación efectiva

Para una comunicación efectiva la barrera más significativa es la interpersonal, puesto que, en cada organización existen personas con pensamientos y

personalidades diferentes, con las cuales un gerente debe saber manejarlas, para así evitar, problemas, enfrentamientos o discusiones, de modo que, esto ocasiona disminución en el desempeño laboral o incumplimiento de los objetivos. Es por este motivo que, un gerente debe transmitir que acepta, valora y apoya a cada miembro de la organización, de este modo, logra confiabilidad y compromiso hacia la empresa.

Aunque, en la actualidad la comunicación electrónica es la más frecuente e importante, varios autores aseveran que para poder comunicarse por medios electrónicos primero hay que saber comunicarse de cara a cara. En una empresa, en los empleados el principal factor para un ascenso es la habilidad de comunicarse y para un gerente la comunicación interpersonal, es el principal factor para pronosticar el éxito administrativo (Whetten & Cameron, 2016).

Dentro del mismo contexto la comunicación efectiva es la base para lograr una comunicación de apoyo la cual cuenta con varios atributos según Whetten & Cameron (2016) que la convierten en una herramienta que busca preservar una relación positiva entre comunicadores en el momento en que intentan resolver algún problema o asunto difícil, los cuales son: congruente, descriptiva, orientada al problema, válida, específica, conjuntiva, directa y escucha de apoyo.

## 6. Liderazgo

De igual importancia, se comparte el criterio de Navia, Mayorga, Campi & De luca (2019) y Baque, Triviño & Viteri (2020), en que un gerente debe contar con un liderazgo que le permita influir y motivar a los miembros de la organización, de tal modo que, contribuya al éxito de la misma, con capacidades que le permita influir para alcanzar los objetivos. Así también, para ser un líder exitoso y eficaz se destaca la importancia del desarrollo personal, la autoestima y la confianza en sí mismo, de la misma manera factores, como: ser emprendedor, seguro, creativo, tener confianza y ser visionario.

Como se nombró anteriormente, en la actualidad ser un líder ordinario que cuenta con capacidades técnicas y conceptuales en un ambiente turbulento, ya no es suficiente, es necesario tener capacidades personales o blandas que le permita crear relaciones interpersonales, tanto interna como externas a la organización.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **Tipo, enfoque y métodos de investigación**

La investigación se desarrolla con un enfoque cualitativo que permite obtener descripciones más detalladas de las variables de estudio, como, por ejemplo, las habilidades gerenciales, y la planificación estratégica de la empresa, en la cual, se describe la situación actual de la empresa.

Al respecto, se usan diferentes matrices que ayudan al proceso de la investigación, como la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), que permite describir y detallar los aspectos cualitativos, tanto internos como externos, que afectan de manera directa a la organización, así también, la matriz de evaluación de factores internos (EFI), la matriz de evaluación de factores externos (EFE), con las cuales, se puede medir el impacto de las variables. En conjunto con estas matrices se logra clasificar los factores claves con la matriz de aprovechabilidad y vulnerabilidad. Además, la matriz de factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (PESTEL), que contribuye en un estudio del mercado en relación con factores externos.

Es así que, el enfoque cualitativo ayuda a una recopilación y análisis de datos más claros y profundos de modo que la investigación se lleva a cabo, aprovechando las fortalezas del enfoque, así se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos y análisis, como lo plantea Sánchez y Murillo (2021) que se logra una mejor comprensión, por medio de un entendimiento más asequible y logra abordar de manera más completo el tema, de modo, que se obtengan resultados más idóneos.

El tipo de investigación es descriptivo, puesto que, se utiliza como su nombre lo dice para “describir” hechos importantes o significativos para la investigación, así como lo plantea Galarza (2020), donde muestra, que este nivel proporciona la base del conocimiento para el análisis del tema a estudiar, de este modo, se logra plantear estrategias de direccionamiento estratégico enfocado en las habilidades

gerenciales que contribuyan a la competitividad de la empresa.

En cuanto a la recolección de datos, para el proyecto, se centra en tres grupos de personas: los colaboradores, administrativos y mandos medios y, los clientes de la empresa CREACIONES MFN. Los colaboradores desempeñan sus labores en las dos sedes ubicadas en el cantón de Ambato, provincia de Tungurahua. Es así que, se trabaja con el total de la población, puesto que el número de personas es manejable, así como lo afirma Mucha, Chamorro, Oseda y Alania (2021) que la población es el grupo con el cual se pretende generalizar los resultados de manera profunda, así, la encuesta se realizará a los 34 colaboradores, entre los cuales ya se encuentran incluidos los mandos medios y gerente. A continuación, en la tabla 1 se presenta la división de los departamentos de la empresa:

Tabla 1. División por departamentos de la empresa CREACIONES MFN

Departamentos	Número de empleados
Gerente	1
Mandos medios	6
Departamento de empaque	2
Planta de producción	14
Departamento de estampado	5
Departamento de corte	2
Departamento de tejeduría	3
Ventas	1
<b>Total</b>	<b>34</b>

Fuente: elaboración propia

Así también, otra población de la cual, se recolecta datos son los clientes mayoristas más representativos con respecto a ventas de la empresa CREACIONES MFN, los cuales, superan las compras mensuales \$5000 dólares, además cuentan con una relación más cercana a la empresa y del mismo modo, son influyentes en el mercado de cada ciudad en las que se encuentran. Así pues, suman un total de 25 personas, almacenes o distribuidores, de los cuales, están distribuidos en las provincias: El Oro, Cotopaxi, Los Ríos, Guayas, Azuay y Manabí. Este segmento de clientes permite la recolección de información útil, importante y fidedigna para lo posterior en la investigación, como lo afirma (Tibau, 2010). A continuación, se presenta en la tabla 2:

Tabla 2. División por ciudades de los clientes representativos de la empresa CREACIONES MFN.

<b>Provincia</b>	<b>Cantidad de clientes</b>	<b>Porcentaje</b>
El Oro	7	28%
Guayas	2	24%
Manabí	2	20%
Azuay	6	12%
Cotopaxi	3	8%
Los Ríos	5	8%
Total	25	100%

Fuente: elaboración propia

En los grupos anteriormente nombrados, no se toma en cuenta la edad, ni el género para probar la idea a defender dado que se pretende averiguar la percepción de los miembros de la empresa, así como la de los clientes, sobre la situación actual con respecto a las dos variables de estudio. En donde, se permite la medición de las habilidades gerenciales con las que cuenta el gerente y mandos medios, así también, como el direccionamiento que tiene la misma. Los tres grupos que se seleccionan son representativos para la empresa CREACIONES MFN, tanto de manera interna como externa, con lo cual, por medio de la recolección de datos se determina que requiere el diseño de un plan estratégico enfocado en las habilidades gerenciales que contribuya a la competitividad de la organización.

La técnica de recolección de datos es la aplicación de la encuesta semi estructurada, como lo definen Useche, Artigas, Queipo y Perozo (2019), que es un procedimiento que se lo puede realizar, tanto de manera escrita como oral, así también, las preguntas tienen tendencia a la creación de un cuestionario pre codificado, no obstante, el cuestionario contiene preguntas abiertas y cerradas, lo que, permite mayor flexibilidad en las respuestas de las personas a encuestar. La información que se recaba es directa; sin embargo, la interacción con las personas es mucho menor.

El propósito de su aplicación es la necesidad de descubrir cuáles y como son percibidas las habilidades gerenciales con respecto al direccionamiento de la empresa. Así mismo, se procede con la encuesta para determinar la situación actual, de modo que, aporte información fundamental para la formulación de los componentes del plan estratégico con orientación en las habilidades gerenciales.

Se elabora tres cuestionarios que se aplican a los clientes y miembros de la organización. El primer cuestionario se dirige a todos los miembros de la organización (Ver anexo 2), contiene elementos que se toman a partir de los proyectos de Maliza (2022) y Piedra (2023), los mismos que, tienen relación con el tema de estudio. Por medio de la encuesta se busca un diagnóstico de la situación actual de la empresa en un tiempo pormenorizado. Con lo cual, se coincide con Huerta (2020), cuando plantea que, la herramienta adecuada es la matriz FODA que se usa para el estudio de sus cuatro acrónimos que identifican y analizan las variables, entre los que destacan: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este análisis presenta la clave para la formulación de estrategias.

Además, su elaboración es estratégica, permite la combinación de las variables de modo que, el impacto de las amenazas y debilidades es menor, a continuación, se lista los cuatro cuadrantes estratégicos:

1. Estrategia DA: Minimiza debilidades y evitar las amenazas del entorno.
2. Estrategia DO: Minimiza las debilidades y maximiza las oportunidades.
3. Estrategia FO: Usa las fortalezas para aprovechar y maximizar las oportunidades.
4. Estrategia FA: Utiliza las fortalezas para minimizar las amenazas. (Torres, 2019)

Sin antes, realizar dos matrices que ayudan a integrar los factores pertinentes para la matriz FODA, así como lo define Altuna (2023), los cuales son: la matriz de impacto interno (EFI) y la matriz de impacto externo (EFE). La matriz de impacto interno establece un peso y un valor para el cálculo de una ponderación de los factores externos (Fortalezas y debilidades), que permite identificar oportunidades donde se están usando recursos de manera ineficiente, es decir, identificar problemas que ayuden en la toma de decisiones objetiva. Y así también, la matriz de impacto externo que mantiene el mismo procedimiento que la matriz anterior;

sin embargo, esta calcula y analiza los factores externos (oportunidades y amenazas), que permite el cálculo del impacto de cada factor.

El segundo cuestionario (Ver anexo 3) es la unión del primer cuestionario (Ver anexo 2) más una sección adicional sobre habilidades gerenciales la cual fue tomada a partir del proyecto de Toasa (2021), dirigido a los administrativos y mandos medios de la organización de modo que permita el análisis del mismo, puesto que el proyecto citado se trata del estudio de habilidades gerenciales en empresas de reparación, mantenimiento y comercialización de repuestos para vehículos, en la ciudad de Ambato, por lo cual, su instrumento de recolección de información es útil para la presente investigación.

El tercer cuestionario se enfoca en los clientes de CREACIONES MFN (Ver anexo 4), el cual tiene como objetivo, indagar sobre la perspectiva de los clientes enfocado al direccionamiento y la imagen de la empresa desde su punto de vista, con el fin de obtener respuestas que aporten en la planificación estratégica de la empresa.

Los cuestionarios pasan por una revisión de tres especialistas en el tema, Mg. Ángel Ortiz, Mg. Julio Zurita y Mg. Franklin Pacheco. Mismos que realizan tal revisión en el formato de ficha de validación de encuesta para colaboradores adjunta (Ver anexo 5) y en el formato de ficha de validación de encuesta para clientes adjunta (Ver anexo 9), en ambas fichas se considera la escala, 1=Nada, 2=Poco aceptable, 3=Regular, 4=Aceptable y 5=Muy aceptable, para determinar la opinión de los expertos en los siguientes criterios: imparcialidad, congruencia, redacción, orden, presentación del instrumento, pertenencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación y pertinencia de las preguntas para la comprobación de la idea a defender de la investigación (Maliza, 2022).

Posteriormente, el puntaje obtenido en relación con el criterio de los expertos recae en la escala de calificación total del instrumento donde 7 a 13 se considera reformular, de 14 a 20 puntos modificar, de 21 a 27 puntos mejorar y por último de 28 a 35 aplicar la encuesta. Del cual, se obtuvo una calificación entre 28 a 35 de los tres especialistas, por lo cual se procede a la aplicación de las correspondientes

encuestas.

## 2.1. Análisis e interpretación del diagnóstico actual de CREACIONES MFN

Para recopilar la información se utiliza la técnica de investigación de encuesta semiestructurada, una de las encuestas se dirige a los clientes (Ver anexo 4), así también, se aplica dos encuestas enfocadas en los miembros de la empresa, de las cuales, la primera (Ver anexo 2) se enfoca en los colaboradores de línea y el segundo (Ver anexo 3), es el mismo cuestionario y propósito del anterior; sin embargo, este se dirige hacia el gerente y mandos medios, pero añadiéndole la tercera sección que se trata sobre las habilidades gerenciales en las cuales se enfoca el proyecto de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Las respuestas de los tres grupos encuestados sirven para desarrollar un plan estratégico enfocado en las habilidades gerenciales. Posteriormente, para la correcta tabulación se analiza e interpreta los datos por medio del *software IBM SPSS Statistics Subscription* versión 25.0.

A continuación, se analiza y se interpreta los resultados provenientes de la encuesta (Ver anexo 4), **dirigida a los clientes más representativos para la empresa**. Esta encuesta cuenta con diecisiete preguntas que ayudan a determinar factores externos clave que se incorporan en el plan estratégico enfocado en las habilidades gerenciales, puesto que el direccionamiento adecuado, conducido con habilidades eficientes se reflejará en gran parte en la imagen de la empresa.

Como se nombró anteriormente en la tabla 2, los clientes se encuentran en provincias estratégicas, que sirven como puntos de distribución, las cuales son: El Oro es la provincia que cuenta con más clientes potenciales con un 28%, después sigue la provincia del Guayas que representa un 24% de la población, consecutiva a la misma es Manabí que a pesar de los sucesos catastróficos de años pasados, representa una provincia esencial en ventas para la empresa, con un 20%, así también, la provincia de Azuay cuenta con un 12% de clientes potenciales y por último las provincias de Cotopaxi y los Ríos, cada una con un 8%. Por medio de

esta tabla, se refleja que el mercado más grande e importante para la empresa es la región costa con un 78% de clientes más significativos.

Tabla 3. Factores que la empresa carece para ser más competitivo

<b>Factores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Despachos eficientes	8	32%
Marketing	4	16%
Tendencia actualizada	3	12%
Eficiencia en la atención al cliente	3	12%
Inventario disponible	3	12%
Facturación sin deficiencias	2	8%
Mejores precios	2	8%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la tabla 3, los clientes de la empresa han detallado los factores de los cuales la empresa carece y por dichos motivos no logra ser más competitivo, lo que quiere decir que son debilidades en las que la empresa se debe enfocar, siendo uno de los factores que la empresa carece son los despachos eficientes, es por este motivo que los clientes no tienen una experiencia satisfactoria con la empresa porque el producto que es el que representa a la empresa no llega de manera oportuna y eficiente, la imagen de la misma se ve afectada.

Tabla 4. Factores que la empresa posee para ser más competitivo.

<b>Factores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Tallaje completo	2	8%
Distinción de prendas por empaques	3	12%
Despachos a tiempo	3	12%
Eficiente solución de problemas	2	8%
Vendedor calificado	4	16%
Calidad en base al mercado	2	8%
Variedad de prendas y colores	3	12%
Ninguna	6	24%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

En la tabla 4, se puede ver que la empresa cuenta con más debilidades que fortalezas, puesto que, los clientes fueron muy detallados al dar factores de los cuales la empresa carece; sin embargo, al momento de responder por los factores que posee la organización para ser más competitivos, la respuesta con mayor

porcentaje fue ninguna con un 24%, por lo cual, se debe enfocar en crear más ventajas competitivas y fortalecer las ya existentes, aun así, es importante transmitir y comunicar a las personas que se relacionan, tanto directa como indirectamente con la empresa, las fortalezas con las que cuenta para añadir un valor adicional.

Tabla 5. Motivos por los que el cliente escoge el producto de CREACIONES MFN.

<b>Motivos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje de casos</b>
El servicio al cliente	11	44%
Calidad - Precio	10	40%
Rapidez en la entrega de productos	5	20%
Lealtad a la marca	8	32%
Petición de los consumidores	5	20%
Otros:	13	52%

Fuente: elaboración propia

La tabla 5 muestra que el 52% de la población encuestada considera que son “otros” motivos por los cuales los clientes escogen los productos de CREACIONES MFN, estos son: confianza, relación cliente – empresa, cumplimiento de pedidos, experiencia en el mercado y comodidad de la prenda. Estos motivos se convierten en fortalezas, no solo porque muestran puntos fuertes que se deben mantener para perdurar con la marca, así también, un 44% indica que la atención al cliente o la preferencia por el vendedor es la razón por la cual sigue siendo cliente, a pesar de esto, es necesario fortalecer dicho motivo para convertirlo en ventaja competitiva.

Tabla 6. Grado de conformidad de clientes con respecto a la situación actual de la empresa.

Preguntas		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Pregunta 1	F	-	-	13	12	-	25
	%	0%	0%	52%	48%	0%	100%
Pregunta 2	F	-	-	1	12	12	25
	%	0%	0%	4%	48%	48%	100%
Pregunta 3	F	-	-	16	9	-	25
	%	0%	0%	64%	36%	0%	100%
Pregunta 4	F	1	3	-	7	14	25
	%	4%	12%	0%	28%	56%	100%
Pregunta 5	F	-	1	-	12	12	25
	%	0%	4%	0%	48%	48%	100%
Pregunta 6	F	-	-	-	15	10	25
	%	0%	0%	0%	60%	40%	100%
Pregunta 7	F	-	8	14	3	-	25
	%	0%	32%	56%	12%	0%	100%
Pregunta 8	F	-	11	9	5	-	25
	%	0%	44%	36%	20%	0%	100%
Pregunta 9	F	-	-	-	6	19	25
	%	0%	0%	0%	24%	76%	100%
Pregunta 10	F	-	-	-	2	23	25
	%	0%	0%	0%	8%	92%	100%
Pregunta 11	F	-	3	14	8	-	25
	%	0%	12%	56%	32%	0%	100%
Pregunta 12	F	-	5	12	8	-	25
	%	0%	20%	48%	32%	0%	100%
Pregunta 13	F	-	17	5	3	-	25
	%	0%	68%	20%	12%	0%	100%
Pregunta 14	F	-	-	-	10	15	25
	%	0%	0%	0%	40%	60%	100%

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla 6, el 52% de los clientes considera que en la dirección de la empresa no se maneja de manera eficiente las habilidades gerenciales, es decir, que existe un manejo ineficiente de habilidades gerenciales, por este motivo, la empresa no tiene un rendimiento total de toda su capacidad, de modo que, trae consigo poca productividad y demora en los tiempos de entrega de pedidos, es así que, un 68% de los clientes opinan que hay que mejorar los tiempos de entrega de los pedidos. Por motivos similares a este, los clientes no consideran en su totalidad recomendar a la empresa a otros negocios, puesto que la opinión de los clientes ha sido de un 64% neutral, considerándolo una posible debilidad que se debe tener en cuenta para que se convierta en fortaleza.

Así también, el 52% de los clientes han llegado a la conclusión de que la gestión de ventas que la empresa maneja es acorde a sus necesidades; sin embargo, el

mismo porcentaje considera que la empresa necesita manejarse con diversos tipos de pagos como: el efectivo, depósitos y transferencias, agregando a lo anterior, casi toda la población considera que para mejorar la gestión de ventas y expandirse en el mercado *online*, la empresa necesita tener una presencia más activa en redes sociales y es esencial la creación de una página *web* que le permita a los clientes estar actualizados sobre las últimas novedades de la empresa. En relación con lo anterior, el 56% de los clientes opinan que hay que estandarizar y adaptar los tiempos de pago al mercado en el que la empresa se desenvuelve.

En el mismo contexto, el 96% de los clientes considera que la empresa es competitiva en el mercado, así mismo, el 60% opina que la empresa si planifica y aplica estrategias que contribuyen a la prosperidad a largo plazo, a pesar de esto, los clientes consideran que para una prosperidad a largo plazo la empresa debe implementar e innovar nuevas líneas basándose en la tendencia actual, que le permita mayor competitividad. Cabe recalcar que esto puede ser una oportunidad que la empresa puede aprovechar y ampliar el camino que ya tiene en el mercado, por lo que el 60% de los clientes consideran que la empresa es competitiva; sin embargo, necesita de un nuevo direccionamiento en relación con las tendencias actuales de manera interna y externa que le genere mayor competitividad.

Esta encuesta ayuda a la identificación de varias fortalezas, oportunidades y debilidades con las que la empresa cuenta y algunas actividades de la misma que necesitan mejora o cambios.

Por último, se concluye con la tabulación y análisis de la encuesta enfocada a los clientes de la empresa CREACIONES MFN, se procede al análisis de los datos recolectados por medio de la encuesta que **se dirige a los miembros (colaboradores, gerente y mandos medios)** de la misma, la cual tiene como objetivo determinar factores claves para poder integrar en la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Así también, sirve para identificar factores para la construcción de varias matrices como: PESTEL, EFI, EFE. En esta encuesta no sea ha tomado en cuenta datos demográficos, tales como: edad, sexo, lugar de residencia, entre otros, puesto que, no es de relevancia

para la presente investigación.

La encuesta dirigida a colaboradores (Ver anexo 2) contiene dos secciones las cuales están divididas en: diagnóstico interno y diagnóstico externo. Del mismo modo, la encuesta dirigida a gerente y mandos medios tiene una estructura similar, la cual contiene tres secciones, que son: diagnóstico interno, diagnóstico externo y habilidades gerenciales, en este epígrafe se analiza las dos primeras secciones que ayudan al levantamiento de las matrices nombradas anteriormente.

Tabla 7. Grado de conformidad de los miembros de la empresa con respecto al diagnóstico interno de CREACIONES MFN.

Preguntas		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Pregunta 1	F	5	6	8	12	3	34
	%	14,7%	17,6%	23,5%	35,3%	8,8%	100%
Pregunta 2	F	4	3	6	16	5	34
	%	11,8%	8,8%	17,6%	47,1%	14,7%	100%
Pregunta 3	F	3	3	5	17	6	34
	%	8,8%	8,8%	14,7%	50%	17,6%	100%
Pregunta 4	F	1	-	5	16	12	34
	%	2,9%	-	14,7%	47,1%	35,3%	100%
Pregunta 5	F	2	-	2	14	16	34
	%	5,9%	-	5,9%	41,2%	47,1%	100%
Pregunta 6	F	1	-	2	12	19	34
	%	2,9%	-	5,9%	35,3%	55,9%	100%
Pregunta 7	F	2	3	6	15	8	34
	%	5,9%	8,8%	17,6%	44,1%	23,5%	100%
Pregunta 8	F	2	7	11	10	4	34
	%	5,9%	20,6%	32,4%	29,4%	11,8%	100%
Pregunta 9	F	1	4	3	12	14	34
	%	2,9%	11,8%	8,8%	35,3%	41,2%	100%
Pregunta 10	F	5	-	4	16	9	34
	%	14,7%	-	11,8%	47,1%	26,5%	100%
Pregunta 11	F	1	1	6	15	11	34
	%	2,9%	2,9%	17,6%	44,1%	32,4%	100%
Pregunta 12	F	1	-	2	11	20	34
	%	2,9%	-	5,9%	32,4%	58,8%	100%
Pregunta 13	F	-	-	6	10	18	34
	%	-	-	17,6%	29,4%	52,9%	100%
Pregunta 14	F	-	2	4	15	13	34
	%	-	5,9%	11,8%	44,1%	38,2%	100%
Pregunta 15	F	-	6	8	11	9	34
	%	-	17,6%	23,5%	32,4%	26,5%	100%
Pregunta 16	F	3	4	7	11	9	34
	%	8,8%	11,8%	20,6%	32,4%	26,5%	100%
Pregunta 17	F	1	3	10	13	7	34
	%	2,9%	8,8%	29,4%	38,2%	20,6%	100%
Pregunta 18	F	-	-	2	8	24	34
	%	-	-	5,9%	23,5%	70,6%	100%

Pregunta 19	<b>F</b>	2	2	10	7	13	34
	<b>%</b>	5,9%	5,9%	29,4%	20,6%	38,2%	100%
Pregunta 20	<b>F</b>	-	2	3	15	14	34
	<b>%</b>	-	5,9%	8,8%	44,1%	41,2%	100%
Pregunta 21	<b>F</b>	1	2	9	13	9	34
	<b>%</b>	2,9%	5,9%	26,5%	38,2%	26,5%	100%
Pregunta 22	<b>F</b>	1	4	8	10	11	34
	<b>%</b>	2,9%	11,8%	23,5%	29,4%	32,4%	100%
Pregunta 23	<b>F</b>	1	2	4	10	17	34
	<b>%</b>	2,9%	5,9%	11,8%	29,4%	50%	100%
Pregunta 24	<b>F</b>	2	10	9	6	7	34
	<b>%</b>	5,9%	29,4%	26,5%	17,6%	20,6%	100%
Pregunta 25	<b>F</b>	3	3	7	13	8	34
	<b>%</b>	8,8%	8,8%	20,6%	38,2%	23,5%	100%
Pregunta 26	<b>F</b>	1	2	4	13	14	34
	<b>%</b>	2,9%	5,9%	11,8%	38,2%	41,2%	100%
Pregunta 27	<b>F</b>	2	3	8	16	5	34
	<b>%</b>	5,9%	8,8%	23,5%	47,1%	14,7%	100%
Pregunta 28	<b>F</b>	2	2	11	11	8	34
	<b>%</b>	5,9%	5,9%	32,4%	32,4%	23,5%	100%
Pregunta 29	<b>F</b>	1	-	4	15	14	34
	<b>%</b>	2,9%	-	11,8%	44,1%	41,2%	100%
Pregunta 30	<b>F</b>	2	2	2	13	15	34
	<b>%</b>	5,9%	5,9%	5,9%	38,2%	44,1%	100%
Pregunta 31	<b>F</b>	-	1	4	15	14	34
	<b>%</b>	-	2,9%	11,8%	44,1%	41,2%	100%
Pregunta 32	<b>F</b>	2	2	4	11	15	34
	<b>%</b>	5,9%	5,9%	11,8%	32,4%	44,1%	100%

Fuente: elaboración propia

Los resultados de la tabla 7, muestran la perspectiva de los miembros de la empresa (gerente, mandos medios y colaboradores) con respecto al diagnóstico interno, de lo cual, un 47,1% considera que la empresa si cuenta con un plan estratégico que ayuda al direccionamiento de la empresa; sin embargo, la mayoría no conoce los elementos que contiene, solo trabajan desempeñan sus labores con base en un plan estratégico que consideran que la empresa tiene. Por lo tanto, es indispensable que todos los miembros tengan conocimiento del rumbo que la empresa pretende encaminar.

Además, gran parte de la empresa concuerdan en que las habilidades gerenciales representarían una ventaja frente a la competencia, por lo cual, se debe poner énfasis en el desarrollo de las mismas para que la empresa se vuelva más competitiva, tanto, dentro como fuera, es por esto que el 55,9% está de acuerdo que el diseño y aplicación de un plan estratégico es fundamental para disminuir la incertidumbre y mejorar el desempeño laboral.

Dentro del mismo contexto, la opinión sobre las instalaciones con respecto al bienestar y seguridad se encuentran muy dispersas, así como la capacitación de las habilidades gerenciales y las estrategias alineadas a los objetivos, por lo cual se las considera una debilidad en la empresa, por lo anteriormente expuesto es que los trabajadores no se encuentran comprometidos con sus trabajos y actividades, sintiéndose indecisos en el rumbo a tomar con la empresa. Así también, basándose en la pregunta 12 se concluye que la empresa o en otras palabras los superiores, tienen en claro en camino que la empresa pretende seguir; sin embargo, no saben comunicar de manera eficiente a todos los miembros de la organización.

Por otro lado, un 52,9% está totalmente de acuerdo en que la empresa logra cumplir las necesidades de los clientes, por tal motivo un 44,1% concuerdan que la participación dentro del mercado es significativa, convirtiéndose en una fortaleza que se puede ir reforzando para alcanzar la totalidad de su potencial, de modo que, pueda responder bien ante los cambios inesperados externos, por consiguiente, no afecte a la actividad principal de la empresa y logre intensificar las estrategias enfocadas en atención al cliente, y así se pueda aumentar el porcentaje de 41,2% que considera que la empresa mantiene una interrelación con los clientes, permitiéndole determinar su grado de satisfacción.

Después, de la pregunta 17 a la pregunta 20, se puede deducir que la empresa cuenta con un sistema de gestión muy poco eficiente, una de las causas es que los sistemas de control en las actividades de cada departamento presentan deficiencias, por este motivo, el 70,6% de los miembros consideran que se debe cumplir con tiempos establecidos en un cronograma previamente planificado, dado que, el 44,1% de la población encuestada están de acuerdo en que la empresa cuenta con equipo, materiales, herramientas e inventario en óptimas condiciones, si no existe un sistema de gestión y control, estos no podrán contribuir al rendimiento de los trabajadores.

Por consiguiente, de acuerdo a los resultados se entiende que los miembros de la empresa CREACIONES MFN concuerdan en que el 79,4% se encuentran motivados a nivel de colaborar de manera eficiente, esto debido a los años que se

mantienen dentro de la empresa y a la excelente relación que mantienen con sus superiores; sin embargo, en la pregunta 24 gran parte de la población considera que se debe revisar y realizar con ajuste en los sueldos de modo que reflejen como un tipo de motivación para los empleados, así también, incrementar el diseño y la puesta en marcha de estrategias para mantener motivados a todo el personal, debido a que, solamente el 44,1% de las personas opina que este tipo de estrategias se llevan a cabo.

Por medio del anterior análisis, se ha podido identificar varias debilidades y fortalezas, en relación con la opinión de los miembros de la empresa. Sin embargo, se ha propuesto una pregunta en específico para detallar de manera más esencial las debilidades con las que la empresa cuenta, de forma que, contribuya a la construcción de la matriz EFI y su debida ponderación, así también, colabore en el diseño de nuevas estrategias para convertir estas desventajas en oportunidades que ayuden a la competitividad de la empresa, a continuación, en la tabla 8 se presentan los resultados de los factores Internos (debilidades) más relevantes a consideración de los miembros de Creaciones MFN:

Tabla 8. Debilidades que los miembros consideran que tiene CREACIONES MFN.

<b>Debilidades</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje de casos</b>
Falta de capacitación del personal.	24	70,6%
Deficiencia en salida de producto.	14	41,2%
No hay objetivos claros.	2	5,9%
Falta de adaptación a las nuevas tecnologías y formas de vender	11	32,4%
Poca organización dentro de la empresa	19	55,9%
Deficiencia en el inventario.	11	32,4%
La empresa no sabe dónde está ni a dónde quiere ir.	1	2,9%
No existe página web.	10	29,4%
Poca presencia en redes sociales.	21	61,8%
Inexistencia o deficiencia en habilidades gerenciales.	2	5,9%
Deficiencia en atención al cliente.	5	14,7%

Fuente: elaboración propia.

Como se puede ver en la tabla 8, se presenta un desglose de la población que concuerdan con las vulnerabilidades identificadas durante el proceso de

recolección de información, dentro del cual un 70,6% han llegado al consenso de que existe una falta de capacitación del personal, así como, el 61,8% están de acuerdo en que hay poca presencia en redes sociales, luego un 55,9 expresa desde su punto de vista que hay poca organización dentro de la empresa, así también, el 41,2% está de acuerdo en que existe deficiencia en la salida de producto. Los factores nombrados anteriormente, sobre la base de las preguntas anteriores ya se han identificado; sin embargo, el siguiente análisis contribuye a la ponderación de cada uno de los factores.

Por consecuente, también hay que considerar los demás factores que, aunque su porcentaje no supera el 40% son relevantes para aceptar cada una de las vulnerabilidades y adaptarlas al plan estratégico.

Del mismo modo, se formula una pregunta para saber la ponderación de las fortalezas, a base de la opinión de cada uno de los miembros de la organización, en la que se destaca y utiliza como ventaja frente a los competidores. Por consiguiente, en la tabla 9, se presenta los factores internos (fortalezas) con sus respectivos porcentajes de casos:

Tabla 9. Fortalezas que los miembros consideran que tiene CREACIONES MFN.

<b>Fortalezas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje de casos</b>
Maquinaria actual y óptima	19	55,9%
Buen ambiente laboral	24	70,6%
Comunicación efectiva	17	50%
Eficiencia y productividad en los procesos de producción	12	35,3%
Conocimiento extenso del mercado	20	58,8%
Infraestructura amplia y segura	13	38,2%
Lealtad y compromiso del personal	25	73,5%
Alta adaptabilidad de los miembros de la empresa	13	38,2%
Liderazgo fuerte	14	41,2%
Estructura organizacional	7	20,6%
Dominio del proceso administrativo	8	23,5%
Otros:	0	0

Fuente: elaboración propia.

La tabla 9 indica que, como primera fortaleza en la que el 73,5% coincide que una gran fortaleza es la lealtad y compromiso del personal, consecuente a esto el 70,6%

coinciden que existe un buen ambiente laboral, así también destaca el conocimiento externo que la empresa tiene del mercado, esto se debe a los años que tiene en el mercado, lo que le ha permitido tener el capital adecuado para que el 55,9% considere que la maquinaria de CREACIONES MFN es actual y óptima y en relación con los dos primeros factores, va el quinto que es la comunicación efectiva, con la cual, concuerda un 50%. Es así como se ha determinado las 5 fortalezas más influyentes dentro de la empresa, sin dejar de lado las demás, , han obtenido porcentajes significativos.

A continuación, se realiza el análisis de la segunda sección del diagnóstico, en este caso el diagnóstico externo el cual, contribuye a identificar la perspectiva de los miembros con respecto a los factores externos, si se considera: oportunidad, amenaza o ninguna. Del cual se ha dividido en cinco factores: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, el cual es la nominación para la matriz PESTEL, que ayuda a un conocimiento más extenso de aspectos que afectan a la actividad de la empresa, de manera indirecta y directa. En la tabla 10, se comienza con las respuestas de la recolección de datos de los factores políticos:

Tabla 10. Diagnóstico externo - factores políticos

Factores políticos		Oportunidad	Amenaza	Ninguna	Total
Inestabilidad gubernamental	F	1	20	13	34
	%	2,9%	58,8%	38,2%	100%
Conflictos nacionales	F	-	25	9	34
	%	-	73,5%	26,5%	100%
Política aduanera	F	3	20	11	34
	%	8,8%	58,8%	32,4%	100%
Economía de mercado (capitalismo)	F	19	9	6	34
	%	55,9%	26,5%	17,6%	100%
Nivel de corrupción	F	1	23	10	34
	%	2,9%	67,6%	29,4%	100%

Fuente: elaboración propia

Los resultados de la tabla 10, muestra que el 58,8% considera que la inestabilidad gubernamental es una amenaza, del mismo modo los conflictos nacionales que el 73,5% opinó que es una amenaza, además, en relación con las últimas actualizaciones de la política aduanera el 58,8% de los miembros considera el factor como una amenaza en la cual deben estar pendientes por las actividades de importación que la empresa efectúa, por otro lado la economía capitalista de

Ecuador surge como una oportunidad para la empresa con el 55,9%; sin embargo, el 67,6% de la población emitió el juicio que el nivel de corrupción se considera una amenaza.

Tabla 11. Diagnóstico externo - factores económicos

Factores económicos		Oportunidad	Amenaza	Ninguna	Total
Tipos de cambios de la moneda	F	19	8	7	34
	%	55,9%	23,5%	20,6%	100%
Inflación del Ecuador del 2,23%	F	3	21	10	34
	%	8,8%	61,8%	29,4%	100%
Disminución del interés bancario	F	19	11	4	34
	%	55,9%	32,4%	11,8%	100%
Impuestos en el sector textil	F	1	25	8	34
	%	2,9%	73,5%	23,5%	100%

Fuente: elaboración propia

En la tabla 11, existe un consenso entre los miembros de la organización, donde se determinó que los tipos de cambios y la disminución del interés bancario se considera una oportunidad que la empresa debe aprovechar; sin embargo, en relación con la opinión de la misma población, se concluye que la inflación del Ecuador del 2,23% y los impuestos en el sector textil son una amenaza, las cuales, la empresa debe minimizar su impacto.

Tabla 12. Diagnóstico externo - factores sociales

Factores sociales		Oportunidad	Amenaza	Ninguna	Total
Probabilidad de rebote de pandemia	F	1	29	4	34
	%	2,9%	85,3%	11,8%	100%
Hábitos y tendencias de compras cambiantes	F	12	15	7	34
	%	35,3%	44,1%	20,6%	100%
Fenómeno migratorio	F	3	20	11	34
	%	8,8%	58,8%	32,4%	100%
Delincuencia e inseguridad	F	1	29	4	34
	%	2,9%	85,3%	11,8%	100%

Fuente: elaboración propia

Como se visualiza en la tabla 12, todos los factores sociales se consideran una amenaza, como: la probabilidad de rebote de pandemia con el 85,3%, los hábitos y tendencias de compras cambiantes con un 44,1%, así también, el fenómeno migratorio con el 58,8%, en especial este factor afecta de manera directa e indirecta y por último, la delincuencia e inseguridad que engloba todo el país, por este motivo el 85,3% lo consideran una amenaza.

Tabla 13. Diagnóstico externo - factores tecnológicos

<b>Factores tecnológicos</b>		<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>	<b>Ninguna</b>	<b>Total</b>
<i>E- commerce</i>	<b>F</b>	14	3	17	34
	<b>%</b>	41,2%	8,8%	50%	100%
Modelo contable electrónico	<b>F</b>	26	4	4	34
	<b>%</b>	76,5%	11,8%	11,8%	100%
Inversión en I+D de Ecuador	<b>F</b>	18	1	15	34
	<b>%</b>	52,9%	2,9%	44,1%	100%
Creación de nuevos tejidos	<b>F</b>	29	1	4	34
	<b>%</b>	85,3%	2,9%	11,8%	100%
Innovación de la competencia	<b>F</b>	14	15	5	34
	<b>%</b>	41,2%	44,1%	14,7%	100%

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla 13, que corresponde al diagnóstico externo y dentro del mismo los factores tecnológicos, se visualizan que el 52,9% consideran que, los modelos contables electrónicos, inversión en I+D de Ecuador y la creación de nuevos tejidos se considera una oportunidad y que de igual manera con un 44,1 opinan que la innovación de la competencia es una amenaza. Si se habla de manera general la empresa en gran parte puede beneficiarse para que pueda fortalecer la organización.

Tabla 14. Diagnóstico externo - factores ecológicos

<b>Factores ecológicos</b>		<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>	<b>Ninguna</b>	<b>Total</b>
Constantes cambios climáticos	<b>F</b>	3	17	14	34
	<b>%</b>	8,8%	50%	41,2%	100%
Clientes ecológicos	<b>F</b>	12	9	13	34
	<b>%</b>	35,3%	26,5%	38,2%	100%
Desechos de la producción	<b>F</b>	2	22	10	34
	<b>%</b>	5,9%	64,7%	29,4%	100%

Fuente: elaboración propia

Los factores ecológicos como se presenta en la tabla 14 refleja que el 50% de los miembros de la organización están de acuerdo en que los constantes cambios climáticos son una amenaza, puesto que el mercado directo de la empresa es la región Costa y en dicha región es donde el clima es más variable, del mismo modo, el 64,7% consideran que los desechos de la producción es una amenaza.

Tabla 15. Diagnóstico externo - factores legales

<b>Factores legales</b>		<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>	<b>Ninguna</b>	<b>Total</b>
Seguridad laboral	<b>F</b>	25	2	7	34
	<b>%</b>	73,5%	5,9%	20,6%	100%
Marca registrada y patentada	<b>F</b>	26	2	6	34
	<b>%</b>	76,5%	5,9%	17,6%	100%
Reglamento nacional	<b>F</b>	21	5	8	34
	<b>%</b>	61,8%	14,7%	23,5%	100%
Leyes a favor de producto extranjero	<b>F</b>	11	18	5	34
	<b>%</b>	32,4%	52,9%	14,7%	100%

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla 15, que hace referencia a los factores legales, se determina que el 73,5% correspondiente al primer factor los miembros de la empresa lo han clasificado como oportunidad, al igual con el segundo factor que es marca registrada y patentada que de manera similar con un 76,5% lo consideran una oportunidad, además del factor número tres que es el reglamento nacional, concluyen los miembros de la organización con el 61,8% que es una oportunidad, por otro lado, el 52,9% de la población opina que las leyes a favor del producto extranjero es una amenaza para la empresa.

Tabla 16. Oportunidades que los miembros consideran que tiene CREACIONES MFN

<b>Oportunidades</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje de casos</b>
Cobertura de los nuevos medios tecnológicos	24	70,6%
Nuevos productos según la temporada, que atraigan nuevos clientes	30	88,2%
Es un producto necesario	8	23,5%
Competidores con menor calidad	15	44,1%
Competidores están desapareciendo	8	23,5%
Inversión en construcción de infraestructura	12	35,3%
Nuevos canales de comercialización	27	79,4%
Digitalización	13	38,2%
Crecimiento rápido de mercado	13	38,2%
Mercado Insatisfecho	3	8,8%
Otros:	0	0

Fuente: elaboración propia

Como se visualiza en la tabla 16, se muestra los resultados de las oportunidades que los miembros consideran que la empresa tiene, a pesar, de que en el análisis posterior ya se analizaron algunos factores externos, esta tabla contribuye a la

ponderación de las oportunidades, de tal modo que con el mayor porcentaje de casos se presenta la creación de nuevos productos según la temporada, que atraigan a nuevos clientes con el 88,2% de la población, de un modo similar el 79,4 comparten su perspectiva en que los nuevos canales de comercialización es una de las principales oportunidades, conjunto con el tercer factor de igual forma, el 70,6% expreso su opinión en que una oportunidad para la empresa es la cobertura de los nuevos medios tecnológicos.

Tabla 17. Amenazas que los miembros consideran que tiene CREACIONES MFN.

<b>Amenazas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje de casos</b>
Un gran número de competidores.	21	61,8%
Cambios de políticas en el país.	23	67,6%
Falta de clientes en el mercado.	18	52,9%
Crisis mundial económica.	26	76,5%
Innovación de productos de la competencia.	15	44,1%
Cambio de tendencias.	10	29,4%
Nuevos competidores.	14	41,2%
Cambio de hábitos de los competidores.	9	26,5%
Importaciones de ropa de países vecinos	23	67,6%
Gran cantidad de inmigración de habitantes de Ecuador	9	26,5%
Otros:	0	0

Fuente: elaboración propia

Como indica la tabla 17, se pueden analizar las principales amenazas, por medio de la opinión de todos los miembros internos de la empresa, en el cual, se ha identificado cinco amenazas potenciales, como: la crisis mundial económica donde el 76,5% están de acuerdo que ocupa la amenaza con mayores porcentaje de casos, consecutivamente, con el mismo porcentaje de 67,6% es los cambios en las políticas del país y las importaciones de ropa de países vecinos, eventualmente, el 61,8% considera que una amenaza es el gran número de competidores y para concluir con los factores externos principales (amenazas), el 52,9% opinan que la falta de clientes en el mercado concuerda que es una amenaza para la organización.

## 2.2. Análisis e interpretación de las habilidades gerenciales de CREACIONES MFN

En este punto, se realizó la aplicación de la sección adicional sobre las habilidades gerenciales, la misma que se tomó del proyecto de investigación de Toasa (2021) al gerente y a los mandos medios de la empresa CREACIONES MFN, que se localiza en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua. Para luego proseguir con las observaciones a los datos recolectados. Posteriormente, se analiza e interpreta los resultados por medio del *software IBM SPSS Statistics Subscription versión 25.0*, donde se muestran las respectivas tabulaciones individuales de cada clasificación de las habilidades gerenciales.

Tabla 18. Grado de conformidad con respecto al manejo del estrés y del bienestar.

Manejo de estrés personal y administración de tiempo							
Preguntas		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Pregunta 1	F	3	1	-	1	2	7
	%	42,9%	14,3%	-	14,3%	28,6%	100%
Pregunta 2	F	1	-	1	5	-	7
	%	14,3%	-	14,3%	71,4%	-	100%
Pregunta 3	F	-	1	1	2	3	7
	%	-	14,3%	14,3%	28,6%	42,9%	100%
Pregunta 4	F	2	2	1	1	1	7
	%	28,6%	28,6%	14,3%	14,3%	14,3%	100%
Pregunta 5	F	-	1	2	3	1	7
	%	-	14,3%	28,6%	42,9%	14,3%	100%

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla 18, que corresponde al manejo del estrés y administración de tiempo, se visualiza que un 42,9% están totalmente en desacuerdo en que utilizan métodos de administración de tiempo, para las actividades que cada uno desempeña como directivo o mando medio. El 71,4% en que se valen de otros para cumplir con tareas laborales, así también el 42,9% está totalmente de acuerdo en que alientan a los demás a generar soluciones recomendadas ante un conflicto. Sin embargo, la opinión está muy dispersa en relación con el poder trabajar durante el día sin interrupciones. Por último, un 42,9% está de acuerdo en que tratan de encontrar formas sencillas de utilizar su tiempo con más eficacia.

Tabla 19. Grado de conformidad con respecto a la solución analítica y creativa de problemas.

<b>Solución analítica y creativa de problemas</b>							
<b>Preguntas</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Neutral</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Pregunta 1	<b>F</b>	-	2	-	3	2	7
	<b>%</b>	-	28,6%	-	42,9%	28,6%	100%
Pregunta 2	<b>F</b>	1	-	3	2	1	7
	<b>%</b>	14,3%	-	42,9%	28,6%	14,3%	100%
Pregunta 3	<b>F</b>	1	2	-	3	1	7
	<b>%</b>	14,3%	28,6%	-	42,9%	14,3%	100%
Pregunta 4	<b>F</b>	1	-	3	2	1	7
	<b>%</b>	14,3%	-	42,9%	28,6%	14,3%	100%
Pregunta 5	<b>F</b>	-	2	-	1	4	7
	<b>%</b>	-	28,6%	-	14,3%	57,1%	100%

Fuente: elaboración propia

En la tabla 19 se visualiza que en la pregunta uno, el 42,9% están de acuerdo sobre el análisis de las consecuencias a largo y corto plazo al momento de evaluar soluciones; sin embargo, en la pregunta dos, el 42,9% tiene una opinión neutral sobre la recolección de información suficiente antes de resolver un problema, lo que quiere decir que en ocasiones si lo hacen y en otras no. Así también, en la pregunta tres el 42,9% están de acuerdo en que se apegan a las etapas del proceso de solución de problemas, de la misma manera, en la pregunta cuatro, los mandos superiores tienen una opinión neutral sobre la división de costos o situaciones para la indagación de cómo funcionan y en conclusión el 57,1% están totalmente de acuerdo en que mantienen un diálogo abierto a pesar de las diferencias.

Tabla 20. Grado de conformidad con respecto al trabajo en equipo.

<b>Trabajo en equipo</b>							
<b>Preguntas</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Neutral</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Pregunta 1	<b>F</b>	1	1	3	-	2	7
	<b>%</b>	14,3%	14,3%	42,9%	-	28,6%	100%
Pregunta 2	<b>F</b>	-	2	1	3	1	7
	<b>%</b>	-	28,6%	14,3%	42,9%	14,3%	100%
Pregunta 3	<b>F</b>	1	1	-	3	2	7
	<b>%</b>	14,3%	14,3%	-	42,9%	28,6%	100%
Pregunta 4	<b>F</b>	1	-	2	2	2	7
	<b>%</b>	14,3%	-	28,6%	28,6%	28,6%	100%
Pregunta 5	<b>F</b>	-	-	3	3	1	7
	<b>%</b>	-	-	42,9%	42,9%	14,3%	100%

Fuente: elaboración propia

Como se visualiza en la tabla 20 el 42,9%, correspondiente a la pregunta 1, en la cual los gerentes y mandos medios tienen una opinión neutral en que la comunicación es limitada, las personas tienen problemas al expresarse y escuchar y por estos motivos la comunicación tiende a compartirse de manera ineficiente. En contraste, existe una mayor concordancia entre la población encuestada en que existe una falta de confianza entre colaboradores y superiores, razón por la cual las relaciones son insatisfactorias; sin embargo, los superiores concuerdan en que tratan de alentar a los miembros para que se comprometan en el éxito del grupo y personal. Por último, en la pregunta 4 se evidencia una opinión distribuida en cuanto a la confusión en los roles y actividades que cada miembro desempeña.

Tabla 21. Grado de conformidad con respecto al liderazgo.

Preguntas		Liderazgo					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Pregunta 1	F	1	-	-	4	2	7
	%	14,3%	-	-	57,1%	28,6%	100%
Pregunta 2	F	1	1	-	3	2	7
	%	14,3%	14,3%	-	42,9%	28,6%	100%
Pregunta 3	F	-	1	-	3	3	7
	%	-	14,3%	-	42,9%	42,9%	100%
Pregunta 4	F	-	-	1	4	2	7
	%	-	-	14,3%	57,1%	28,6%	100%
Pregunta 5	F	1	-	2	2	2	7
	%	14,3%	-	28,6%	28,6%	28,6%	100%

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla 21, con respecto al liderazgo, el 57,1% evaluó que está de acuerdo en que tienen la capacidad de dirigir a su equipo de trabajo, por lo cual, el 42,9% analizó que logran cumplir con los objetivos planteados por la empresa, por lo que están de acuerdo en que tienen facilidad para relacionarse dentro de la empresa, lo que en gran parte les ha permitido desarrollar la habilidad para poder guiar al equipo de trabajo a la meta.

Tabla 22. Grado de satisfacción con respecto a la motivación.

Preguntas		Motivación					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Pregunta 1	F	1	1	1	3	1	7
	%	14,3%	14,3%	14,3%	42,9%	14,3%	100%
Pregunta 2	F	3	-	1	2	1	7
	%	42,9%	-	14,3%	28,6%	14,3%	100%
Pregunta 3	F	1	1	1	3	1	7
	%	14,3%	14,3%	14,3%	42,9%	14,3%	100%
Pregunta 4	F	2	1	-	2	2	7
	%	28,6%	14,3%	-	28,6%	28,6%	100%
Pregunta 5	F	2	2	-	2	1	7
	%	28,6%	28,6%	-	28,6%	14,3%	100%

Fuente: elaboración propia

La tabla 22 muestra los resultados con respecto a la motivación, en la cual, el 42,9% está de acuerdo en que diseña actividades interesantes y desafiantes para su equipo de trabajo, a pesar de esto, el mismo porcentaje de respuesta contempla que no usan variedad de recompensas para reforzar los desempeños excepcionales. Por otro lado, el 42,9% sostiene que ayudan a las personas a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y de duración limitada.

Tabla 23. Grado de conformidad con respecto a la comunicación efectiva.

Preguntas		Comunicación efectiva					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Pregunta 1	F	1	-	2	1	3	7
	%	14,3%	-	28,6%	14,3%	42,9%	100%
Pregunta 2	F	-	-	3	1	3	7
	%	-	-	42,9%	14,3%	42,9%	100%
Pregunta 3	F	4	-	2	1	-	7
	%	57,1%	-	28,6%	14,3%	%	100%
Pregunta 4	F	1	1	-	4	1	7
	%	14,3%	14,3%	-	57,1%	14,3%	100%
Pregunta 5	F	-	-	1	4	2	7
	%	-	-	14,3%	57,1%	28,6%	100%

Fuente: elaboración propia

Como se visualiza en la tabla 23, se muestra los resultados sobre la comunicación efectiva, en la cual los superiores expresan su punto de vista, donde el 42,9% están totalmente de acuerdo que a pesar de su seguridad en sus decisiones transmiten la idea de que son flexibles y abiertos a diferentes opiniones. Por lo contrario, el

57,1% sostiene que no se esfuerza por identificar algún punto de acuerdo en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.

En resumen, las habilidades gerenciales no cuentan con un conocimiento o desarrollo total de las destrezas que comprende cada una de ellas; sin embargo, con la recolección de datos y en conjunto con la opinión del gerente, del cual se adjunta la evidencia donde consta su colaboración (Ver anexo 13). Se identifica que a pesar de que se desarrollen ciertas habilidades aún es necesario su mejora en algunos aspectos, por lo cual, se identifican habilidades dentro de las fortalezas a las siguientes: liderazgo, trabajo en equipo, y solución analítica y creativa de problemas, así también se determinó habilidades dentro de las debilidades, tales como: motivación, manejo del estrés y administración del tiempo y comunicación efectiva. Las cuales contribuyen a la elaboración de la matriz FODA.

Una vez se recolecta y se analiza la información de la encuesta, se realiza la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que permite identificar de manera más específica cada uno de los factores que se obtuvo por medio de la recolección de datos según la opinión de los clientes, colaboradores, mandos medios y gerentes, que inciden en la actividad de la empresa. A continuación, en el cuadro 3 se presenta la matriz correspondiente:

Cuadro 3. Matriz FODA.

<b>Entorno interno</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distinción de las prendas por variedad de empaques</li> <li>• Vendedor calificado</li> <li>• Variedad de prendas y colores</li> <li>• Buena relación calidad – precio</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Cubre las necesidades de los clientes</li> <li>• Instalaciones adecuadas para el bienestar y seguridad de los trabajadores</li> <li>• Trabajadores comprometidos</li> <li>• Equipos, materiales y herramientas en óptimas condiciones</li> <li>• Estabilidad del personal</li> <li>• Capacidad de adaptación al entorno</li> <li>• Ambiente laboral agradable</li> <li>• Trabajo en equipo eficiente</li> <li>• Solución analítica y creativa de problemas</li> <li>• Confianza entre los miembros de la empresa</li> <li>• Crecimiento personal y profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despachos con inconsistencias</li> <li>• Ineficiente atención al cliente en resolución de problemas</li> <li>• Gestión de ventas (pre ventas y posventas)</li> <li>• Insuficientes tipos de pagos</li> <li>• Deficiencia en la incorporación de las últimas tendencias de la industria de la moda</li> <li>• Limitada presencia y visibilidad en plataformas digitales</li> <li>• Comunicación ineficiente</li> <li>• Deficiente capacitación en habilidades gerenciales</li> <li>• Ausencia de un sistema de gestión operacional</li> <li>• Falta de aplicación práctica del proceso administrativo</li> <li>• Escasa capacitación del personal</li> <li>• No cuenta con puntos de distribución propios</li> <li>• Ineficiente manejo del estrés y administración del tiempo</li> <li>• Motivación</li> </ul>
<b>Entorno externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas estratégicas</li> <li>• Economía capitalista</li> <li>• Tipos de cambios de la moneda</li> <li>• Disminución del interés bancario</li> <li>• <i>E-commerce</i> (comercio electrónico)</li> <li>• Creación de nuevos tejidos</li> <li>• Cobertura de nuevos medios tecnológicos</li> <li>• Nuevas tendencias</li> <li>• Nuevos productos según la temporada</li> <li>• Competidores inestables</li> <li>• Nuevos canales de comercialización</li> <li>• Mercado insatisfecho</li> <li>• Modelo contable electrónico</li> <li>• Inversión en I+D de Ecuador</li> <li>• Seguridad Laboral</li> <li>• Marca registrada y patentada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad Gubernamental</li> <li>• Conflictos nacionales</li> <li>• Inflación del Ecuador 2,23%</li> <li>• Política aduanera</li> <li>• Corrupción</li> <li>• Impuestos del sector textil</li> <li>• Rebote de la pandemia</li> <li>• Fenómeno migratorio</li> <li>• Delincuencia e inseguridad</li> <li>• Innovación constante de la competencia</li> <li>• Hábitos y tendencias de compra cambiantes</li> <li>• Cambios climáticos</li> <li>• Leyes a favor del producto extranjero</li> <li>• Reformas políticas</li> <li>• Crisis mundial económica</li> <li>• Nuevos competidores</li> <li>• Importaciones de ropa de países vecinos</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

### **CAPÍTULO III. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TEXTIL CREACIONES MFN**

La empresa textil CREACIONES MFN, se dedica a la confección y comercialización de prendas de vestir de punto, sus productos principales son: BVD (*Bates Brothers Van Deusen*), camiseta manga larga o busos en diferentes tipos de cuellos y como su producto estrella las camisetas.

La empresa inicia su funcionamiento el 3 de octubre de 2000, en la ciudad de Ambato, donde gracias a su buen desempeño la empresa crece, de este modo, en el año 2008 se construye la nueva planta de producción, para después en el año 2018 debido a su crecimiento exponencial, la empresa se expande al parque industrial de Santa Rosa. Hoy en día la empresa cuenta con dos sedes nombradas anteriormente, la primera es en la ciudadela los tres juanes, donde se encuentra toda la planta de producción, área de estampado y empaque y la segunda sede en el parque industrial de Santa Rosa, en donde se desempeñan el área de corte, bodegas de telas y producto terminado, así como también el área de tejeduría y en la actualidad se está implementando el área de tintorería.

La empresa se ha desarrollado basándose en una administración empírica, lo que no le ha permitido un desarrollo ordenado y controlado. Por este motivo se ha visto en la necesidad de desarrollar un plan estratégico que contribuya al direccionamiento de la empresa, a base de una misión, visión y objetivos, para la formulación de estrategias. Del mismo modo, tomando en consideración las habilidades gerenciales necesarias para que se logre posteriormente la ejecución del plan estratégico.

Con toda la información levantada se procede a realizar un plan estratégico con enfoque en las habilidades gerenciales, que pretende direccionar las actividades de la empresa para mantener a los miembros de la empresa comprometidos y continuar con el crecimiento que se ha presentado a través de los años, solo que de forma ordenada y controlada.

## Plan Estratégico de CREACIONES MFN

2023-2027



*Vistiendo a la familia ecuatoriana*

Elaborado por:	Aprobado por:
Erika Michelle Ramírez Baño	Nivel directivo

Con el propósito de adquirir información más clara, concisa y detallada, lo cual resulta significativo para el desarrollo del trabajo de investigación, se plantea la utilización del proceso de planificación estratégica con referencia en el modelo de Thompson, Gamble, Margaret, & Strickland (2012), el cual se plantea en la ilustración 6, el cual se divide en diversas etapas:

Ilustración 6. Planificación estratégica de la empresa Creaciones MFN.



Fuente: elaboración propia

### 3.1. Visión estratégica, misión y valores

La visión estratégica para CREACIONES MFN se formula en relación con el rumbo que se pretende seguir la empresa a largo plazo, manteniéndose competitiva y siendo inspiradora para todos los miembros de la organización, ofreciéndoles planificación, organización, dirección y control por parte de la empresa.

Ilustración 7. Visión estratégica.



Fuente: elaboración propia

Dentro del mismo contexto, se plantea la misión empresarial que busca el propósito fundamental de la empresa, así también, la identidad de la organización que es como su eslogan lo dice “vestir a la familia ecuatoriana”.

Ilustración 8. Misión



Fuente: elaboración propia

Así también, se definen valores corporativos que son los principios fundamentales que sirven como guía para los empleados y reflejan las creencias compartidas de todos los miembros de la organización, para que los empleados sepan cómo comportarse en diferentes tipos de situaciones que se presentan dentro de la empresa y también sirve para que los clientes sepan qué actitud esperar de la empresa.

Ilustración 9. Valores corporativos.



Fuente: elaboración propia

- Responsabilidad

La responsabilidad es un pilar fundamental para cada acción a desarrollar dentro de la empresa, puesto que, se busca operar de manera ética y transparente en todas las áreas de la organización. Esto implica comprometerse al bienestar y seguridad de todos los miembros, del mismo modo, a ofrecer a los clientes productos a tiempo y que cumplan con los estándares de calidad en relación con sus necesidades. Lo que contribuye a la construcción de relaciones sólidas con los *stakeholders*.

- Puntualidad

La puntualidad refleja el compromiso por cumplir con sus obligaciones en un tiempo acordado, con sus colaboradores, clientes, proveedores y socios. La empresa busca reforzar la confianza de los clientes cumpliendo con los pedidos en el tiempo establecido, además de mejorar la eficiencia evitando retrasos en las operaciones de la empresa y reflejar una buena imagen a los demás.

- Pasión

La pasión es un valor corporativo que refleja el entusiasmo y motivación de los trabajadores de la misma, lo que busca la empresa es crear un ambiente de trabajo productivo, satisfactorio e innovador que beneficie a los miembros de la organización y en consecuencia a la empresa misma, lo cual, permita mejorar la productividad, satisfacción laboral, servicio al cliente.

- Colaboración

La empresa funciona según una cadena de operaciones, en la cual es necesaria la colaboración de todos los miembros de la organización. Por este motivo este valor refleja el trabajo en equipo, la cooperación y comunicación que busca mantener la empresa dentro de un entorno favorable para los trabajadores para alcanzar un objetivo en común.

- Integridad

La integridad es indispensable para una convivencia armoniosa dentro de la empresa, así también para una relación efectiva con los *stakeholders*. Por lo cual, la empresa busca guiar a los miembros basándose en la honestidad, ética y transparencia, de modo que se realicen todas las actividades en cada uno de los departamentos de manera justa y honesta, siempre respetando los valores morales.

Los valores corporativos establecidos sirven como guía para los miembros de la empresa y también define la cultura organizacional, que contribuya en la motivación para los empleados, además, sirve como marco referencial para que los clientes sepan qué esperar de la empresa. De modo que, se traduce los valores corporativos como símbolo de identidad de la empresa, como también, de garantía sobre los principios con los que cuenta.

### 3.2. Diagnóstico estratégico

Para el diagnóstico estratégico, se usan diferentes herramientas que sirven para identificar la situación actual de la empresa tanto interna como externa. A continuación, en relación con la sección número dos de la encuesta realizada a los miembros de la empresa, se recolecta información para construir la matriz PESTEL, que contribuye al conocimiento más extenso de los factores externos que puede afectar a la empresa, ya sea de forma positiva o negativa, lo que permite plantear planes más estratégicos. A continuación, en la ilustración se presenta la matriz PESTEL:

Cuadro 4. Matriz PESTEL.

<p><b>Políticos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad gubernamental</li> <li>• Conflictos nacionales</li> <li>• Política aduanera</li> <li>• Economía de mercado (capitalista)</li> <li>• Nivel de corrupción</li> </ul>	<p><b>Económicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de cambios de la moneda</li> <li>• Inflación del Ecuador</li> <li>• Disminución del interés bancario</li> <li>• Impuestos en el sector textil</li> </ul>	<p><b>Sociales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Probabilidad de rebote de pandemia</li> <li>• Hábitos y tendencias de compras cambiantes</li> <li>• Fenómeno migratorio</li> <li>• Delincuencia e inseguridad</li> </ul>
<p><b>Tecnológicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>E- commerce</i></li> <li>• Modelo contable electrónico</li> <li>• Inversión en I+D de Ecuador</li> <li>• Creación de nuevos tejidos</li> <li>• Innovación de la competencia</li> </ul>	<p><b>Ecológicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constantes cambios climáticos</li> <li>• Clientes ecológicos</li> <li>• Desechos de la producción</li> </ul>	<p><b>Legales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad laboral</li> <li>• Marca registrada y patentada</li> <li>• Reglamento nacional</li> <li>• Leyes a favor de producto extranjero</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Por consiguiente, la matriz PESTEL tiene la capacidad de mostrar de manera específica cada uno de los factores externos que afectan a la empresa, por lo cual es importante considerarlos a pesar de que estén fuera del alcance de la empresa. Por lo tanto, se utiliza la matriz FODA, que engloba a los factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas). Por este motivo, se usa la matriz de aprovechabilidad que en concordancia con Pinguave & Mera (2017), sirve para medir la probabilidad de éxito que puede obtener la empresa versus el nivel de atracción del mercado. Además, se usa la matriz de

vulnerabilidad que sirve para evaluar como las debilidades se ven afectadas por una amenaza.

De tal modo que, para su priorización, se usa la matriz de aprovechabilidad, en la cual se usa una escala ponderada que facilita la clasificación tanto de los factores internos (fortalezas y debilidades), como de los factores externos (amenazas y oportunidades). La escala de ponderación se toma a partir de Maliza (2022), la cual se muestra a continuación en la tabla 24:

Tabla 24. Escala de ponderación.

<b>Incidencia</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Escala</b>
Alta	5	70%-100%
Media	3	31%-69%
Baja	1	0%-30%

Fuente: elaboración propia

A continuación, se realiza la matriz correspondiente donde se pondera cada fortaleza en relación a la oportunidad respectiva para obtener los resultados que facilitan la realización de la matriz FODA:

Tabla 25. Matriz de aprovechabilidad.

Fortalezas Oportunidades	Distinción prendas por variedad empaques	Vendedor calificado	Variedad de prendas y colores	Relación calidad-precio	Liderazgo	Cubre las necesidades de los clientes	Instalaciones adecuadas para bienestar y	Trabajadores comprometidos	Equipos, materiales y herramientas en óptimas
Alianzas estratégicas	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Economía capitalista	1	1	1	3	3	1	1	1	1
Tipos de cambios de la moneda	1	1	1	1	1	1	5	1	5
Disminución del interés bancario	1	1	3	1	1	3	5	1	5
<i>E-commerce</i> (comercio electrónico)	5	3	5	5	5	5	3	3	5
Creación de nuevos tejidos	5	1	5	5	3	5	1	1	5
Cobertura de nuevos medios tecnológicos	5	1	1	3	5	5	1	3	5
Nuevas tendencias	5	3	5	3	1	5	1	1	3
Nuevos productos según la temporada	5	3	5	5	1	5	1	1	3
Competidores inestables	1	3	5	5	3	3	1	1	1
Nuevos canales comercialización	5	3	5	5	5	5	5	1	3
Mercado insatisfecho	5	3	5	5	5	5	5	5	5
Modelo contable electrónico	1	1	1	1	1	1	1	1	3
Inversión en I+D de Ecuador	1	1	3	1	1	1	3	1	3
Seguridad Laboral	1	5	1	1	1	1	5	5	3
Marca registrada y patentada	3	1	3	1	5	1	1	1	1
<b>Total</b>	50	36	54	50	46	52	44	32	56
<b>Prioridad</b>	Cuarto	Décimo	Segundo	Cuarto	Quinto	Tercero	Sexto	Undécimo	Primero

Fortalezas Oportunidades	Estabilidad del personal	Capacidad de adaptación al entorno	Ambiente laboral agradable	Trabajo en equipo eficiente	Solución analítica y creativa de problemas	Confianza entre los miembros de la empresa	Crecimiento personal y profesional	Total	Prioridad
Alianzas estratégicas	5	5	3	5	5	5	1	74	Primero
Economía capitalista	5	1	1	3	1	3	1	28	Décimo
Tipos de cambios de la moneda	1	3	1	1	3	1	1	28	Décimo
Disminución del interés bancario	1	3	1	1	1	1	3	32	Noveno
<i>E-commerce</i> (comercio electrónico)	3	5	3	5	3	5	3	66	Tercero
Creación de nuevos tejidos	1	3	1	3	5	3	3	50	Quinto
Cobertura de nuevos medios tecnológicos	3	5	3	3	3	1	3	50	Quinto
Nuevas tendencias	1	3	1	1	3	1	3	40	Séptimo
Nuevos productos según la temporada.	1	5	1	3	3	5	3	50	Quinto
Competidores inestables	1	5	1	3	1	3	1	38	Octavo
Nuevos canales comercialización	5	5	3	5	5	5	3	68	Segundo
Mercado insatisfecho	3	5	1	3	5	3	1	64	Cuarto
Modelo contable electrónico	1	1	1	1	1	1	1	18	decimotercero
Inversión en I+D de Ecuador	1	3	1	1	1	1	3	26	undécimo
Seguridad Laboral	5	1	5	5	1	1	1	42	Sexto
Marca registrada y patentada	1	1	1	1	1	1	1	24	duodécimo
<b>Total</b>	38	54	28	44	42	40	32	698	
<b>Prioridad</b>	Noveno	Segundo	Duodécimo	Sexto	Séptimo	Octavo	Décimo		

Fuente: elaboración propia

Se asigna la prioridad en relación con la ponderación asignada, de acuerdo a la tabla 24 en donde se detalla la escala de puntuación que se usa en la matriz de aprovechabilidad, de tal modo que se obtiene un resultado de cada factor, en el cual, el más alto se le asigna la primera prioridad y así sucesivamente para todos los factores restantes. Los factores que se utilizan para la elaboración de la matriz FODA, en el caso de las oportunidades son los que cuentan con un puntaje igual o mayor a 43,625 y en el caso de las fortalezas son los que cuentan con un puntaje igual o mayor a 43,625.

Se obtienen estos valores por medio de la división de la suma total de puntajes entre el número total de factores, tanto de fortalezas como de oportunidades, como se especifica a continuación en la tabla 26:

Tabla 26. Calificación total de la matriz de aprovechabilidad.

Total	Oportunidades	Fortalezas
698	$698 / 16 = 43,625$	$698 / 16 = 43,625$
	Conclusión	Conclusión
	Las oportunidades claves son aquellas que superan los 43, 625 puntos	Las fortalezas claves son aquellas que superan los 43, 625 puntos

Fuente: elaboración propia

Es así que, por medio de la matriz realizada, se clasifican las fortalezas claves con su correspondiente orden asignado en la matriz anterior, los cuales se enumeran en el cuadro 5:

Cuadro 5. Fortalezas claves.

Fortalezas	
F1	Equipos, materiales y herramientas en óptimas condiciones.
F2	Variedad de prendas y colores
F3	Capacidad de adaptación al entorno.
F4	Cubre las necesidades de los clientes.
F5	Relación calidad-precio.
F6	Distinción prendas por variedad empaques.
F7	Liderazgo
F8	Trabajo en equipo eficiente.
F9	Instalaciones adecuadas para bienestar y seguridad

Fuente: elaboración propia

Así también, por medio de la matriz realizada, se clasificó las oportunidades claves con su correspondiente orden asignado en la matriz de aprovechabilidad, los cuales se enumeran en el cuadro 6:

Cuadro 6. Oportunidades claves.

<b>Oportunidad</b>	
O1	Alianzas estratégicas.
O2	Nuevos canales comercialización.
O3	<i>E-commerce</i> (comercio electrónico).
O4	Mercado insatisfecho.
O5	Creación de nuevos tejidos.
O6	Cobertura de nuevos medios tecnológicos.
O7	Nuevos productos.

Fuente: elaboración propia

Dentro del mismo contexto, se realiza la matriz de vulnerabilidad para determinar el grado de impacto negativo para la empresa, del cual se obtiene al comparar los factores internos negativos con los factores externos negativos. Es así que, para esta matriz, también se usa la escala de ponderación que se detalla en la tabla 24. A continuación, se realiza la matriz correspondiente donde se pondera cada debilidad en relación a la amenaza respectiva para obtener los resultados que facilitan la realización de la matriz FODA:

Tabla 27. Matriz de vulnerabilidad.

Amenazas	Debilidades							
	Despachos con inconsistencia	Ineficiente atención al cliente en	Gestión de ventas (pre - ventas)	Insuficientes tipos de pagos	Deficiencia incorporación de las últimas	Limitada presencia y visibilidad en	Comunicación ineficiente	Deficiente capacitación en habilidades gerenciales
Inestabilidad Gubernamental	1	1	1	3	1	5	1	1
Conflictos nacionales	1	1	1	1	1	1	1	5
Inflación del Ecuador 2,23%	1	1	1	3	3	1	3	5
Política aduanera	3	1	1	1	1	1	1	5
Corrupción	1	1	1	1	1	1	1	1
Impuestos del sector textil	1	3	1	1	3	3	1	5
Rebote de la pandemia	1	1	1	1	1	5	1	5
Fenómeno migratorio	5	5	3	1	5	3	1	5
Delincuencia e inseguridad	5	3	3	5	3	3	1	5
Innovación constante de la competencia	1	1	1	5	3	3	1	5
Hábitos y tendencias de compra cambiantes	5	5	3	5	5	3	1	5
Cambios climáticos	3	3	1	1	3	5	1	3
Leyes a favor del producto extranjero	3	3	1	1	5	1	1	3
Reformas políticas	1	1	1	1	1	3	1	3
Crisis mundial económica	1	3	1	3	1	1	1	3
Nuevos competidores	3	1	1	1	1	3	1	3
Importaciones de ropa de países vecinos	5	3	5	1	5	3	1	5
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>37</b>	<b>27</b>	<b>35</b>	<b>43</b>	<b>45</b>	<b>19</b>	<b>67</b>
<b>Prioridad</b>	<b>Sexto</b>	<b>Séptimo</b>	<b>Décimo</b>	<b>Octavo</b>	<b>Quinto</b>	<b>Cuarto</b>	<b>Undécimo</b>	<b>Primero</b>

Amenazas	Debilidades						Total	Prioridad
	Ausencia de un sistema de gestión	Falta aplicación proceso	Escasa capacitación del personal	No cuenta con puntos de	Ineficiente manejo del estrés y administración	Motivación		
Inestabilidad Gubernamental	1	1	3	5	1	3	28	Décimo
Conflictos nacionales	1	1	1	5	1	3	24	duodécimo
Inflación del Ecuador 2,23%	3	1	1	5	1	3	32	Octavo
Política aduanera	1	3	1	1	1	1	22	decimotercero
Corrupción	1	1	1	3	1	1	16	decimocuarto
Impuestos del sector textil	3	3	1	1	5	3	34	Séptimo
Rebote de la pandemia	1	1	3	3	1	3	28	Décimo
Fenómeno migratorio	3	3	5	3	5	5	52	Primero
Delincuencia e inseguridad	1	1	1	5	5	1	42	Quinto
Innovación constante de la competencia	5	3	5	3	5	3	44	Cuarto
Hábitos y tendencias de compra cambiantes	3	1	3	1	5	1	46	Tercero
Cambios climáticos	1	1	1	1	5	1	30	Noveno
Leyes a favor del producto extranjero	3	5	1	3	3	3	36	Sexto
Reformas políticas	1	1	1	5	1	3	24	duodécimo
Crisis mundial económica	1	3	1	5	1	1	26	undécimo
Nuevos competidores	1	3	1	1	5	3	28	Décimo
Importaciones de ropa de países vecinos	1	5	1	5	5	3	48	Segundo
<b>Total</b>	31	37	31	55	51	41	560	
<b>Prioridad</b>	Noveno	Séptimo	Noveno	Segundo	Tercero	Sexto		

Fuente: elaboración propia

Del mismo modo, se asigna la prioridad con base en la ponderación asignada, de acuerdo a la tabla 24 en donde se detalla la escala de puntuación que se usa en la matriz de vulnerabilidad, de tal modo que se obtiene un resultado de cada factor, en el cual, el más alto se le asigna la primera prioridad y así sucesivamente para todos los factores restantes. Los factores que se utilizan para la elaboración de la matriz FODA, en el caso de las amenazas son los que cuentan con un puntaje igual o mayor a 32,941 y en el caso de las debilidades son los que cuentan con un puntaje igual o mayor a 40.

Se obtienen estos valores por medio de la división de la suma total de puntajes entre el número total de factores, tanto de debilidades como de las amenazas, como se especifica a continuación en la tabla 28:

Tabla 28. Calificación total de la matriz de vulnerabilidad.

Total	Amenazas	Debilidades
560	$560 / 17 = 32,941$	$560 / 14 = 40$
	Conclusión	Conclusión
	Las amenazas claves son aquellas que superan los 32,941 puntos	Las debilidades claves son aquellas que superan los 40 puntos

Fuente: elaboración propia

Es así que, por medio de la tabla 27, se clasifican las debilidades claves con su correspondiente orden asignado en la matriz anterior, los cuales se enumeran en el cuadro 7:

Cuadro 7. Debilidades claves.

<b>Debilidades</b>	
D1	Deficiente capacitación en habilidades gerenciales.
D2	No cuenta con puntos de distribución propios.
D3	Ineficiente manejo del estrés y administración del tiempo.
D4	Limitada presencia y visibilidad en plataformas digitales.
D5	Deficiencia incorporación de las últimas tendencias.
D6	Motivación
D7	Despachos con inconsistencia.

Fuente: elaboración propia

Así también, por medio de la matriz de vulnerabilidad realizada, se clasifican las amenazas más relevantes, con su correspondiente orden asignado en la matriz de vulnerabilidad, los cuales se enumeran en el cuadro 8:

Cuadro 8. Amenazas claves.

<b>Amenazas</b>	
A1	Fenómeno migratorio.
A2	Importaciones de ropa de países vecinos.
A3	Hábitos y tendencias de compra cambiantes.
A4	Innovación constante de la competencia.
A5	Delincuencia e inseguridad.
A6	Leyes a favor del producto extranjero.
A7	Impuestos del sector textil.

Fuente: elaboración propia

En conclusión, para la realización de las matrices y cuadros, se trabaja en conjunto con la directiva de la empresa textil CREACIONES MFN, lo cual permite una ponderación más acertada a la realidad y situación de la empresa, la evidencia (Ver anexo 13). A base de los resultados de dichas matrices, a continuación, se elabora la matriz EFE y EFI.

Con el propósito de profundizar los factores internos se realiza la matriz de evaluación de factores internos, en donde se determina un peso para cada uno de los factores basándose en la industria en la que la empresa realiza sus actividades y una calificación que se basa en la empresa. El peso se determina siendo 0,00 (sin importancia) a 1,00 (muy importante); sin embargo, el total no supera 1,00. Así también se utiliza una escala para identificar la calificación de cada uno de los factores, los cuales se ponderan en relación a cómo reacciona cada factor en la empresa, donde 1 se interpreta como debilidad importante, el 2 como debilidad menor, el 3 como fortaleza menor y por último el 4 como fortaleza importante.

Una vez se determina el peso y la calificación de cada uno de los factores, se multiplica ambos para obtener el valor ponderado, donde la suma total sirve para la interpretación de la matriz, donde el resultado debe estar entre 1,00 y 4,00. Si el puntaje total es menor al promedio de 2,5 significa que la empresa cuenta con muchas debilidades internas, al contrario, si supera el promedio significa que la mantiene una posición sólida y estable.

Tabla 29. Matriz de evaluación de factores internos.

<b>MATRIZ EFI</b>			
<b>Evaluación de factores internos</b>			
<b>Factores internos claves</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
F1. Equipos, materiales y herramientas en óptimas condiciones.	0,1	4	0,4
F2. Variedad de prendas y colores	0,1	4	0,4
F3. Capacidad de adaptación al entorno.	0,04	3	0,12
F4. Cubre las necesidades de los clientes.	0,07	3	0,21
F5. Relación calidad-precio.	0,07	4	0,28
F6. Distinción prendas por variedad empaques.	0,06	4	0,24
F7. Liderazgo.	0,01	4	0,04
F8. Trabajo en equipo eficiente.	0,04	3	0,12
F9. Instalaciones adecuadas para bienestar y seguridad	0,04	3	0,12
<b>Debilidades</b>			
D1. Deficiente capacitación en habilidades gerenciales.	0,1	1	0,1
D2. No cuenta con puntos de distribución propios.	0,04	2	0,08
D3. Ineficiente manejo del estrés y administración del tiempo.	0,05	1	0,05
D4. Limitada presencia y visibilidad en plataformas digitales.	0,08	1	0,08
D5. Deficiencia incorporación de las últimas tendencias.	0,05	2	0,1
D6. Motivación	0,05	2	0,1
D7. Despachos con inconsistencia.	0,1	1	0,1
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,54</b>

Fuente: elaboración propia

En síntesis, la matriz de factores internos se ha sometido a un análisis que ha generado un resultado del valor ponderado de 2,54, por lo que la evaluación estratégica de la empresa determina que su posición interna se encuentra en un grado medio, que significa que se está cumpliendo con los objetivos y se encuentra en estable; sin embargo, las debilidades asumen un puesto relevante, por lo cual, se pone énfasis en minimizar y mejorar los factores negativos internos de la empresa.

Posteriormente, se elabora la matriz de evaluación de factores externos que permite medir las oportunidades y el grado en el que se están aprovechando, además de medir el riesgo o grado de impacto que las amenazas para que se pueda contrarrestar su impacto. Es importante determinar el peso adecuado para cada factor externo donde se puede asignar desde 0,00 (nada importante) hasta 1,00

(extremadamente importante); sin embargo, es importante que el total no supere el 1,00, además, hay que asignar una calificación con base en la respuesta que la empresa está dando a cada uno de los factores tanto de oportunidades como amenazas, para la que se usa la escala de 1 (mala respuesta) y 4 (excelente respuesta). A continuación, en la tabla 30 se muestra la matriz EFE:

Tabla 30. Matriz de evaluación de factores externos.

<b>MATRIZ EFE</b>			
<b>Evaluación de factores externos</b>			
<b>Factores externos claves</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
O1. Alianzas estratégicas.	0,1	2	0,2
O2. Nuevos canales comercialización.	0,08	2	0,16
O3. E-commerce (comercio electrónico).	0,06	1	0,06
O4. Mercado insatisfecho.	0,1	2	0,2
O5. Creación de nuevos tejidos.	0,08	3	0,24
O6. Cobertura de nuevos medios tecnológicos.	0,08	2	0,16
O7. Nuevos productos según la temporada.	0,05	2	0,1
<b>Amenazas</b>			
A1. Fenómeno migratorio.	0,05	2	0,1
A2. Importaciones de ropa de países vecinos.	0,1	3	0,3
A3. Hábitos y tendencias de compra cambiantes.	0,05	3	0,15
A4. Innovación constante de la competencia.	0,08	4	0,32
A5. Delincuencia e inseguridad.	0,02	3	0,06
A6. Leyes a favor del producto extranjero.	0,1	2	0,2
A7. Impuestos del sector textil.	0,05	4	0,2
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,45</b>

Fuente: elaboración propia

En resumen, luego del análisis se realiza la interpretación de la matriz de evaluación de factores externos, donde si el resultado es 1,00 significa que la empresa no está aprovechando las oportunidades ni está respondiendo ante las amenazas que se presentan, por lo contrario, si el resultado es 4,00 indica que la empresa está respondiendo con eficacia a las amenazas, de modo que, se permite aprovechar de mejor manera las oportunidades. En el caso presente, el resultado es 2,45, es decir, que las estrategias que la empresa emplea saben responder ante las amenazas; sin embargo, no es del todo satisfactorio y del mismo modo le falta aprovechar en su totalidad sus oportunidades.

Tabla 31. Matriz FODA actualizada.

<b>Entorno interno</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
F1. Equipos, materiales y herramientas en óptimas condiciones. F2. Variedad de prendas y colores F3. Capacidad de adaptación al entorno. F4. Cubre las necesidades de los clientes. F5. Relación calidad-precio. F6. Distinción prendas por variedad empaques. F7. Liderazgo. F8. Trabajo en equipo eficiente. F9. Instalaciones adecuadas para bienestar y seguridad	D1. Deficiente capacitación en habilidades gerenciales. D2. No cuenta con puntos de distribución propios. D3. Ineficiente manejo del estrés y administración del tiempo. D4. Limitada presencia y visibilidad en plataformas digitales. D5. Deficiencia incorporación de las últimas tendencias. D6. Motivación D7. Despachos con inconsistencia.
<b>Entorno externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
O1. Alianzas estratégicas O2. Nuevos canales comercialización. O3. <i>E-commerce</i> (comercio electrónico). O4. Mercado insatisfecho. O5. Creación de nuevos tejidos. O6. Cobertura de nuevos medios tecnológicos. O7. Nuevos productos.	A1. Fenómeno migratorio. A2. Importaciones de ropa de países vecinos. A3. Hábitos y tendencias de compra cambiantes. A4. Innovación constante de la competencia. A5. Delincuencia e inseguridad. A6. Leyes a favor del producto extranjero. A7. Impuestos del sector textil.

Fuente: elaboración propia

En la tabla 31, se muestra la matriz FODA actualizada, la cual se obtiene con base en las matrices presentadas en este epígrafe, las cuales han permitido priorizar los factores para clasificar los más relevantes para el trabajo de investigación.

En conclusión, la empresa textil CREACIONES MFN parece enfocarse en resaltar sus puntos fuertes y en reconocer y abordar áreas de mejora, mientras mantiene una conciencia equilibrada de las oportunidades y amenazas externas. Este análisis se enfoca en plantear estrategias que potencien las fortalezas, disminuyan las debilidades, aprovechar al máximo las oportunidades y en lo posible contrarrestar las amenazas.

### 3.3. Objetivos y estrategias

Por medio del diagnóstico que se realiza mediante las encuestas dirigidas a los miembros de la organización, así como, a los clientes de la misma, se formulan los siguientes objetivos basándose en una planificación estratégica enfocada en las habilidades gerenciales con un plazo de tiempo de 3 a 5 años.

## **Objetivos estratégicos**

1. Expandir la red de ventas a nivel nacional para la satisfacción de los clientes fidelizados y nuevos.
2. Fortalecer habilidades gerenciales eficientes de los miembros internos de la empresa que se encuentran en niveles directivos.
3. Potenciar una estructura organizativa jerárquica eficiente que promueva la asignación de responsabilidades, que facilite la coordinación de actividades y optimice el rendimiento operativo en todas las áreas de la empresa.

Por consiguiente, para la formulación de estrategias se toma en consideración los factores internos y externos de la empresa de modo que se logre aprovechar los factores positivos en su máximo nivel, así como minimizar el impacto de los factores negativos y en algunos casos mejorar o eliminarlos; de este modo, para cada objetivo se concretan estrategias.

Tabla 32. Matriz de estrategias del objetivo 1

<b>Objetivo 1:</b> Expandir la red de ventas a nivel nacional para la satisfacción de los clientes fidelizados y nuevos.			
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Interno</span> <span style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Externo</span> </div>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>	
		O1. Posibilidad de alianzas estratégicas	A1. Fenómeno migratorio.
		O2. Existencia de nuevos canales comercialización.	A2. Importaciones de ropa de países vecinos.
		O3. <i>E-commerce</i> (comercio electrónico).	A3. Hábitos y tendencias de compra cambiantes.
		O4. Mercado insatisfecho.	A4. Innovación constante de la competencia.
		O5. Existencia de nuevos tejidos.	A5. Delincuencia e inseguridad.
		O6. Cobertura de nuevos medios tecnológicos.	A6. Leyes a favor del producto extranjero.
		O7. Nuevos productos según la temporada.	A7. Impuestos del sector textil.
<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias FA</b>	
F1. Equipos, materiales y herramientas en óptimas condiciones.	Implementar un programa de <i>e-commerce</i> para aumentar la cobertura nacional. (F1, F3, F4, F5, O2, O3, O4, O6, O7)	Crear un departamento de diseño que se enfoque en las últimas tendencias en moda y diferenciación. (F1, F2, F6, F9, A2, A4)	
F2. Variedad de prendas y colores			
F3. Capacidad de adaptación al entorno.			
F4. Cubre las necesidades de los clientes.			
F5. Relación calidad-precio.			
F6. Distinción prendas por variedad empaques.			
F7. Liderazgo.			
F8. Trabajo en equipo eficiente.			
F9. Instalaciones adecuadas para bienestar y seguridad			
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>	
D1. Deficiente capacitación en habilidades gerenciales.	Implementar marketing digital para aumentar la visibilidad de la marca y productos. (D1, D2, D4, O4, O5, O6)		
D2. No cuenta con puntos de distribución propios.			
D3. Ineficiente manejo del estrés y administración del tiempo.			
D4. Limitada presencia y visibilidad en plataformas digitales.			
D5. Deficiencia incorporación de las últimas tendencias.			
D6. Motivación			
D7. Despachos con inconsistencia.			

Fuente: elaboración propia

Tabla 33. Matriz de estrategias del objetivo 2.

<b>Objetivo 2:</b> Fortalecer habilidades gerenciales eficientes de los miembros internos de la empresa que se encuentran en niveles directivos		
<b>Interno</b> <b>Externo</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	O1. Posibilidad de alianzas estratégicas	A1. Fenómeno migratorio.
	O2. Existencia de nuevos canales comercialización.	A2. Importaciones de ropa de países vecinos.
	O3. <i>E-commerce</i> (comercio electrónico).	A3. Hábitos y tendencias de compra cambiantes.
	O4. Mercado insatisfecho.	A4. Innovación constante de la competencia.
	O5. Existencia de nuevos tejidos.	A5. Delincuencia e inseguridad.
	O6. Cobertura de nuevos medios tecnológicos.	A6. Leyes a favor del producto extranjero.
	O7. Nuevos productos según la temporada.	A7. Impuestos del sector textil.
<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias FA</b>
F1. Equipos, materiales y herramientas en óptimas condiciones.		
F2. Variedad de prendas y colores		
F3. Capacidad de adaptación al entorno.		
F4. Cubre las necesidades de los clientes.		
F5. Relación calidad-precio.		
F6. Distinción prendas por variedad empaques.		
F7. Liderazgo.		
F8. Trabajo en equipo eficiente.		
F9. Instalaciones adecuadas para bienestar y seguridad		
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
D1. Deficiente capacitación en habilidades gerenciales.	Evaluar y recompensar tanto de forma público como privada a los directivos. (D1, D3, D6, O4)	Implementar un programa de capacitación en habilidades gerenciales donde incluya las habilidades esenciales que se definen en el proyecto. (D1, D3, D5, D6, A1, A2, A3, A4, A6, A7)
D2. No cuenta con puntos de distribución propios.		
D3. Ineficiente manejo del estrés y administración del tiempo.		
D4. Limitada presencia y visibilidad en plataformas digitales.		
D5. Deficiencia incorporación de las últimas tendencias.		
D6. Motivación		
D7. Despachos con inconsistencia.		

Fuente: elaboración propia

Tabla 34. Matriz de estrategias del objetivo 3.

<b>Objetivo 3:</b> Potenciar una estructura organizativa jerárquica eficiente que promueva la asignación de responsabilidades, que facilite la coordinación de actividades y optimice el rendimiento operativo en todas las áreas de la empresa.		
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Interno</span> <span style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Externo</span> </div>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	O1. Posibilidad de alianzas estratégicas	A1. Fenómeno migratorio.
	O2. Existencia de nuevos canales comercialización.	A2. Importaciones de ropa de países vecinos.
	O3. <i>E-commerce</i> (comercio electrónico).	A3. Hábitos y tendencias de compra cambiantes.
	O4. Mercado insatisfecho.	A4. Innovación constante de la competencia.
	O5. Existencia de nuevos tejidos.	A5. Delincuencia e inseguridad.
	O6. Cobertura de nuevos medios tecnológicos.	A6. Leyes a favor del producto extranjero.
	O7. Nuevos productos según la temporada.	A7. Impuestos del sector textil.
<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias FA</b>
F1. Equipos, materiales y herramientas en óptimas condiciones.	Fomentar una cultura organizacional orientada al rendimiento. (F8, F9, O1,O2,O3,O5,O7) Objetivo 3	
F2. Variedad de prendas y colores		
F3. Capacidad de adaptación al entorno.		
F4. Cubre las necesidades de los clientes.		
F5. Relación calidad-precio.		
F6. Distinción prendas por variedad empaques.		
F7. Liderazgo.		
F8. Trabajo en equipo eficiente.		
F9. Instalaciones adecuadas para bienestar y seguridad		
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
D1. Deficiente capacitación en habilidades gerenciales.	Rediseñar el organigrama estructural para un mayor desempeño empresarial. (D1, D3, D6, D7, O4, O7) Objetivo 3	
D2. No cuenta con puntos de distribución propios.		
D3. Ineficiente manejo del estrés y administración del tiempo.		
D4. Limitada presencia y visibilidad en plataformas digitales.		
D5. Deficiencia incorporación de las últimas tendencias.		
D6. Motivación		
D7. Despachos con inconsistencia.		

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presenta la implementación estratégica donde se incluye los recursos que utilizan, como lo son: materiales, humanos y financieros, con el fin de que el detalle sea más ordenado y explícito. Se distribuye las estrategias definidas en la tabla 32, en relación con los tres objetivos, los cuales se detallan en la tabla 33:

Tabla 35. Implementación estratégica.

Objetivos	Estrategias	Recursos		
		R. Materiales	R. Humanos	R. Financieros
Expandir la red de ventas a nivel nacional para la satisfacción de los clientes fidelizados nuevos.	Implementar marketing digital para aumentar la visibilidad de la marca y productos.	Software para el diseño de publicidad. Equipo de cómputo. Internet. Cámaras y equipo de producción.	Gerente. Sub gerente. Especialista en Marketing Digital. Personal de mantenimiento. Encargado de talento humano.	\$500 Costo de la investigación de campo \$300 Presupuesto funcionamiento del departamento. \$ 270 Costo del software. \$450 Salario correspondiente al especialista. \$13 anuncio de convocatoria. \$750 equipo de cómputo.
	Crear un departamento de diseño que se enfoque en las últimas tendencias en moda y diferenciación.	Equipo de diseño Materiales de muestra Departamento de diseño. Internet.	Licenciado en diseño de modas, corte y confección. Vendedor Gerente Encargado de talento humano. Encargado de las Finanzas.	\$200 Equipo de diseño Materiales de producción. \$450 Salario correspondiente al Licenciado en diseño de modas, corte y confección. \$30 Internet \$13 anuncio de convocatoria.
	Implementar un programa de <i>e-commerce</i> para aumentar la cobertura nacional.	Equipo de cómputo Internet Sistemas de pago Plataformas digitales	Personal calificado en <i>e-commerce</i> . Gerente. Encargado de talento humano.	\$125 Adquisición de la terminal de tarjetas. \$750 equipo de cómputo. \$30 Internet \$1000 outsourcing en <i>e-commerce</i>
Fortalecer habilidades gerenciales eficientes de los miembros internos de la empresa que se encuentran en niveles directivos.	Implementar un programa de capacitación en habilidades gerenciales donde incluya las habilidades esenciales que se definen en el proyecto.	Material de comunicación. Sala de reuniones. Equipamiento de proyección.	Instructores especialistas en habilidades gerenciales.	\$700 Fondos para adquirir los programas de capacitación. (7 capacitaciones) \$50 Costo del material didáctico.
	Evaluar y recompensar tanto de forma público como privada a los	Recompensas. Salón de eventos para las recompensas públicas	Gerente. Sub gerente.	\$10 Costo del material de comunicación. \$1700 (\$50 por persona), el

	directivos			costo de las recompensas varía dependiendo de logro y la cantidad de logros.
Potenciar una estructura organizativa jerárquica eficiente que promueva la asignación de responsabilidades, que facilite la coordinación de actividades y optimice el rendimiento operativo en todas las áreas de la empresa.	Rediseñar el organigrama estructural para un mayor desempeño empresarial.	Material de comunicación y presentación. Manual de procedimientos. Equipo de capacitación. Equipo audiovisual.	Gerente. Sub gerente. Encargado de talento humano. Mando medio correspondiente al área.	\$10 Costo del material de comunicación. \$450 Costos de reubicación física.
	Fomentar una cultura organizacional orientada al rendimiento.	Materiales de comunicación. Medio de comunicación interno.	Gerente. Subgerente. Mandos medios de la empresa. Instructores especialistas en el tema.	\$200 (2 capacitaciones) Capacitación para formación y desarrollo del personal. \$50 máximo por persona, el costo de incentivos y recompensas varían según los logros obtenidos. \$30 internet

Fuente: elaboración propia

Por consiguiente, los objetivos y estrategias se cumplen con base en un cronograma de actividades que están involucradas dentro de los mismos, por tal motivo se especifican las fechas tanto de inicio como final, así también como las actividades, responsables y la forma en la que se va a llevar a cabo cada una de las estrategias. A continuación, se presenta el detalle de cada una de las estrategias con sus respectivos objetivos:

Tabla 36. Objetivo 1 Estrategia 1.

<b>Objetivo:</b> Expandir la red de ventas a nivel nacional para la satisfacción de los clientes fidelizados nuevos.				
<b>Estrategia:</b> Implementar marketing digital para aumentar la visibilidad de la marca y productos.				
<b>Justificación</b>	<b>Actividad</b>	<b>Periodo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Como llevar a cabo</b>
La empresa textil, aunque es muy competitiva en el mercado que se desenvuelve, pero no está presente en las diferentes plataformas digitales, siendo solo visible para los intermediarios y por lo tanto carece de presencia en los medios digitales, lo que hoy en día es una necesidad para cualquier empresa. Por lo que, la busca que su consumidor final la conozca y reconozca.	Adecuar un espacio específico donde comience a funcionar el departamento de marketing.	Marzo 2024	Gerente Personal de mantenimiento.	Analizar el lugar más idóneo y práctico, comprar los muebles y equipo de cómputo y adecuar la oficina.
	Definir los objetivos que pretende lograr con el marketing digital.	Abril 2024	Gerente. Sub gerente.	Definir que pretende lograr. Por ejemplo: aumentar ventas, alcanzar nuevos mercados, mejor servicio, entre otros.
	Realizar una investigación de mercado donde se conozca la competencia, las tendencias del mercado y las mejores prácticas de acuerdo al giro de negocio.	Mayo 2024 – junio 2024	Sub gerente.	Realizar una vista de campo que permita recabar información más real y analizar los factores de oportunidad y amenaza. Además de reconocer el público objetivo.
	Convocatoria para el personal encargado de marketing digital	Julio 2024	Encargado de talento humano	Crear un anuncio en diferentes medios de comunicación que permite atraer la atención de varios especialistas en el tema.
	Selección y contratación del personal encargado de marketing digital	Agosto 2024	Gerente. Encargado de talento humano	Llegar a un mutuo acuerdo de las habilidades y destrezas que el personal a escoger debe tener para el puesto de trabajo.
	Crear una estrategia de marketing digital	Septiembre 2024	Gerente Personal encargado de marketing	Crear una estrategia donde incluya la estrategia de contenido, estrategia de redes sociales y estrategia de publicidad.
	Ejecutar las estrategias formuladas.	Octubre 2024	Personal encargado de marketing	El personal encargado comienza a crear contenido, publicar en redes sociales y ejecutar campañas

				publicitarias.
	Medir los resultados con base en los objetivos.	Mensualmente	Gerente Personal encargado de marketing.	Al cabo de un mes de funcionamiento se miden los resultados con relación en los objetivos planteados con anterioridad.
	Realizar mejoras y ajustes necesarios.	Trimestralmente	Gerente Personal encargado de marketing digital.	Trimestralmente se realiza un análisis con relación en las mediciones mensuales para realizar ajustes y mejoras, de modo que, la productividad del departamento sea mejor.

Fuente: elaboración propia

Tabla 37. Objetivo 1 Estrategia 2.

<b>Objetivo:</b> Expandir la red de ventas a nivel nacional para la satisfacción de los clientes fidelizados nuevos.				
<b>Estrategia:</b> Crear un departamento de diseño que se enfoque en las últimas tendencias en moda y diferenciación.				
<b>Justificación</b>	<b>Actividad</b>	<b>Periodo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Como llevar a cabo</b>
La empresa se dedica a la producción de prendas básicas lo que le limita entrar a nuevos mercados o dirigirse a nuevos clientes. Por lo cual, tiene la necesidad de innovación en sus productos, que le permita diferenciarse en el mercado y dar un valor añadido a sus clientes.	Definir los objetivos del departamento de diseño.	Enero 2025	Gerente. Sub gerente.	En relación con las necesidades de la empresa, se define que es lo que se pretende lograr con la creación del departamento.
	Establecer un presupuesto para el departamento.	Febrero 2025	Gerente. Sub gerente. Encargado de las Finanzas.	Por medio del tamaño y los objetivos se dispone un presupuesto para el funcionamiento del departamento.
	Convocatoria para diseñadores.	Marzo 2025	Encargado de talento humano	Crear un anuncio en diferentes medios de comunicación que permite atraer la atención de varios especialistas en el tema.
	Selección y contratación del diseñador.	Abril 2025	Gerente. Encargado de talento humano.	Llegar a un mutuo acuerdo de las habilidades y destrezas que el personal a escoger debe tener para el puesto de trabajo.
	Desarrollar un proceso de trabajo.	Mayo 2025	Gerente. Sub gerente.	Se planificará un proceso de trabajo claro y eficiente, que permita que el departamento sea productivo y se cumplan con los objetivos.
	Comenzar a promocionar el departamento	Junio 2025 – agosto 2025	Vendedor. Gerente.	Promocionar a los clientes sobre el departamento para que estén al tanto de nuevos productos o mejoras en los mismos.

Fuente: elaboración propia

Tabla 38. Objetivo 1 Estrategia 3

<b>Objetivo:</b> Expandir la red de ventas a nivel nacional para la satisfacción de los clientes fidelizados nuevos.				
<b>Estrategia:</b> Implementar un programa de <i>e-commerce</i> para aumentar la cobertura nacional.				
<b>Justificación</b>	<b>Actividad</b>	<b>Periodo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Como llevar a cabo</b>
La empresa textil cuenta con varios productos e insumos para comercializar; sin embargo, solo se maneja con el comercio tradicional que se basa en donde un vendedor visita los locales donde se espera vender, pero si una persona busca comprar algún producto no lo puede hacer a menos de que conozca la empresa o al vendedor. Por lo cual, se busca abarcar una nueva cartera de clientes, pero por medio del comercio electrónico	Adecuar un espacio específico donde se lleve a cabo el programa de <i>e-commerce</i> .	Enero 2026	Gerente Personal de mantenimiento.	Analizar el lugar más idóneo y práctico, comprar los muebles y equipo de cómputo y adecuar la oficina.
	Analizar el plan de marketing.	Febrero 2026	Sub gerente.	Se analizan los objetivos del marketing digital que se están cumpliendo, para determinar oportunidades para usar el <i>e-commerce</i> .
	Elección de empresas que ofrezcan <i>outsourcing</i> de <i>e-commerce</i>	Marzo 2026	Encargado de talento humano	Visitar diferentes empresas, para encontrar el plan de <i>outsourcing</i> de <i>e-commerce</i> más adecuado para la empresa
	Selección y contratación de la empresa adecuada a las necesidades	Abril 2026	Gerente. Encargado de talento humano	Con relación en todos los planes y presupuestos brindados por las empresas, se toma la decisión más adecuada.
	Definir los objetivos del programa de <i>e-commerce</i>	Mayo 2026	Gerente Personal encargado del programa de <i>e-commerce</i> .	Según las opciones brindadas por el personal encargado del programa, la investigación de mercado y las expectativas del gerente, se define las estrategias que permitan alcanzar los objetivos.

Fuente: elaboración propia

Tabla 39. Objetivo 2 Estrategia 1

<b>Objetivo:</b> Fortalecer habilidades gerenciales eficientes de los miembros internos de la empresa que se encuentran en niveles directivos.				
<b>Estrategia:</b> Implementar un programa de capacitación en habilidades gerenciales donde incluya las habilidades esenciales que se definen en el proyecto.				
<b>Justificación</b>	<b>Actividad</b>	<b>Periodo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Como llevar a cabo</b>
La empresa comenzó con una administración empírica, por lo que las habilidades del gerente son aprendidas con base en la experiencia; sin embargo, no se han podido transmitir al resto de los directivos y según la necesidad de buenos líderes para el plan estratégico y futuro de la empresa, se vuelve necesario este tipo de habilidades.	Identificar los participantes del programa de capacitación en habilidades gerenciales.	Marzo 2024	Gerente. Subgerente.	Se decide que miembros de la empresa necesitan las habilidades directivas que se dictarán en el programa.
	Notificación a los participantes del programa.	Abril 2024	Subgerente.	Se envía a cada uno de los miembros escogidos un afiche informándoles sobre la capacitación.
	Planificar el contenido y fechas.	Abril 2024 – mayo 2024	Gerente. Sub gerente.	En relación al estudio realizado en el presente proyecto se planifican los contenidos según las habilidades: manejo del estrés y la administración analítica y creativa de problemas, trabajo en equipo, motivación, comunicación efectiva y liderazgo.
	Seleccionar los capacitadores	Junio 2024	Encargado de talento humano.	Se escoge los capacitadores más indicados para capacitar al gerente y mando medios.
	Capacitaciones	Julio 2024 Agosto 2024 Septiembre 2024 Octubre 2024 Noviembre 2024 Diciembre 2024 Enero 2025 Febrero 2025	Capacitadores	Una vez al mes se realizarán capacitaciones, de modo, que los superiores tengan la oportunidad de practicar el resto del mes sobre sus nuevas habilidades o las reforzadas.

Fuente: elaboración propia

Tabla 40. Objetivo 2 Estrategia 2.

<b>Objetivo:</b> Fortalecer habilidades gerenciales eficientes de los miembros internos de la empresa que se encuentran en niveles directivos.				
<b>Estrategia:</b> Evaluar y recompensar tanto de forma público como privada a los directivos.				
<b>Justificación</b>	<b>Actividad</b>	<b>Periodo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Como llevar a cabo</b>
Al crear un plan de capacitación en habilidades gerenciales, es importante mantener motivados a la cabeza de la empresa, para que puedan llevar hacia el éxito a los demás miembros.	Definir los criterios de evaluación.	Abril 2024 – mayo 2024	Gerente. Sub gerente.	Se determina, que y como se va a evaluar el desempeño de los directivos.
	Realizar la evaluación en relación con las capacitaciones y resultados	Mensualmente	Gerente. Sub gerente.	Mensualmente se realizará una evaluación sobre la habilidad aprendida el mes anterior y los resultados que ha tenido.
	Comunicar los resultados de evaluación.	Trimestralmente	Gerente.	Los resultados se darán a cada uno de los directivos de manera privada para mantener su confidencialidad.
	Recompensar a los directivos.	Evento del día del trabajador. Anualmente	Gerente. Sub gerente.	De acuerdo a los logros obtenidos se dará paso a un tiempo para reconocer públicamente a los directivos en el programa de homenaje para los trabajadores.
	Comunicar las recompensas.	Evento del día del trabajador. Anualmente	Gerente. Sub gerente.	Se dará un discurso que permita que cada miembro conozca el “porque” del reconocimiento del directivo y como puede lograrlo.

Fuente: elaboración propia

Tabla 41. Objetivo 3 Estrategia 1.

<b>Objetivo:</b> Potenciar una estructura organizativa jerárquica eficiente que promueva la asignación de responsabilidades, que facilite la coordinación de actividades y optimice el rendimiento operativo en todas las áreas de la empresa.				
<b>Estrategia:</b> Rediseñar el organigrama estructural para un mayor desempeño empresarial.				
<b>Justificación</b>	<b>Actividad</b>	<b>Periodo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Como llevar a cabo</b>
La empresa cuenta con un organigrama poco eficiente que no muestra responsabilidades, actividades claras ni orden jerárquico. Por lo que su rediseño es esencial.	Análisis de la situación actual interna de la empresa.	Junio 2026 – julio 2026	Sub gerente.	En continuidad con las estrategias anteriores, se vuelve a realizar un análisis de la situación actual de la empresa.
	Estudiar los organigramas de otras empresas.	Agosto 2026	Sub gerente. Encargado de talento humano.	Se estudiará las mejores prácticas de otras empresas textiles para el rediseño del organigrama estructural.
	Definir las actividades y funciones de cada puesto de trabajo.	Septiembre 2026 – octubre 2026	Sub gerente. Encargado de talento humano.	Para un organigrama más eficiente es necesario saber que responsabilidades conlleva cada puesto de trabajo.
	Desarrollo de un nuevo organigrama	Noviembre 2026	Gerente. Sub gerente. Encargado de talento humano.	Con toda la información precisa, se puede optar por un orden organizacional que permita un desempeño empresarial.
	Implementación del nuevo organigrama	Diciembre 2026 – enero 2027	Sub gerente. Encargado de talento humano.	Se comunicará a todos los miembros de la empresa sobre los cambios decididos y se capacitará a cada uno de ellos.
	Evaluación del nuevo organigrama.	Trimestralmente	Sub gerente. Encargado de talento humano.	Se evaluará el éxito del organigrama mediante encuestas, entrevistas u observación para realizar los ajustes necesarios.

Fuente: elaboración propia

Tabla 42. Objetivo 3 Estrategia 2.

<b>Objetivo:</b> Potenciar una estructura organizativa jerárquica eficiente que promueva la asignación de responsabilidades, que facilite la coordinación de actividades y optimice el rendimiento operativo en todas las áreas de la empresa.				
<b>Estrategia:</b> Fomentar una cultura organizacional orientada al rendimiento.				
<b>Justificación</b>	<b>Actividad</b>	<b>Periodo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Como llevar a cabo</b>
La empresa necesita que los miembros de la misma estén alineados entre sí, lo que permite mejorar la comunicación y colaboración, así como tener un entorno de trabajo positivo, entre otros.	Comunicar los valores y comportamientos deseados.	Marzo 2024	Gerente. Sub gerente. Encargado de talento humano	A lo largo de un mes se pondrá en conocimiento de los valores y comportamiento a todos los miembros de la organización.
	Líderes deben modelar los valores y comportamientos	Abril 2024 – junio 2024	Gerente. Sub gerente. Mandos medios.	Se realizará una reunión donde se pide que los líderes sean los primeros en modelar los valores y comportamientos, de modo que, sirvan como ejemplo.
	Implementar un sistema de recompensas y reconocimiento para todos.	Julio 2024	Gerente. Sub gerente.	Se implementará y se dará a conocer las recompensas y reconocimientos que pueden llegar a recibir.
	Toda la organización comienza a desarrollar esta cultura organizacional.	Agosto 2024	Todos los miembros de la organización.	Según conocimiento, recompensas y ejemplos, la organización comenzará a adoptar una nueva cultura organizacional.

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, para que los objetivos y estrategias detalladas anteriormente se lleven a cabo, es necesario conocer el presupuesto tanto mensual y anual, de modo que, se logre alinear los recursos con los que la empresa cuenta, así también, con los objetivos del plan estratégico, así pues, se contribuye a la toma de decisiones y se tiene mayor control sobre el proceso que se está tomando.

Tabla 43. Presupuesto financiero del plan estratégico.

Objetivo	Estrategia	Presupuesto financiero	
		Mensual	Anual
Expandir la red de ventas a nivel nacional para la satisfacción de los clientes fidelizados nuevos.	1. Implementar marketing digital para aumentar la visibilidad de la marca y productos.	\$300 \$450 \$13 (pago único) \$750 (pago único)	\$270 \$500
	Crear un departamento de diseño que se enfoque en las últimas tendencias en moda y diferenciación.	\$200 (pago único) \$450 \$30 \$13	
	Implementar un programa de <i>e-commerce</i> para aumentar la cobertura nacional.	\$125 (pago único) \$750 (pago único) \$1000 (pago único)	
Fortalecer habilidades gerenciales eficientes de los miembros internos de la empresa que se encuentran en niveles directivos.	Implementar un programa de capacitación en habilidades gerenciales donde incluya las habilidades esenciales que se definen en el proyecto.	\$50 (pago único)	\$700
	Evaluar y recompensar tanto de forma público como privada a los directivos.	\$10 (pago único)	\$1700 máximo
Potenciar una estructura organizativa jerárquica eficiente que promueva la asignación de responsabilidades, que facilite la coordinación de actividades y optimice el rendimiento operativo en todas las áreas de la empresa.	Rediseñar el organigrama estructural para un mayor desempeño empresarial.	\$10 (pago único) \$450 (pago único)	
	Fomentar una cultura organizacional orientada al rendimiento.		\$200
Total		\$4601	\$3370

Fuente: elaboración propia

## CONCLUSIONES

- En relación con la teoría que se fundamenta en este proyecto de titulación, se destaca la falta de un direccionamiento estratégico en las empresas ecuatorianas, así como la falta de habilidades gerenciales. Por lo que, la planificación estratégica se vuelve esencial para decidir el rumbo clave a largo plazo que se va a tomar según un diagnóstico empresarial, donde posterior a esto se desarrolla una visión, misión y valores que permite mejorar la cultura organizacional, después se plantean objetivos y se diseñan estrategias que permitan cumplir con la ruta. Por tal motivo, es necesario contar con líderes que tengan no solo habilidades técnicas y conceptuales, sino también habilidades blandas que logren mejorar de manera eficaz las relaciones de la empresa.
- Por medio de la recolección de datos se obtiene las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, en donde después de una priorización, las fortalezas se centran en que la empresa textil cuenta con todas las herramientas necesarias para su funcionamiento, como maquinaria, variedad de productos y un buen trabajo en equipo; sin embargo, las debilidades también muestran una falta de direccionamiento por carencia de habilidades gerenciales, deficiencia en motivación interna y carencia de innovación tecnológica. Por el lado contrario, en los factores externos como las oportunidades, se visualiza innovación y cobertura nacional, y por último las amenazas que se presentan se basan en la crisis nacional y a los hábitos y tendencias cambiantes.
- En lo que respecta con las habilidades gerenciales, en relación al diagnóstico, se identificó que todas las habilidades cuentan con deficiencias, una más que otra; sin embargo, se han dividido en fortalezas alguna, como: liderazgo, trabajo en equipo, y solución analítica y creativa de problemas. Y en debilidades se identificaron, las siguientes: motivación, manejo del estrés y administración del tiempo y comunicación efectiva.

- Por consiguiente, según el diagnóstico sustentado por la recolección de información, se proponen objetivos estratégicos dentro del plan estratégico que buscan minimizar las debilidades de la empresa con el enfoque de aprovechar las oportunidades y fortalezas identificadas, de tal modo que, se contrarreste el impacto negativo de las amenazas. Del cual, en cada objetivo se diseñaron estrategias que permitan el cumplimiento del mismo, así como las actividades específicas para cada una de las estrategias, así se propone objetivos claros, específicos y realistas, que sirvan de ayuda en la toma de decisiones y control para que el gerente ponga en marcha el plan estratégico.

## RECOMENDACIONES

- CREACIONES MFN al ser una empresa textil, teniendo como actividad principal la confección de prendas de vestir, debe enfocarse en estar actualizado ante las últimas tendencias de moda, de modo que le permita diferenciarse de sus competidores, así también, actualizar sus líneas de ropa e incluso crear unas nuevas, que le permita abarcar nuevos mercados y segmentos de clientes.
- Un factor muy importante es el tiempo para planificar e implementar, la empresa al estar dentro de una administración empírica o tradicional, no se da el tiempo para planificar, organizar, dirigir y evaluar, es decir, no cumple con el proceso administrativo. Por lo que se recomienda tecnificar más la empresa, de modo que le permita aprovechar todas sus herramientas en lo máximo posible, así como mejorar el desempeño de todos los miembros de la empresa.
- La empresa debe crear y dar a conocer un código de trabajo interno, donde especifique las reglas y expectativas de la empresa para sus empleados, puesto que existe un desorden o desconocimiento por parte de los empleados en donde en ocasiones ocurre confusión, conflictos, desigualdad o incumplimiento de las normas de seguridad, lo cual, afecta a la productividad de la empresa y no se logran cumplir con los objetivos.
- Se recomienda tener un control y evaluación constante a lo largo del proceso de implementación del plan estratégico, puesto que sus objetivos se enfocan en la mejora continua, además es útil seguir investigando sobre las variables del proyecto, puesto que son de gran utilidad para el direccionamiento a largo plazo de la empresa, además de que el plan estratégico puede servir como base para otras empresas textiles siempre y cuando cuenten con un análisis empresarial similar al de la empresa CREACIONES MFN; sin embargo, siempre va a ser necesario de ajustes de acuerdo a la necesidad de cada organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alencastro, A., Castañón, J., Quiñonez, M., & Egas, F. (2020). Planificación Estratégica para el desarrollo territorial de la Provincia Esmeraldas en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(3), 130-147. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7565472>
- Almanza, R., Calderón, P., & Vargas, J. (2019). Los factores internos de las pymes y su influencia en la competitividad (caso sector comercio en Lázaro Cárdenas Michoacán). *Horizontes Empresariales*, 18(2), 4-20.
- Altuna, V. (2023). Estrategias de gestión postventa y su influencia en la fidelización en clientes de empresas de telecomunicaciones: caso Tvdatos. Tesis de masterado, Universidad de las Americas, Quito.
- Baque, L., Triviño, K., & Viteri, D. (Febrero de 2020). Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*, 58(Especial). Obtenido de <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/2152/2207>
- Buena Paz, G. (2015). *Planeación Prospectiva Estratégica*. Mexico D.F: Metadata.
- Cabrera, C. (2021). *Planificación Estratégica*. Universidad Siglo 21. Colombia: Tesis de pregrado.
- Galarza, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1390-681X. doi:<http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Díaz de Santos. Obtenido de <https://www.editediazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>

- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). *Planeación Estrategica Aplicada*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Huerta, D. (2020). *Análisis foda o dafo.* . Madrid: Bubok Publishing S.L.
- Huilcapi, M., Castro, G., & Jacome, G. (15 de Marzo de 2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de las ciencias*, 3(2), 311-333. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5889721>
- INEC. (2023). *Registro Estadístico de Empresas 2022*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Registro\\_Empresas\\_Establecimientos/2022/Boletin\\_Tecnico\\_REEM\\_2022.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2022/Boletin_Tecnico_REEM_2022.pdf)
- Loján, C., Pinos, E., & Sarmiento, W. (2022). Habilidades gerenciales como estrategia que inciden en las organizaciones de salud. *Polo del conocimiento*, 7(5), 899-912.
- Maliza, P. (2022). *Covid 19 y su relación en el direccionamiento estratégico con orientación al cliente en club Lineacinco*. Tesis de pregrado , Pontificia Universidad Catolica del Ecuador Sede Ambato, Ambato.
- Moreno, C., Cevallos, D., & Nick, B. (2018). La planeación estratégica en el sector empresarial ecuatoriano. Estudio de caso: Cerraduras Ecuatorianas S.A. *Espacios*, 39(42), 18.
- Mucha, L., Chamorro, R., Oseda, M., & Alania, R. (2021). Evauación de procedimientos empleados para determinar la población y muestra en trabajos de investigación de posgrado. *Desafíos*, 12(1), 50-7. doi:<https://doi.org/10.37711/desafios.2021.12.1.253>

- Navia, F., Mayorga, D., Campi, I., & De Lucas, L. (30 de Septiembre de 2019). Liderazgo: una habilidad gerencial fundamental en el éxito de una empresa en el siglo XXI. *Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 3(3), 1061-1084. Obtenido de <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/559>
- Paredes, D., Ibarra, L., & Moreno, Z. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50(127), 2448-7678.
- Paredes, M., Cárdenas, V., & Palomino, A. (2021). Habilidades directivas y planificación estratégica en una universidad peruana. *Gaceta Científica*, 7(1), 17-22. Obtenido de <https://revistas.unheval.edu.pe/index.php/gacien/article/view/1061/887>
- Paz, A., García, J., Suarez, H., & Pinto, E. (11 de Junio de 2020). Toma de decisiones gerenciales en Pymes de construcción del distrito especial turístico y cultural de Riohacha. *Espacios*, 41(21). Obtenido de [https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/5954/Toma\\_Decisiones\\_Gerenciales\\_Pymes.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/5954/Toma_Decisiones_Gerenciales_Pymes.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pérez, L., Villa, C., & Montenegro, M. (19 de Enero de 2020). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla. *Dictamen Libre*, 13(26), 153-168. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dictamenlibre/article/view/6193/6365>
- Piedra, R. (2023). Planificación estratégica y la competitividad. Caso INCALZA. Tesis de pregrado , Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ambato.

- Pinguave, C., & Mera, S. (2017). Diseño de un modelo de gestión por procesos aplicado a una empresa proveedora de servicios de internet, ubicada en la ciudad de Babahoyo. Título de pregrado , Escuela Superior Politécnica del Litoral Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas, Guayaquil. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/41199/1/D-CD102713.pdf>
- Romero, J., & Zabala, K. (2018). Planificación estratégica financiera en las cadenas de farmacias familiares del estado Zulia-Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, XXIV(4), 9-25. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28059581002>
- Sánchez, A., & Murillo, A. (2021). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa. *Debates por la historia*, IX(2), 147-181. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/dh/v9n2/2594-2956-dh-9-02-147.pdf>
- Soledispa, X., Pionce, J., & Sierra, M. (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 8(1), 280-294.
- Sumba, R., Cárdenas, N., Bravo, T., & Arteaga, R. (2020). La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. *POCAIP*, 5(4), 114-136. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i4.299>
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica*. Mexico: McGraw-Hill.
- Tibau, J. (2010). *Estadística Aplicada a la Educación*. Quito, Ecuador: CODEU.
- Toasa, J. (2021). *Habilidades gerenciales en empresas de reparación, mantenimiento y comercialización de repuestos para vehículos, en la ciudad de Ambato*. Ambato, Ecuador.

- Torres, M. (2019). Análisis FODA. Universidad de Guadalajara. Guadalajara: UDGVirtual.
- Useche, M., Artigas, W., Queipo, B., & Perozo, É. (2019). Técnicas e instrumentos de reolección de datos cuali-cuantitativos. Colombia: Universidad de la Guajira.
- Vélez, D., Aragón, R., & Rodriguez, M. (2022). Estudio para la calidad y prospectiva de la planeación estrategica organizacional en educación superior. Sophia, colección de Filosofía, 32, 151-169. Obtenido de <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/sophia/n32/1390-3861-soph-32-00151.pdf>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas (Novena ed.). Mexico: Prentice Hall.
- Zambrano, L. (8 de Enero de 2023). "En el país la planificación estratégica es continuismo". Expreso. Obtenido de <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/pais-planificacion-estrategica-continuismo-146480.html>

## ANEXOS

Anexo 1. Aprobación de la empresa para la realización del proyecto.

Ambato mayo 8, 2023

Doctor  
Christian Barragán  
**DIRECTOR**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
Presente

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo. La presente es para informar que se aprueba que la señorita estudiante ERIKA MICHELLE RAMIREZ BAÑO, con cédula 050372399-1 y número de matrícula CAE-173, de la carrera de Administración de Empresas, realice el proyecto de investigación titulado "Planificación estratégica y habilidades gerenciales. Caso Creaciones MFN" en esta institución.

Sin otro particular, reitero mis sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,

**MFN CREACIONES**  
  
**FIRMA AUTORIZADA**

Gerente

Creaciones MFN

Fredi Ramirez

Fuente: elaboración propia

Anexo 2. Encuesta para colaboradores de CREACIONES MFN.



## ENCUESTA PARA COLABORADORES DE CREACIONES MFN

### “Diagnóstico empresarial”

Estimados colaboradores, la presente encuesta es parte de un proyecto de investigación académico en la “Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato”.

La encuesta tiene como propósito recabar información sobre el estado actual de la empresa CREACIONES MFN.

Al momento que se lea cada pregunta, por favor prestar atención con la finalidad de que la respuesta sea confiable. La información que se obtiene a partir de su aplicación se utiliza para desarrollar el plan estratégico de la empresa para la competitividad.

**Objetivo:** Diagnosticar la situación actual de los factores requeridos del plan estratégico en la empresa CREACIONES MFN, para el diseño de nuevas estrategias.

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada pregunta antes de contestar. Es un cuestionario de respuestas abiertas, así que por favor trate de ser lo más objetivo y explícito.

## Sección 1

## Diagnóstico interno de la empresa CREACIONES MFN.

Le agradecemos se digne en contestar el cuestionario consignado con una “X” en el casillero de su preferencia. Lea detenidamente las preguntas y responda de acuerdo con las características de su empresa.

En una escala del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente en acuerdo), seleccione la categoría a la cuál usted está conforme, con respecto a cada pregunta.

Preguntas	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
1. ¿Conoce usted la visión, misión, objetivos y valores de la empresa?					
2. ¿Cree usted que la empresa cuenta con un plan estratégico?					
3. ¿Se rige por la visión, misión y objetivos que ha determinado la empresa, en el desarrollo de sus actividades laborales?					
4. ¿Considera usted que las habilidades gerenciales representan una ventaja competitiva frente a la competencia?					
5. ¿Cree usted que las estrategias planificadas contribuyen a la prosperidad a largo plazo?					
6. ¿Piensa usted que el diseño y aplicación de un plan estratégico ayuda a disminuir la incertidumbre y a mejorar el desempeño laboral?					
7. ¿Considera usted que la empresa CREACIONES MFN adecua las instalaciones para el bienestar y seguridad de sus trabajadores?					
8. ¿Cree usted que la falta de capacitación en habilidades gerenciales pospuso el cumplimiento de los objetivos de la empresa?					
9. ¿Piensa que las estrategias usadas en la empresa han contribuido al desarrollo de los objetivos de la misma?					
10. ¿Considera que los trabajadores están comprometidos y alineados a los objetivos de la empresa?					

11. ¿Concuerda en que la empresa cuenta con estrategias de marketing enfocadas en los objetivos de ventas?					
12. ¿Considera que la empresa tiene claro el rumbo o camino que pretende seguir?					
13. ¿Cree usted que el servicio que brinda la empresa, se centra en cumplir las necesidades de los clientes?					
14. ¿Piensa que la participación en el mercado de la empresa es significativa?					
15. ¿Considera que la empresa mantiene un orden y sistematización en sus procesos, aprovechando el talento humano de la misma?					
16. ¿Piensa que las habilidades gerenciales deficientes afectan en la comunicación de la empresa?					
17. ¿Considera que la empresa cuenta con un sistema de gestión administrativa que permita una eficiencia operacional, entendiéndolo a esto como un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente?					
18. ¿Considera usted que se debe cumplir con el cronograma planificado de trabajos para una entrega oportuna de pedidos?					
19. ¿Considera que existe un sistema de control efectivo de las actividades realizadas en cada departamento de la empresa?					
20. ¿La empresa cuenta con equipos, materiales, herramientas de trabajo e inventario de insumos, en óptimas condiciones que facilitan el desempeño de cada uno de los trabajadores?					
21. ¿Considera que empresa representa mayor estabilidad que rotación dentro de la misma?					
22. ¿Cree que la motivación del personal se alinea a la cultura organizacional de la empresa?					
23. ¿Su grado de motivación en la empresa es satisfactorio?					
24. ¿Considera que el sueldo que percibe es justo y equitativo?					
25. ¿Cree que la organización genera estrategias que responden efectivamente ante cambios inesperados externos que influyen en la actividad principal de la empresa?					
26. ¿Cree que la empresa formula y practica estrategias para brindar atención adecuada a cada cliente de acuerdo a su necesidad?					
27. ¿Está de acuerdo que las estrategias empleadas por la empresa posibilitan una rápida adaptación a un entorno turbulento?					
28. ¿Piensa que las habilidades gerenciales han contribuido a la correcta					

implementación de estrategias?					
29. ¿Cree usted que la empresa mantiene una interrelación con el cliente para determinar su grado de satisfacción?					
30. ¿Considera que las estrategias de la empresa se basan en la toma de decisiones actuales y futuras?					
31. ¿La empresa cuenta con una visión estratégica con ideales para un cambio y mejora continua?					
32. ¿Considera que la empresa cuenta con estrategias para mantener motivado a los miembros de la misma?					

Fuente: modificado a partir de Maliza (2022) y Piedra (2023)

## Evaluación de factores internos

Señale una o más opciones según usted considere.

**1. Señale las debilidades que usted considera que tiene la empresa Creaciones MFN**

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Falta de capacitación del personal.                             |
| <input type="checkbox"/> | Deficiencia en salida de producto.                              |
| <input type="checkbox"/> | No hay objetivos claros.  |
| <input type="checkbox"/> | Falta de adaptación a las nuevas tecnologías y formas de vender |
| <input type="checkbox"/> | Poca organización dentro de la empresa                          |
| <input type="checkbox"/> | Deficiencia en el inventario.                                   |
| <input type="checkbox"/> | La empresa no sabe dónde está ni a dónde quiere ir.             |
| <input type="checkbox"/> | No existe página web.   |
| <input type="checkbox"/> | Poca presencia en redes sociales.                               |
| <input type="checkbox"/> | Inexistencia o deficiencia en habilidades gerenciales.          |
| <input type="checkbox"/> | Deficiencia en atención al cliente.                             |
| <input type="checkbox"/> | Otros: _____  |

**2. Señale las fortalezas que usted considera que tiene la empresa Creaciones MFN**

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Maquinaria actual y óptima                               |
| <input type="checkbox"/> | Buen ambiente laboral                                    |
| <input type="checkbox"/> | Comunicación efectiva                                    |
| <input type="checkbox"/> | Eficiencia y productividad en los procesos de producción |
| <input type="checkbox"/> | Conocimiento extenso del mercado                         |
| <input type="checkbox"/> | Infraestructura amplia y segura                          |
| <input type="checkbox"/> | Lealtad y compromiso del personal                        |
| <input type="checkbox"/> | Alta adaptabilidad de los miembros de la empresa         |
| <input type="checkbox"/> | Liderazgo fuerte   |
| <input type="checkbox"/> | Estructura organizacional                                |
| <input type="checkbox"/> | Dominio del proceso administrativo                       |
| <input type="checkbox"/> | Otros _____  |

## Sección 2

## Diagnóstico externo de la empresa CREACIONES MFN.

Le agradecemos se digne en contestar marcando una "x" el cuestionario en cada entorno (político, económico, social, tecnológico), de acuerdo considere que el factor genera una oportunidad o amenaza adicional para la competitividad de la empresa CREACIONES MFN, además, si conoce de algún otro factor escribirlo en el último casillero y seleccione según su criterio.

1. ¿Qué factores políticos puede generar oportunidades o amenazas adicionales para la empresa textil CREACIONES MFN

Factores políticos	Oportunidad	Amenaza	Ninguna
Inestabilidad gubernamental			
Conflictos nacionales			
Política aduanera			
Economía de mercado (capitalista)			
Nivel corrupción			
Otro: _____			

2. ¿Qué factores económicos pueden generar oportunidades o amenazas adicionales para la empresa textil CREACIONES MFN

Factores económicos	Oportunidad	Amenaza	Ninguna
Tipos de cambios de la moneda			
Inflación del Ecuador del 2.23%			
Disminución del interés bancario			
Impuestos en el sector textil			
Otro: _____			

3. ¿Qué factores sociales puede generar oportunidades o amenazas adicionales para la empresa textil CREACIONES MFN

Factores sociales	Oportunidad	Amenaza	Ninguna
Probabilidad de rebrote de pandemia			
Hábitos y tendencias de compra cambiantes			
Fenómeno migratorio			
Delincuencia e inseguridad			
Otro: _____			

4. ¿Qué factores tecnológicos pueden generar oportunidades o amenazas adicionales para la empresa textil CREACIONES MFN

Factores tecnológicos	Oportunidad	Amenaza	Ninguna
E- commerce			
Modelo contable electrónico			
Inversión en I+D de Ecuador			
Creación de nuevos tejidos			
Innovación de la competencia			
Otro: _____			

5. ¿Qué factores ecológicos puede generar oportunidades o amenazas adicionales para la empresa textil CREACIONES MFN

Factores ecológicos	Oportunidad	Amenaza	Ninguna
Constantes cambios climáticos			
Cientes ecológicos			
Desechos de la producción			
Otro: _____			

6. ¿Qué factores legales pueden generar oportunidades o amenazas adicionales para la empresa textil CREACIONES MFN

Factores legales	Oportunidad	Amenaza	Ninguna
Seguridad laboral			
Marca registrada y patentada			
Reglamento nacional			
Leyes a favor de producto extranjero			
Otro: _____			

Evaluación de factores externos

Señale una o más opciones según usted considere.

**7. Señale los factores de oportunidad que la empresa puede aprovechar la empresa CREACIONES MFN**

<input type="checkbox"/>	Cobertura de los nuevos medios tecnológicos
<input type="checkbox"/>	Nuevos productos según la temporada que atraigan nuevos clientes
<input type="checkbox"/>	Es un producto necesario
<input type="checkbox"/>	Competidores con menor calidad
<input type="checkbox"/>	Competidores están desapareciendo
<input type="checkbox"/>	Inversión en construcción de infraestructura
<input type="checkbox"/>	Nuevos canales de comercialización
<input type="checkbox"/>	Digitalización
<input type="checkbox"/>	Crecimiento rápido de mercado
<input type="checkbox"/>	Mercado Insatisfecho
<input type="checkbox"/>	Otros: _____

**8. Señale los factores de amenazas que la empresa puede aprovechar la empresa CREACIONES MFN**

<input type="checkbox"/>	Un gran número de competidores.
<input type="checkbox"/>	Cambios de políticas en el país.
<input type="checkbox"/>	Falta de clientes en el mercado.
<input type="checkbox"/>	Crisis mundial económica.
<input type="checkbox"/>	Innovación de productos de la competencia.
<input type="checkbox"/>	Cambio de tendencias.
<input type="checkbox"/>	Nuevos competidores.
<input type="checkbox"/>	Cambio de hábitos de los competidores.
<input type="checkbox"/>	Importaciones de ropa de países vecinos
<input type="checkbox"/>	Gran cantidad de inmigración de habitantes de Ecuador
<input type="checkbox"/>	Otros: _____

**Muchas gracias por su colaboración**

Anexo 3. Sección adicional en la encuesta de gerentes y mandos medios de CREACIONES MFN.



## **ENCUESTA PARA GERENTES Y MANDOS MEDIOS DE CREACIONES MFN**

### **“Diagnóstico empresarial”**

Estimados gerentes y mandos medios, la presente encuesta es parte de un proyecto de investigación académico en la “Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato”.

La encuesta tiene como propósito recabar información sobre el estado actual de la empresa CREACIONES MFN.

Al momento que se lea cada pregunta, por favor prestar atención con la finalidad de que la respuesta sea confiable. La información que se obtiene a partir de su aplicación se utiliza para desarrollar el plan estratégico de la empresa para la competitividad, enfocado en las habilidades gerenciales.

**Objetivo:** Diagnosticar la situación actual de las habilidades gerenciales y los factores requeridos del plan estratégico en la empresa CREACIONES MFN, para el diseño de nuevas estrategias.

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada pregunta antes de contestar. Es un cuestionario de respuestas abiertas, así que por favor trate de ser lo más objetivo y explícito.

## Sección 3

Habilidades de los directivos de la empresa CREACIONES MFN.

Le agradecemos se digne en contestar el cuestionario consignado con una “X” en el casillero de su preferencia. Lea detenidamente las preguntas y responda de acuerdo con las características de su empresa.

En una escala del 1 (Totalmente en desacuerdo) al 5 (Totalmente de acuerdo), seleccione la categoría a la cuál usted está conforme, con respecto a cada pregunta.

Preguntas	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
<b>MANEJO DEL ESTRÉS Y LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO</b>					
1. Utilizo eficazmente métodos de administración del tiempo como tener conciencia de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.					
2. Me valgo de otros de manera eficaz para cumplir con las tareas laborales.					
3. Aliento a los demás a generar soluciones recomendadas, no sólo preguntas, cuando vienen a mí con problemas o conflictos.					
4. Tengo algún tiempo cada día en el que puedo trabajar sin interrupciones.					
5. Continuamente trato de encontrar formas sencillas de utilizar mi tiempo con más eficacia.					
<b>SOLUCIÓN ANALÍTICA Y CREATIVA DE PROBLEMAS</b>					
1. Tengo en mente las consecuencias a largo y a corto plazo cuando evalúo diversas alternativas de soluciones					
2. Reúno toda la información posible acerca del problema antes de tratar de resolverlo					
3. Me apego a las distintas etapas del proceso de solución de problemas; esto es, defino el problema antes de proponer					

soluciones y genero alternativas antes de elegir una solución					
4. Divido las cosas o situaciones para averiguar cómo funcionan.					
5. Mantengo un diálogo abierto con aquellos que no están de acuerdo conmigo.					
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>					
1. Hay poca comunicación, las personas tienen miedo de hablar, nadie escucha y la información no se comparte.					
2. Hay falta de confianza entre los miembros y también entre los líderes principales y los miembros.					
3. Las relaciones laborales entre niveles y unidades son insatisfactorias.					
4. Algunas personas están confundidas con las actividades asignadas, o sus relaciones con otros individuos no son claras.					
5. Aliento a los miembros del equipo para que se comprometan tanto con el éxito de este último como con su éxito personal.					
<b>MOTIVACIÓN Y MEJORAMIENTO DE DESEMPEÑO</b>					
1. Diseño actividades interesantes y desafiantes para mi equipo de trabajo.					
2. Utilizo una variedad de recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.					
3. Ayudo a las personas a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y de duración limitada					
4. Combino o alterno las actividades, para que las personas apliquen diferentes habilidades.					
5. Determino si una persona tiene los recursos y el apoyo necesarios para que tenga éxito en una actividad.					
<b>COMUNICACIÓN EFECTIVA</b>					
1. Aun cuando me sienta muy seguro de mis puntos de vista, transmito a otros la idea de que soy flexible y de que estoy abierto a nueva información.					
2. Me esfuerzo por identificar algún punto de acuerdo en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.					

3. Sostengo reuniones privadas habituales con las personas que viven y trabajan conmigo.					
4. Entiendo con claridad cuándo es adecuado ofrecer consejo e instrucciones a otros y cuándo no lo es.					
5. Cuando necesito que mi equipo de trabajo realice una actividad, proporciono una gran cantidad de información para su desarrollo.					
<b>LIDERAZGO</b>					
1. Tengo la capacidad de dirigir con eficacia a mi equipo de trabajo.					
2. Logro cumplir con los objetivos planteados por la empresa					
3. Considero que tengo la facilidad de relacionarme dentro de la empresa.					
4. Poseo la habilidad de guiar a mi equipo de trabajo hacia las metas planteadas.					
5. Considero que tengo las siguientes aptitudes organizar, enseñar, aprender, profesionalidad e iniciativa					

Fuente: tomado a partir de Toasa (2021)

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

Anexo 4. Encuesta para los clientes de CREACIONES MFN.



### ENCUESTA PARA CLIENTES DE CREACIONES MFN

#### “Diagnóstico empresarial”

Estimados clientes de la empresa CREACIONES MFN, la presente encuesta es parte de un proyecto de investigación académico en la “Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato”.

La encuesta tiene como propósito recabar información sobre el estado actual de la empresa CREACIONES MFN.

Al momento que se lea cada pregunta, por favor prestar atención con la finalidad de que la respuesta sea confiable. La información que se obtiene a partir de su aplicación se utiliza para desarrollar el plan estratégico de la empresa para la competitividad enfocada en las habilidades gerenciales.

**Objetivo:** Diagnosticar la situación actual de las habilidades gerenciales y los factores requeridos del plan estratégico en la empresa CREACIONES MFN, para el diseño de nuevas estrategias.

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada pregunta antes de contestar. Es un cuestionario de respuestas abiertas, así que por favor trate de ser lo más objetivo y explícito.

## Sección 1

Diagnóstico empresarial de la empresa CREACIONES MFN.

Le agradecemos se digne en contestar el cuestionario consignado con una "X" en el casillero de su preferencia. Lea detenidamente las preguntas y responda de acuerdo con las características de su empresa.

**a) Por favor especifique a qué provincia pertenece su negocio**

- El Oro  
 Cotopaxi  
 Los Ríos  
 Guayas  
 Azuay  
 Manabí  
 Otro: \_\_\_\_\_

**1) Frente a la competencia, ¿Qué factor o factores considera usted que la empresa carece para ser más competitiva en el mercado?**

---

---

**2) Frente a la competencia, ¿Qué factor considera que la empresa posee, que genera una ventaja competitiva o fortaleza?**

---

---

**3) ¿Cuáles son los motivos por los que usted escoge los productos de CREACIONES MFN?**

- El servicio al cliente  
 Calidad - Precio  
 Rapidez en la entrega de pedidos  
 Lealtad a la marca  
 Petición de los consumidores  
 Otro: \_\_\_\_\_

## Sección 2

En una escala del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente en acuerdo), seleccione la categoría a la cuál usted está conforme, con respecto a cada pregunta.

Preguntas	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
1. ¿Considera que la dirección de la empresa refleja un manejo eficiente de las habilidades gerenciales?					
2. ¿Piensa que CREACIONES MFN conoce sus necesidades en cuanto a los productos que usted necesita?					
3. ¿Recomendaría usted a otros negocios o personas que adquieran los productos de la empresa?					
4. ¿Considera que la gestión de ventas que maneja la empresa es acorde a sus necesidades?					
5. ¿Está de acuerdo en que la empresa es competitiva en el mercado?					
6. ¿Considera que la empresa aplica estrategias planificadas que contribuyen a la prosperidad a largo plazo?					
7. ¿Cree usted que los tipos de pago que maneja la empresa son suficientes?					
8. ¿Considera que la empresa debe seguir encaminada en la producción de prendas básicas?					
9. ¿Cree usted que la gerencia debe aplicar estrategias para innovar sus productos?					
10. ¿Está de acuerdo que la empresa debe estar más activa en las redes sociales y debe crear una página web?					
11. ¿Considera usted que los términos de pago son competitivos en comparación con la competencia?					
12. ¿Usted ha presentado algún tipo de dificultad al interactuar con la empresa?					
13. ¿Está satisfecho con los plazos de entrega de la empresa?					
14. ¿Considera que la empresa necesita un nuevo direccionamiento que le genere mayor competitividad en el mercado?					

**Muchas gracias por su colaboración**

Anexo 5. Formato de ficha de validación de la encuesta para los colaboradores de CREACIONES MFN.

## FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y HABILIDADES GERENCIALES. CASO CREACIONES MFN

**Estudiante:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:**

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “Encuesta para los **colaboradores** de CREACIONES MFN para determinar el estado actual de la empresa y las habilidades gerenciales” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

<b>Nada aceptable</b>	<b>Poco aceptable</b>	<b>Regular</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Muy aceptable</b>
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad							
Congruencia							
Redacción							
Orden							
Presentación del instrumento							
Pertenencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación							
Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la idea a defender de la investigación							

<b>Total Parcial</b>						
<b>Total</b>						

Calificación del Instrumento:

<b>Puntuación Recibida (Sobre 35)</b>	<b>Porcentaje</b>

<b>Escala</b>			<b>(X)</b>
No válido – Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido – Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido – Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	

<b>Nombre del experto:</b>		
<b>Formación Académica:</b>		
<b>Firma:</b>		

Anexo 6. Ficha de validación de la encuesta para los colaboradores de CREACIONES MFN 1

## FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y HABILIDADES GERENCIALES. CASO CREACIONES MFN

**Estudiante:** Erika Ramírez

**Fecha:** 27/10/2023

**Instrucciones:**

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “Encuesta para los colaboradores de CREACIONES MFN para determinar el estado actual de la empresa y las habilidades gerenciales” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		
Congruencia				X		El número de preguntas ordenarlo por secciones y dentro de estas por literales	Mejore
Redacción					X		
Orden				X		De preferencia deben ir de lo inductivo a lo deductivo	
Presentación del instrumento					X		
Pertenencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación					X		
Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la idea a defender de la investigación					X		
<b>Total Parcial</b>				8	25		
<b>Total</b>	33						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
33	94

Escala			(X)
No válido – Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido – Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido – Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

<b>Nombre del experto:</b>	Ing. Franklin Pacheco		
<b>Formación Académica:</b>	Magister en Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia Estratégica		
<b>Firma:</b>			

Anexo 7. Ficha de validación de la encuesta para colaboradores 2

## FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y HABILIDADES GERENCIALES. CASO CREACIONES MFN

**Estudiante:** Erika Ramírez

**Fecha:** 27/10/2023

**Instrucciones:**

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “Encuesta para los colaboradores de CREACIONES MFN para determinar el estado actual de la empresa y las habilidades gerenciales” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:


Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugere ncia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		
Congruencia				X			Mejore la redacción y sintonía de las preguntas
Redacción				X			Cuide las faltas de ortografía.
Orden					X		
Presentación del instrumento				X			Incluya las instrucciones en las secciones marcadas en el instrumento
Pertenencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación					X		
Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la idea a defender de la investigación					X		
<b>Total Parcial</b>				12	20		
<b>Total</b>	32						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
32	91,43

Escala			(X)
No válido – Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido – Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido – Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

<b>Nombre del experto:</b>	Julio Zurita Altamirano
<b>Formación Académica:</b>	Ingeniero Comercial con Énfasis en Marketing Magister en Administración Estratégica mención Planeación Doctor en Ciencias Organizacionales
<b>Firma:</b>	

Anexo 8. Ficha de validación de la encuesta para colaboradores 3

## FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y HABILIDADES GERENCIALES. CASO CREACIONES MFN

**Estudiante:** Erika Ramírez

**Fecha:** 08/ 11/ 2023

**Instrucciones:**

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “Encuesta para los **colaboradores** de CREACIONES MFN para determinar el estado actual de la empresa y las habilidades gerenciales” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

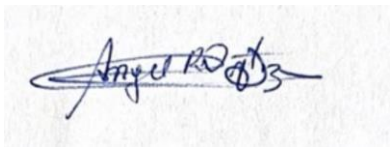
<b>Nada aceptable</b>	<b>Poco aceptable</b>	<b>Regular</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Muy aceptable</b>
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugere ncia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		
Congruencia					X		
Redacción					X		
Orden					X		
Presentación del instrumento					X		
Pertenencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación					X		
Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la idea a defender de la investigación					X		
<b>Total Parcial</b>					3 5		
<b>Total</b>	35						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
35	100%

Escala			(X)
No válido – Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido – Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido – Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

<b>Nombre del experto:</b>	Ángel Rogelio Ortiz del Pino		
<b>Formación Académica:</b>	Dr. en Ciencias Administrativas		
<b>Firma:</b>			

Anexo 9. Formato ficha de validación de la encuesta para los clientes de CREACIONES MFN

## FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y HABILIDADES GERENCIALES. CASO CREACIONES MFN

**Estudiante:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:**

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “Encuesta para los **clientes** de CREACIONES MFN para determinar el estado actual de la empresa y las habilidades gerenciales” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

<b>Nada aceptable</b>	<b>Poco aceptable</b>	<b>Regular</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Muy aceptable</b>
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugere ncia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad							
Congruencia							
Redacción							
Orden							
Presentación del instrumento							
Pertenencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación							
Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la idea a defender de la investigación							
<b>Total Parcial</b>							
<b>Total</b>							

Calificación del Instrumento:

<b>Puntuación Recibida (Sobre 35)</b>	<b>Porcentaje</b>

<b>Escala</b>			<b>(X)</b>
No válido – Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido – Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido – Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	

<b>Nombre del experto:</b>		
<b>Formación Académica:</b>		
<b>Firma:</b>		

Anexo 10. Ficha de validación de la encuesta para los clientes de CREACIONES MFN 1

## FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y HABILIDADES GERENCIALES. CASO CREACIONES MFN

**Estudiante:** Erika Ramírez

**Fecha:** 27/10/2023

**Instrucciones:**

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “Encuesta para los **clientes** de CREACIONES MFN para determinar el estado actual de la empresa y las habilidades gerenciales” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugere ncia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		
Congruencia				X		Las preguntas de información pueden ser más relevantes y deben relacionarse con la variable de estudio	Mejore
Redacción					X		
Orden				X		De preferencia deben ir de lo inductivo a lo deductivo	Mejore
Presentación del instrumento					X		
Pertenencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación				X		Las preguntas deben estar más perfiladas a las habilidades gerenciales	Mejore
Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la idea a defender de la investigación				X		Las preguntas deben estar más perfiladas a las habilidades gerenciales	Mejore
<b>Total Parcial</b>				1 6	1 5		
<b>Total</b>	31						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
31	89%

Escala			(X)
No válido – Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido – Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido – Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

<b>Nombre del experto:</b>	Ing. Franklin Pacheco		
<b>Formación Académica:</b>	Magister en Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia Estratégica		
<b>Firma:</b>			

Anexo 11. Ficha de validación de la encuesta para los clientes de CREACIONES MFN 2

## FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y HABILIDADES GERENCIALES. CASO CREACIONES MFN

**Estudiante:** Erika Ramírez

**Fecha:** 07/11/2023

**Instrucciones:**

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “Encuesta para los clientes de CREACIONES MFN para determinar el estado actual de la empresa y las habilidades gerenciales” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:


Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugere ncia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad				X			Mejore la estructura de las preguntas de los colaboradores
Congruencia				X		Las preguntas deben ser mejor estructuradas	Mejore
Redacción				X			Cuide las faltas de ortografía
Orden					X		
Presentación del instrumento					X		
Pertenencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación					X		
Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la idea a defender de la investigación					x		
<b>Total Parcial</b>				1 2	2 0		
<b>Total</b>	32						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
32	91,43%

Escala			(X)
No válido – Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido – Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido – Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

<b>Nombre del experto:</b>	Julio Zurita Altamirano
<b>Formación Académica:</b>	Ingeniero Comercial con Énfasis en Marketing Magister en Administración Estratégica mención Planeación Doctor en Ciencias Organizacionales
<b>Firma:</b>	

Anexo 12. Ficha de validación de la encuesta para los clientes de CREACIONES MFN 3

## FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y HABILIDADES GERENCIALES. CASO CREACIONES MFN

**Estudiante:** Erika Ramírez

**Fecha:** 08/ 11/ 2023

**Instrucciones:**

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “Encuesta para los **clientes** de CREACIONES MFN para determinar el estado actual de la empresa y las habilidades gerenciales” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

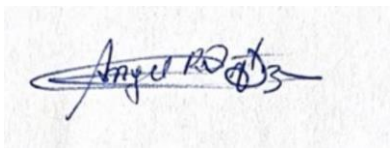
Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugere ncia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		
Congruencia					X		
Redacción					X		
Orden					X		
Presentación del instrumento					X		
Pertenencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación					X		
Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la idea a defender de la investigación					X		
<b>Total Parcial</b>					3 5		
<b>Total</b>	35						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
35	100%

Escala			(X)
No válido – Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido – Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido – Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

<b>Nombre del experto:</b>	Ángel Rogelio Ortiz del Pino		
<b>Formación Académica:</b>	Dr. en Ciencias Administrativas		
<b>Firma:</b>			

Anexo 13. Certificado de aprobación de trabajo junto con el gerente de CREACIONES MFN.



Ambato, 11 de noviembre 2023

Mg. Viviana Avellán

Reciba un cordial y atento saludo de la empresa textil "CREACIONES MFN".

Certifico que la estudiante Erika Michelle Ramirez Baño con cédula de identidad 050372399-1 de octavo semestre de la carrera de Administración de empresas de la PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO, en conjunto con el gerente de la empresa realizó la calificación y ponderación de las matrices de factores internos y externos.

Es todo lo que puedo certificar en cuanto a la verdad. Nos despedimos de usted no sin antes expresarles nuestros sentimientos de consideración y estima personal.

Fredi M. Ramirez

Gerente General