



**PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO**  
SERÉIS MIS TESTIGOS

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION, POSTGRADOS Y  
AUTOEVALUACION

Tema:

“SISTEMATIZACION DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA  
EN MICROEMPRESAS DE LA PROVINCIA DE PASTAZA PARA UNA  
OPORTUNA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES”

Disertación de grado previo a la obtención del título de Magister en  
Gerencia Informática con mención en desarrollo de software y  
redes

Autor:

ING. PAOLA BELTRÁN ALDÁS

Director:

ING.MSC. PATRICIO MEDINA

AMBATO-ECUADOR

JUNIO 2011

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR**

**SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACION**

**Tema:**

“SISTEMATIZACION DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICÁ APLICADA EN MICROEMPRESAS DE LA PROVINCIA DE PASTAZA PARA UNA OPORTUNA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES”

**Autor:**

BELTRÁN ALDÁS PAOLA JHOMARA

Ing. Msc. Patricio Medina f. \_\_\_\_\_

DIRECTOR DE TESIS

Ing.M.Sc. Galo López f. \_\_\_\_\_

CALIFICADOR

Ing.M.Sc. f. \_\_\_\_\_

CALIFICADOR

Ing. Telmo Viteri f. \_\_\_\_\_

JEFE DEL D.I.P.A.

Dr. Pablo Poveda f. \_\_\_\_\_

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Junio 2011

## **DECLARACION DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Paola Jhomara Beltrán Aldás, portadora de la cédula de ciudadanía N° 1600393589 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Magister en Gerencia Informática con mención en Redes, son absolutamente originales auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

---

Ing. Paola Beltrán Aldás

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios sobre todas la cosas, por su inmensa grandeza al tutelar mi camino y bendecir mis pasos; a José Beltrán y Luisa Aldás mis adorables padres cual pilar sólido, respaldo espiritual, moral y económico han sembrado en mí valores de excelencia y humildad, Dios los bendiga siempre.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato.

A mis maestros de excelencia cuyo índice de eficacia es probado al formar profesionales emprendedores con instrucción académica íntegra complementada con mentalidad y saber de éxito, Gracias.

A mi estimado Ing. Patricio Medina, asesor de tesis, Principal gestor y guía de este trabajo.

## DEDICATORIA

Este título, lleva consigo días, horas, desvelos, y sueños, cualidades de sacrificio, esperanza y la insignia perseverante cual fortaleza para alcanzar peldaños infinitos y coronar minuto a minuto la bandera del Éxito.

A Dios, a mis amados padres José y Luisa quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento.

Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad, a mi estimado José Luis, hermano del alma, a mi abuelita Bachita, testigo de mis primeros pasos y cimiento de bondad y que desde su ventana del cielo será testigo de los logros que siempre llevarán su nombre.

Para todos ustedes con gratitud terna.

Paola Beltrán Aldas.

## RESUMEN

En Pastaza las microempresas, tienen su organización bien estructurada como es la Cámara Artesanal, una institución participativa que integra 95 artesanos; y genera alianzas que posibilitan crear condiciones adecuadas que faciliten el desarrollo de la competitividad y capacitación, logrando el bienestar de sus agremiados.

El crecimiento micro empresarial es reflejado como resultado de productos y servicios con el sello de excelencia, administrando los negocios y talento humano con experiencia, control contable en sistemas informáticos básicos, manejo de inventarios, mas sin conocer su entorno, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como base fundamental para lograr la excelencia y competitividad.

El mundo globalizado al que se enfrentan las empresas ecuatorianas, la variabilidad y riesgo como entorno nos exige utilizar herramientas administrativas como es la planificación estratégica que permite realizar una proyección futura de la entidad empresarial.

El análisis, desarrollo e implementación de la planificación estratégica, constituirá un valioso instrumento para el nivel gerencial de las microempresas de Pastaza, cuya información proporcionada definirá directrices reales de la probables decisiones futuras para actuar de manera proactiva configurando estrategias hacia la meta competitiva.

## ABSTRACT

In Pastaza the microenterprises have a well structured organization just as the Artisanal Camera, a participative institution which fits in ninety five (95) craftsmen; and makes alliances in order to create appropriate conditions to make easy the competitive development and training getting the craftsmen's well-being.

The microenterprise increasing is the result of products and services with excellence stamp, managing business and human ability with experience, countable control using basic informatics systems , handling inventories, but not knowing its environment , strengths, opportunities, weakness and threats like a fundamental base to get the excellence and competitiveness.

The globalized world that the Ecuadorian enterprises face, the variability and risk like an environment require us to use administrative tools as strategic planning that allows a future projection of the business entity.

The analysis, development and implementation of strategic planning will be a valuable tool for the Pastaza microenterprises management level which provided information will define real guidelines of probable future decisions to act proactively shaping strategies towards the competitive goal.

## TABLA DE CONTENIDOS

### CAPITULO I

1. PROYECTO DE INVESTIGACION.....	1
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Definición del Problema .....	4
1.3. Problematización .....	5
1.4. Delimitación .....	5
1.5. Justificación .....	6
1.6. Objetivos .....	7
1.6.1. Objetivo General .....	7
1.6.2. Objetivos Específicos .....	7
1.7. Hipótesis .....	8

### CAPITULO II

2. Marco Teórico .....	9
2.1. ¿Por qué Planear? .....	9
2.2. Propósito de la Planeación .....	9
2.3. Planificación Estratégica .....	10
2.3.1. Características de la planificación estratégica.....	12

2.3.2. Importancia de la planificación estratégica en la Organización ..	13
2.3.3. Modelo Básico del proceso de dirección estratégica .....	14
2.3.4. Ventajas para su aplicación en la pequeñas y medianas empresas.....	15
2.3.5. Diseño de estrategias para la pequeñas y medianas empresas (PYMES) .....	16
2.4. Proceso y desarrollo de la Planeación Estratégica .....	18
2.4.1. Misión de la organización .....	19
2.4.2. Análisis del Ambiente .....	21
2.4.3. Establecimiento de la Visión Organizacional .....	28
2.4.4. Identificación de los Valores Corporativos .....	31
2.4.5. Análisis FODA .....	33
2.4.5.1. Componentes de un análisis FODA .....	37
2.4.5.1 Metodología de aplicación de la matriz FODA .....	39
2.5. Estructura Estratégica .....	43
2.5.1. Objetivos Estratégicos de la Empresa .....	46
2.5.2. Mapa Estratégico .....	48
2.5.3. Definición de Metas .....	50

2.5.4. Formulación del Plan de Acción .....	51
2.6. Implementación de la Estrategia .....	52
2.7. Ejecución y Evaluación .....	52
2.8. Sistemas de Información Gerencial .....	56
2.9. Sistemas de Información desde el punto de vista de los negocios .....	58
2.10. El rol de los sistemas de información en las empresas .....	59

### **CAPITULO III**

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS MICROEMPRESAS DE PASTAZA .....	60
3.1. Encuesta .....	60
3.1.1. Objetivo de la Investigación .....	60
3.1.2. Objetivos Específicos .....	60
3.2. Modalidad de la Investigación .....	62
3.3. Tipo de Investigación .....	64
3.3.1. Investigación de Campo .....	65
3.4. Población y muestra de la Investigación .....	65
3.5. Instrumento de recolección .....	66

3.6. Análisis de la encuesta .....	82
------------------------------------	----

## **CAPITULO IV**

4. Sistematización Planificación Estratégica en la panadería Super Pan .....	83
4.1. Sistematización de la Planificación Estratégica en la panadería supero Pan .....	83
4.2. Solución propuesta .....	83
4.3. Misión .....	85
4.4. Análisis del Ambiente .....	86
4.4.1. Análisis situación externo o del medio ambiente .....	87
4.5. Visión .....	89
4.6. Valores Corporativos .....	91
4.7. Análisis FODA .....	93
4.7.1. Fortalezas .....	93
4.7.2. Oportunidades .....	94
4.7.3. Debilidades .....	95
4.7.4. Amenazas .....	96
4.7.5. Matriz FODA .....	97

4.7.6. Objetivos Estratégicos .....	101
4.8. Mapa Estratégico .....	110
4.9. Definición de Indicadores .....	111
4.10. Seguimiento de Indicadores .....	112
4.11. Decisiones .....	113
<b>CAPITULO V</b>	
5.1. Demostración de la Hipótesis .....	115
<b>CAPITULO VI</b>	
6. Conclusiones y recomendaciones .....	119
6.1. Conclusiones .....	119
6.2. Recomendaciones .....	120
BIBLIOGRAFÍA .....	122
GLOSARIO DE TERMINOS .....	124
ANEXOS .....	127

## TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1. Planificación Estratégica .....	12
Gráfico 2.2. Modelo Básico del proceso de dirección estratégica .....	14
Gráfico 2.3. Matriz FODA (Ejemplo Aplicado) .....	43
Gráfico 2.4. Estructura estratégica .....	45
Gráfico 2.5. Mapa Estratégico.....	49
Gráfico 4.1. Menú Software Stratex .....	84
Gráfico 4.2. Menú Software Alerta Gerencial.....	85
Gráfico 4.3. Stratex – Misión .....	86
Gráfico 4.4. Stratex – Visión .....	91
Gráfico 4.5. Stratex – Valores Corporativos .....	92
Gráfico 4.6. Stratex - Análisis FODA – Fortalezas .....	94
Gráfico 4.7. Stratex - Análisis FODA – Oportunidades .....	94
Gráfico 4.8. Stratex Análisis FODA – Debilidades .....	95
Gráfico 4.9. Stratex Análisis FODA – Amenazas .....	96
Gráfico 4.10. Stratex - Matriz FODA .....	97
Gráfico 4.11. Matriz FODA – Resumen Fortalezas .....	98

Gráfico 4.12. Matriz FODA – Resumen Debilidades .....	99
Gráfico 4.13. Matriz FODA – Resumen Oportunidades .....	99
Gráfico 4.14. Matriz FODA – Resumen Amenazas .....	100
Gráfico 4.15. Matriz FODA – Resumen Calificación .....	102
Gráfico 4.16. Stratex – Ejemplo Objetivo .....	102
Gráfico 4.17. Stratex –Objetivo para todas las Fortalezas / Oportunidades .....	103
Gráfico 4.18. Alerta Gerencial –Componente en Excel .....	106
Gráfico 4.19. Alerta Gerencial – Mapa Estratégico .....	106
Gráfico 4.20. Alerta Gerencial – Gráfico Indicadores .....	109

## **TABLAS**

Tabla 2.1. Componentes de una análisis FODA .....	43
Tabla 2.2. Matriz FODA .....	40
Tabla 2.3. Ejemplos de Indicadores - Metas .....	51
Tabla 3.1. Objetivos Específicos .....	60
Tabla 3.2. Afiliados Cámara Artesanal de Pastaza .....	64

Tabla 4.1. Tabla de resumen de la Fortaleza 1 / Oportunidad 1.....	104
Tabla 4.2. Tabla de resumen de la Fortaleza 2 / Oportunidad 2.....	105
Tabla 4.3. Tabla de resumen de la Fortaleza 3 / Oportunidad 3.....	106
Tabla 4.4. Tabla de resumen de la Fortaleza 4 / Oportunidad 4.....	107
Tabla 4.5. Tabla de resumen de la Fortaleza 5 / Oportunidad 5.....	108
Tabla 4.6. Tabla de resumen de la Fortaleza 6 / Oportunidad 6.....	109
Tabla 4.7. Alerta Gerencial – Definición de Indicadores .....	110
Tabla 4.8. Alerta Gerencial – Definición de Metas .....	111
Tabla 5.1. Demostración de la Hipótesis .....	116

# CAPITULO I

## 1. PROYECTO DE INVESTIGACION

### 1.1. Antecedentes<sup>1</sup>

En la mayor parte de la historia, las sociedades que producen bienes y servicios, han depositado la responsabilidad de su desarrollo y bienestar en las manos de los artesanos; son quienes, con creatividad y ardua labor, transforman los recursos naturales en objetos para el progreso de las naciones.

La importancia del trabajo artesanal radica en la capacidad de plasmar tradiciones y leyendas sobre variadas superficies y/o objetos, representando con su oficio, parte del legado de nuestros pueblos. Sin el aporte de los artesanos, las nuevas generaciones estarían impedidas de conocer su pasado y su identidad.

En la actualidad, el sector artesanal está encargado de salvaguardar la identidad nacional y cultural; para ello, es imprescindible generar las condiciones y herramientas necesarias que posibiliten desarrollar el trabajo de mejor manera.

Es importante pensar en un país culturalmente fuerte, donde los ciudadanos

---

<sup>1</sup> Cámara Artesanal de Pastaza

conozcan su pasado, vivan el presente y tengan clara la proyección del futuro; en ese contexto, la Cámara Artesanal de Pastaza, localizada en la ciudad de Puyo en la calle Bobonaza y Curaray; desarrolla alianzas y estrategias para mejorar la calidad de vida de los artesanos.

La Cámara Artesanal de Pastaza está conformada por todos los artesanos de la diferentes ramas artesanales, bajo la ley de fomento artesanal y otras afines, que se afilien libre y voluntariamente y se encuentren domiciliados en la ciudad de Puyo y/o Provincia de Pastaza.

Los organismos de Dirección e instancias de la institución son los siguientes:

- a. La Asamblea General
- b. El Directorio

Los mismos que serán elegidos por la Asamblea General, con voz y voto, y siempre bajo los parámetros de la LEY DE FOMENTO ARTESANAL. Este directorio deberá inscribirse en el Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO, y tendrá un período de duración de cuatro años para el cumplimiento de sus funciones y podrán de reelegido para un período más.

EL directorio vigente al año 2011 está conformado por:

Presidente: Dra. Elsa Gaona

Vicepresidente: Sr. Jorge Granizo

Secretario: Sr. César Benítez

Tesorero: Sra. María López

Vocales principales:

1.-Sr. Georgi Silva

2.-Sr. Edgar Ortega

3.-Sra. Pola Velasco

Vocales suplentes

1.-Sr. Jaime Bastidas

2.-Sra. Nube Vivar

3.-Sr. Hernán Luna

La calidad de producto, manufacturados con el arte y el talento de las manos han permitido que aquellas ideas impalpables se conviertan en realidades vividas, las ínfimas cantidad producidas son traducidas a miles de unidades vendidas lo cual involucra al líder, al dueño llamado desde ya, empresario, a prepararse para el manejo de personal de procesos productivos, de ventas, de implementación tecnológica para satisfacer la demanda de usuarios internos y externo de tal manera que enrumbe el crecimiento económico de la zona, el país y el mundo.

Los conceptos administrativos hacen eco en la microempresas de la provincia de Pastaza, pues el empresario desea contrarrestar la competencia y abrir nuevas oportunidades de progreso y desarrollo, pero hoy el mundo solicita no sólo buenas intenciones plasmadas en papeles que no exigen mayor agilidad que cumplir con paradigmas gerenciales; razón por la cual las nuevas tecnologías hace eco en estos pequeños negocios.

La planificación estratégica es una herramienta de dirección. Es un esfuerzo disciplinado para tomar decisiones fundamentales y acciones que dan forma y conducen a lo que la organización es, lo que hace y por qué lo hace con la mira puesta en el futuro; pero en la actualidad se hace más exigente con la ayuda tecnológica y el manejo de software libre, esta mira en el futuro se transforma en una realidad inmediata con objetivos medibles y realizables con mayor emprendimiento dinámico.

## **1.2. Definición del problema**

La mayoría de las microempresas en la Provincia de Pastaza, manejan procesos administrativos en programas informáticos básicos, así como también el área contable para agilizar el proceso de facturación, balances contables, y manejo de inventario.

La administración la realizan mediante conocimientos básicos tales como: revisar los saldos de inventarios para realizar pedidos, pagos de facturas, recaudaciones y la comercialización o venta de sus productos o servicios, para al final de su jornada de trabajo con horario extendido contabilizar los ingresos obtenidos.

El mundo cambiante y globalizado; con las nuevas tecnologías de la información y comunicación nos permite recomendar planificar de forma estratégica para que tener una estrategia futura de crecimiento.

La presente investigación plantea implementar un sistema de planificación estratégica mediante el uso de una herramienta informática automatizada (software libre), la misma que permitirá implantar estrategias empresariales mejorando la competitividad en las microempresas de la Provincia de Pastaza.

### **1.3. Problematización**

En las pequeñas empresas el control de sus procesos y la administración de las mismas se la realiza mediante la experiencia en el negocio y controles adicionales de su contabilidad en programas informáticos, pero no se hace un análisis necesario que les permita implementar un sistema de planificación estratégica.

### **1.4. Delimitación**

Objeto de estudio:                   Sistematización de la Planificación estratégica

Campo de acción:                   Toma de decisiones

El presente estudio será realizado en la Provincia de Pastaza, Región Amazónica enfocado a las microempresas definidas en este estudio.

### **1.5. Justificación.**

Las pequeñas empresas de Pastaza no cuentan con una herramienta de análisis gerencial que les permitan analizar su fortalezas, oportunidades y debilidades, y por lo tanto no cuentan con un plan estratégico el mismo que incluya las mediciones periódicas de sus con indicadores.

Para superar este problema, la tecnología es un aporte importante ya que nos provee las herramientas automatizadas de este tipo de análisis gerencial como es la planificación estratégica, y que nos permita tomar decisiones acertadas.

La Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Toda organización debe estar diseñada según su planteamiento estratégico para orientarse hacia su sostenibilidad ante los cambios del entorno, por lo

que es la estrategia la que define cuál será, en definitiva, la forma en que la organización gestionará sus objetivos

El aporte del presente estudio de investigación será importante ya que al implementar una planificación estratégica nos permite tener ventaja competitiva.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo General**

Sistematizar la planificación estratégica y aplicar en las microempresas de la Provincia de Pastaza para lograr una oportuna y sustentada toma de decisiones gerenciales.

### **1.6.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación gerencial actual de las microempresas que permitan indicar de una realidad vigente para lograr la implementación de metas realizables.
- Definir las tácticas adecuadas de acuerdo al entorno interno y externo para formular las opciones de software más adecuadas.

- Identificar software estratégicos que aglomeren procesos de planificación estratégica para afrontar competitividad, nuevas tendencias e imagen institucional.

### **1.7. Hipótesis**

La sistematización de la planificación estratégica en las microempresas de Pastaza permitirá la oportuna toma de decisiones gerenciales.

## **CAPITULO II**

### **2. Marco Teórico**

#### **2.1. ¿Por qué Planear?**

Generalmente cuando se piensa en un Plan estratégico, se puede pensar en algo complicado y sofisticado, solo para grandes corporaciones. Esta creencia está alejada de la realidad, es más bien un mito que se han encargado de reforzar las “grandes organizaciones” y los “grandes consultores”.

Un Plan estratégico es a la empresa, lo que el libreto al actor.

Un Plan estratégico es a la empresa, lo que un mapa a un turista.

La efectividad de un Plan Estratégico radica en el grado real de la comprensión que la organización tiene del entorno en que se desenvuelve y de la forma cómo va a enfrentar su mercado.

#### **2.2. Propósito de la Planeación**

La operación de una organización no ocurre en condiciones de completa certeza ni tampoco ni tampoco en condiciones de absoluta incertidumbre.

Las condiciones de completa certeza, existen cuando se conocen más del 99% de todos los factores relevantes, mientras que las condiciones de

absoluta incertidumbre están presentes solo cuando se conoce el 1% de dichos factores.

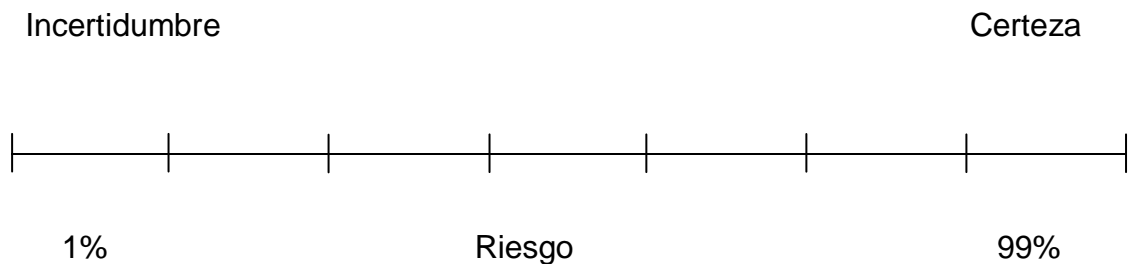


Gráfico 2.1. Incertidumbre - Certeza

Fuente: El investigador

El riesgo se define como el conocimiento de la probabilidad de que un evento dado pueda ocurrir.

### 2.3. Planificación Estratégica

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro<sup>2</sup>.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

a.) ¿Dónde queremos ir?

---

<sup>2</sup> Humberto Serna Gómez LL.D.MA.Ed.D.

- b.) ¿Dónde estamos hoy?
- c.) ¿A dónde debemos ir?
- d.) ¿A dónde podemos ir?
- e.) ¿A dónde iremos?
- f.) ¿Cómo estamos llegando a las metas?

Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía?

Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica.

El administrador moderno debe, básicamente administrar las oportunidades para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para su organización y por ende la puedan desaparecer. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades.

La planeación estratégica desplaza el énfasis en “que lograr” que representa los objetivos, al “que hacer” que representa las estrategias, enfocándose hacia objetivos factibles en correspondencia con las oportunidades y amenazas del entorno.

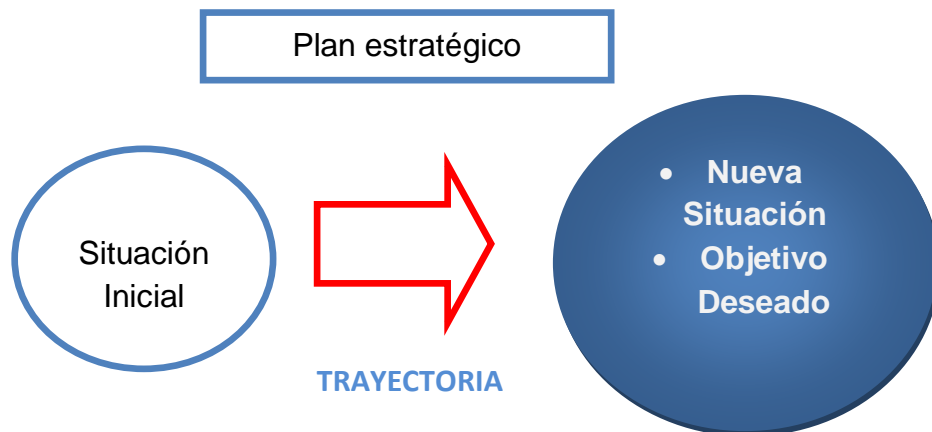


Gráfico 2.1. Planificación estratégica.

Fuente: [www.strategiaempresarial.com](http://www.strategiaempresarial.com)

### 2.3.1. Características de la planificación estratégica.

A continuación se detalla algunas características de la planificación estratégica:

a) La planificación estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales. Da respuestas a preguntas como:

¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?.

¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deben ser?.

b) También ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias.

- c) Supone un marco temporal más largo que otros tipos de planeación.
- d) Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad.

### **2.3.2. Importancia de la planificación estratégica en la Organización**

El pensamiento estratégico de empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explorar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisible, más que prepararlos para un mañana único.

Según Andrews (1980), las ventajas del pensamiento estratégico de alto nivel y una dirección estratégica consistente incluyen:

1. Proporcionar una mejor guía a la organización completa sobre el punto crucial de “que estamos tratando de hacer lograr”
2. Hacer que los gerentes estén más alerta a los vientos de cambio, a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores.
3. Proporcionar a los gerentes ideas para que evalúen peticiones de presupuestos en competencia para inversión de capital y nuevo personal, un

razonamiento que defiende con fuerza al destinar recursos en áreas que producen resultados y que apoyan a la estrategia.

4. Ayudar a unificar numerosas decisiones relacionadas con la estrategia que toman los directivos en toda la organización.

5. Crear una actitud directiva más proactiva y contrarrestar las tendencias hacia las decisiones reactivas y defensivas.

### 2.3.3. Modelo Básico del proceso de dirección estratégica

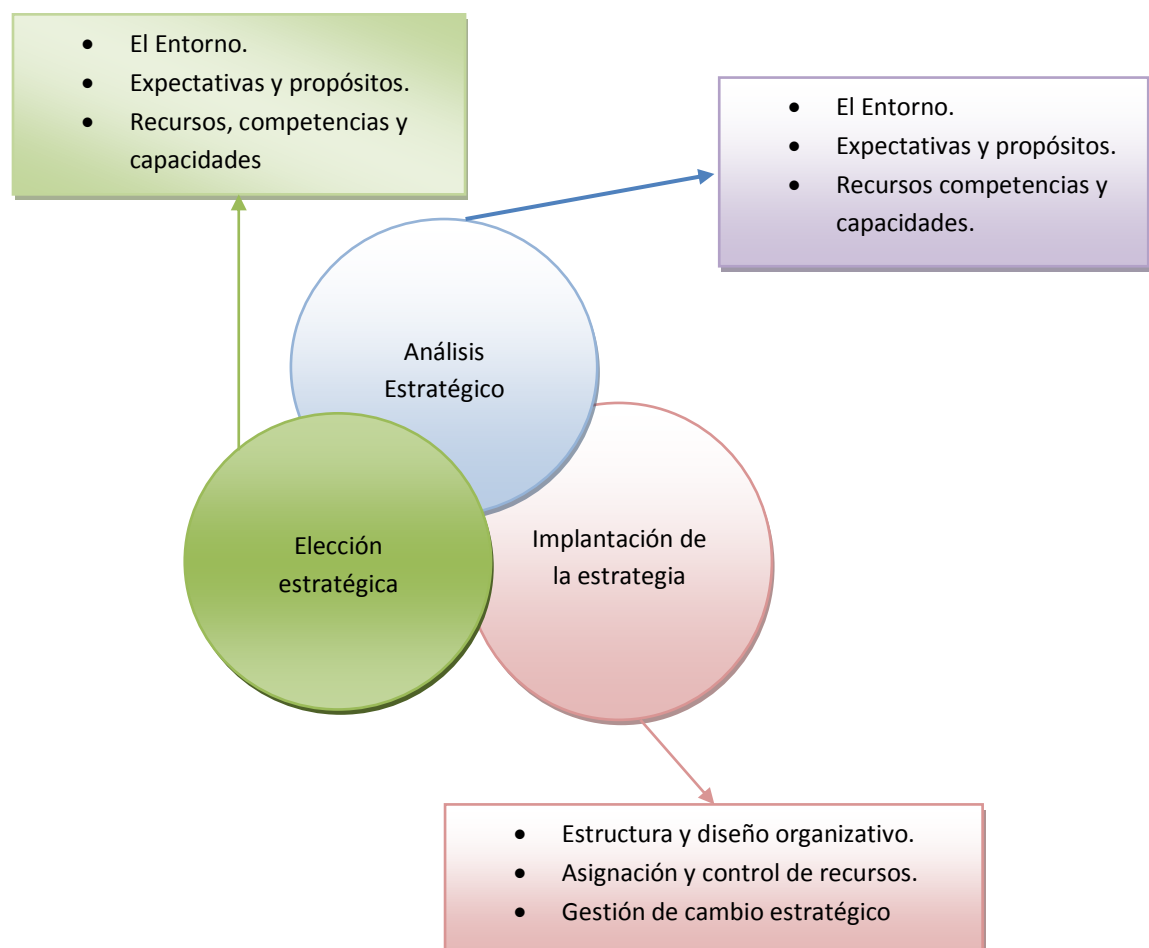


Gráfico 2.2. Modelo Básico del proceso de dirección estratégica.

### **2.3.4. Ventajas para su aplicación en la pequeñas y medianas empresas**

Una vez que la organización ha decidido hacer un plan estratégico que le permita enfrentar de manera exitosa a sus competidores y que le permita crecer de manera ordenada.

Para Thompson y Strickland III (2003), en las empresas de hoy existe la necesidad de cómo administrar de una forma proactiva los negocios de la compañía. Si no se tiene una estrategia entonces los administradores no tienen planeado su campo de batalla para hacer los negocios. Es decir, no han logrado identificar una ventaja competitiva, no tienen un plan para satisfacer necesidades de sus clientes o mejorar los resultados de los bienes que ofrecen. Segundo, hay una necesidad por enfocar esfuerzos y decisiones de las diferentes áreas funcionales, departamento, administradores y grupos dentro de la coordinación, para que todas trabajen en armonía, y logren una actitud de compromiso con la empresa.

Según Morrissey (1996), el planteamiento de una estrategia clara es importante porque ésta:

- Le ayuda tomar decisiones acertadas, de acuerdo a la visión de la empresa.
- Le ayuda evitar tendencias que podrían tentarlo a equivocarse en el camino.
- Refuerza la misión y la visión.

- Los conduce a llegar a arreglos de ganar-ganar entre todos los miembros de la organización
- Aumenta el ingreso sobre la inversión.

### **2.3.5. Diseño de estrategias para la pequeñas y medianas empresas (PYMES)**

El crear una buena estrategia y sobre todo aplicarla con éxito en todas las áreas de la organización, muestra la confiabilidad que ha desarrollado la gerencia en sus operaciones. Sin embargo, una buena estrategia combinada con una buena ejecución no va a garantizar que la empresa no tenga problemas no previstos. La esencia de hacer una buena estrategia es construir una organización capaz de generar resultados acertados al desafiar problemas, potentes competidores, una imprudente demora o costos sorpresas (Thompson y Strickland III, 2003).

Para iniciar la estrategia se debe realizar la misión y visión de la empresa con el objetivo de que todas las estrategias estén basadas en éstas.

Para desarrollar la estrategia de recursos humanos es necesario seleccionar y promocionar el flujo del personal a través de la organización, evaluar los resultados de desempeño de cada individuo dentro de la organización, proporcionar adecuadas recompensas y demás elementos que motiven al personal, proporcionar el apoyo necesario a recursos humanos para su desarrollo de carrera y por último establecer relaciones de mutua ayuda

entre recursos humanos y altos mandos para desarrollar un buen clima laboral.

Es necesario desarrollar la estrategia de la tecnología, considerar que por medio de ésta, las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva.

Ésta debe responder a los requerimientos tecnológicos del ambiente, aprovechar oportunidades y neutralizar las amenazas, reforzar las fortalezas y eliminar debilidades de la organización.

Por otro lado es importante reconocer que el área de producción es la parte vital de toda empresa porque produce bienes, todo lo que se realiza en esta área está interconectado con las demás áreas funcionales. En esta área es importante también tomar en cuenta la relación con proveedores, tecnología en procesos, administración de recursos humanos e infraestructura.

En el área de mercadotecnia la clave para desarrollar la estrategia radica en entender y cubrir las necesidades del cliente. Además incluye la logística de distribución y los servicios post-venta, precios estratégicos, análisis de mercado, promoción, publicidad y el desarrollo de nuevos productos.

Por último en el área de finanzas, su estrategia debe estar enfocada en medir económicamente los resultados de la organización, ésta analiza el financiamiento a largo plazo, los riesgos de negocio, la administración de capital de trabajo, alianzas o adquisiciones de la compañía, entre otros.

#### **2.4. Proceso y desarrollo de la Planeación Estratégica**

Para iniciar un proceso de Planeación Estratégica de debe tener bien en claro en qué es y en qué consiste. Algunos autores la define como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales, los cuales se desarrollan a continuación. Todo proceso necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se logrará en las empresas

Para el trabajo de investigación, se definen los siguientes pasos para la implementación de la planificación estratégica:

1. Misión de la organización
2. Análisis del ambiente
3. Establecimiento de la Visión organizacional
4. Identificación de los valores corporativos
5. Diagnóstico General FODA

#### **2.4.1. Misión de la Organización.**

La misión organizacional como "una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares". Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

Una buena misión institucional debe reflejar las expectativas de sus clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una organización.

La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente.

La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta:

¿Para que existe la organización?

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

- Clientes.- ¿Quiénes son los clientes de la institución?
- Productos o servicios - ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la institución y en qué forma deben ser entregados?
- Mercados - ¿Compite la institución geográficamente?
- Preocupación por supervivencia y mejoramiento.
- Preocupación por imagen pública - ¿Cuál es la imagen pública a la que aspira la institución?

**Ejemplos de Misión:**

**PUCESA.** “La PUCESA es una comunidad académica y de servicio que forma parte del sistema nacional de la PUCE, se inspira en los principios cristianos, propicia el diálogo de las diversas disciplinas del saber con la FE, promueve la generación y desarrollo del conocimiento científico y tecnológico, contribuye a la formación humana y profesional de sus integrantes para satisfacer las necesidades de la colectividad”

**TAME.** “Proporcionar transporte aerocomercial nacional e internacional con aviones modernos, garantizando a sus clientes altos estándares de calidad, eficiencia y seguridad.”

**FORD:** “Nuestra misión: somos una familia global, diversa con una herencia orgullosa, confiada apasionado a proporcionar productos excepcionales y servicios.”

**2.4.2. Análisis del ambiente.**

Estudiar y administrar las relaciones empresa - entorno con la finalidad de adaptarse al mismo, es decir, con el propósito de responder a sus exigencias, o incluso con el propósito de modificar dichas relaciones en beneficio de la firma, es la clave de la competitividad y supervivencia de las compañías en la actualidad.

Ineludible el conocimiento del entorno: “Es muy importante el desarrollo de la teoría del entorno para su incorporación en la política empresarial, ya que, sin la misma, toda planificación es inútil” (García Echevarría, 1982).

**“Entorno es todo aquello fuera de los límites del sistema empresa”.**

La finalidad del análisis del ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, sociocultural y político /legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores.

Asimismo, este análisis nos permite descubrirlas oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan.

Existen diversos factores que influyen directamente sobre las organizaciones y las estrategias que se proponen. Por ejemplo, la globalización de las relaciones económicas, los procesos de reforma económica y el ajuste generalizado, la depresión de determinadas economías regionales.

## **Análisis externo de la organización**

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

En este análisis se pueden reconocer como áreas de interés o relevantes:

- Las condiciones de crecimiento y desarrollo del país, los aspectos económicos, tratados de comercio,
- Los cambios del entorno (culturales, demográficos)
- Los recursos (tecnológicos, avances científicos)
- Los cambios en las necesidades ciudadanas (en cuanto a transporte, comunicaciones, información y participación)
- Las políticas públicas y prioridades del sector
- El riesgo de factores naturales
- La competencia
- Las regulaciones
- Condiciones diversas

Este análisis se orienta hacia la identificación de las amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización.

A efectos de estudio podemos distinguir diferentes tipos de entorno:

**Entorno general:** integra a todos aquellos elementos que afectan a todas las empresas de un sistema económico.

**Entorno específico:** integra a todos aquellos elementos que afectan de modo especial a cada empresa (o grupo de empresas de un mismo sector) en sus esfuerzos por alcanzar sus metas y objetivos, y es el único cuyas reglas de juego pueden ser, en cierta medida, modificadas por una única empresa.

**Análisis de los elementos del entorno general:**

- Económicos/coyunturales:

Política económica del gobierno.

Evolución de los precios.

Situación del ciclo económico.

- Económicos/estructurales:

Tipo de economía (mercado/centralizada).

Estado de las infraestructuras y grado de industrialización.

Nivel de la competencia.

- Tecnológicos (tecnología de producción, de la información, etc.).
- Políticos y legales: (legislaciones vigentes).
- Sociales y culturales:

Pautas culturales y sistemas de valores.

Cantidad, calidad, coste y disponibilidad de la mano de obra.

Pirámide poblacional, volumen poblacional, educación, renta, clases sociales, razas, religiones, distribución de la renta, etc.

### **Análisis de la naturaleza del entorno.**

El objetivo de este análisis es efectuar una primera aproximación en el estudio del entorno general, con el propósito de diagnosticar, en base a unas variables, el tipo del entorno al que se enfrentará la administración de la empresa.

Este diagnóstico ofrecerá unas guías sobre el modo de dirigir la empresa, tanto a nivel estratégico como a nivel de las principales áreas (producción y recursos humanos, entre otras), en función de que el TIPO DE ENTORNO se aproxime más a la turbulencia o la estabilidad.

Todos estos factores se presentan de manera conjunta y simultánea influyendo continuamente en la vida de las organizaciones. Se observa la existencia de un ambiente general o macro ambiente y un ambiente inmediato o microambiente.

El macroambiente se puede ubicar territorialmente a nivel nacional y/o regional, está integrado por el conjunto de grandes sectores de una sociedad, las relaciones que se dan entre éstos y las condiciones y efectos que dichas relaciones producen.

Hay decisiones y medidas que se toman en el ambiente general que parecen muy lejanas para la organización, pero indudablemente son pautas y directivas que la organización debe contemplar y a las cuales debe adaptarse. Por ejemplo, ciertas medidas impositivas que deben ser respetadas.

El macro ambiente generalmente tiene impacto indirecto y no inmediato en la organización, y según cuál sea la dinámica en que estos factores se desarrollan, puede influir en la evolución de la organización, portando amenazas u oportunidades.

En la actualidad el impacto de las transformaciones es más acentuado en todos los ámbitos de la vida, las relaciones socio-económicas son cada vez más numerosas y los procesos sociales sumamente rápidos.

En el microambiente interesa atender el conjunto de personas o instituciones que se contactan o relacionan más directamente con la organización. Si en el ambiente general se habla de un ámbito nacional o regional, en el ambiente inmediato se hace referencia al ámbito local en el cual la organización desarrolla sus actividades.

Podemos identificar ese conjunto de personas que se relacionan con la organización según sean:

**Clientes.** Todas aquellas personas que demandan los productos a servicios que produce la organización

**Proveedores.** Las personas o entidades que ponen a disposición de la organización los recursos humanos, financieros o tecnológicos, necesarios para el logro de los objetivos que se propone.

Reguladores. Aquellos actores que imponen leyes, formas de legislación, reglamentos, directivas y políticas que influyen significativamente en la vida de la organización. Por ejemplo, los poderes públicos nacionales, provinciales y municipales.

**Competidores.** Otras organizaciones que realizan actividades similares o sustitutivas de los productos o servicios que se propone cubrir la organización.

Cuando observamos el microambiente nos detenemos en el análisis de los hechos concretos y reales que estos actores producen en ese entorno inmediato y no en los procesos y tendencias más amplios que se producen en el ambiente general.

Sin embargo ambos funcionan en estrecha relación, y la influencia que ejerce el macro ambiente afecta significativamente tanto a la organización como al microambiente que la rodea.

#### **2.4.3. Establecimiento de la Visión Organizacional.**

“Visión es la definición de la razón de ser de la organización. Paredes define la visión de futuro como: la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 3 0 5 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.”<sup>3</sup>

La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización

La respuesta a la pregunta, ¿qué queremos que sea la organización en los próximos años?, Es la visión de futuro, establece aquello que la organización piensa hacer, y para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales

Para la redacción de la visión de futuro se deben considerar los siguientes elementos:

- Debe ser formulada por líderes
- Dimensión de tiempo
- Integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores

---

<sup>3</sup> Henry Mintzberg

- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Debe ser realista en lo posible
- Comunica entusiasmo
- Proyecta sueños y esperanzas
- Incorpora valores e intereses comunes
- Usa un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico
- Logra sinergismo
- Debe ser difundida interna y externamente

### **Ejemplos de Visión:**

**PUCESA.** "La PUCESA se propone ser la institución de educación superior que construye su liderazgo en la formación humana y profesional, basada en la búsqueda de la verdad científica y el fortalecimiento de su identidad cristiana para contribuir al desarrollo social."

**TAME.** "Mantener el liderazgo nacional, ser preferida por la calidad de su servicio y proyectarse internacionalmente."

**CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO DEL ECUADOR** "En el 2012 la Contraloría General del Estado será: Un organismo modelo de gestión pública, moderno y confiable, fundamentado en principios de ética,

transparencia, calidad y enfoque hacia los resultados, que garanticen a la ciudadanía ecuatoriana el eficiente control de los recursos públicos”

#### **2.4.4. Identificación de los Valores Corporativos.**

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.

Los valores corporativos se componen de tres elementos:

- 1.) **El deseo o la voluntad.-** Es el deseo legítimo del empresario por ser reconocido de una manera u otra, depende de su concepción de negocios, sus inclinaciones y sus aspiraciones
- 2.) **La estrategia.-**Cuál es la orientación de su negocio, como quiere competir y posicionarse en la mente de los consumidores y los competidores.

3.) **El compromiso.-** Las cosas que se deciden con la voluntad o con la reflexión. ¿Cómo se desarrollan en la realidad?

No basta disponer, entonces de un listado de supuesto valores corporativos, si posteriormente no se construyen y se vuelven parte de la cultura y la vida cotidiana de la empresa, hasta ser reconocidos, valorados por los clientes y percibidos por los competidores. Lo frecuente es ver el listado de enunciados, lo poco frecuentes es ver que si se cumplen.

La pregunta clave es: ¿Los valores corporativos se miden y se trabajan para lograrlos?

### **Tipos de valores Corporativos.**

Existen varios tipos de valores corporativos.

1. **De la empresa.-** Se refieren a la empresa como institución, valores como: la transparencia, la solidez, la liquidez, el liderazgo ante la comunidad, etc.
2. **De sus empleados.-** Corresponden estrictamente a normas de conducta o maneras de actuación de sus empleados. Referencias tales como: confidencialidad, la lealtad, el trabajo en equipo y la responsabilidad.
3. **Del producto o servicio.-** Características relacionadas con el producto y su desarrollo, conceptos como: la marca, la tecnología empleada, la calidad, el cumplimiento, la oportunidad, el excelente servicio.

Cada empresa debe tener sus propios valores corporativos y volverlos cultura, costumbre y realidad para que el mercado los reconozca y los aprecie como parte de la identidad de la empresa, de sus productos o de sus empleados. Estos formarán parte de su mezcla única de valor

Ejemplo de Valores Corporativos:

FORD: “Nuestros valores: Hacemos bien las cosas para nuestra gente, nuestro ambiente y nuestra sociedad, pero sobretodo para nuestros clientes.”

#### **2.4.5. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).**

FODA es una sigla que significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es el análisis de variables controlables (las debilidades y fortalezas que son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad), y de variables no controlables (las oportunidades y amenazas las presenta el contexto y la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a nuestra conveniencia).

Michael Porter dice: "Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas." Esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de una organización.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como: producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñé y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El FODA lo podemos definir como una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la empresa y por tanto controlables, tales como fortaleza y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidad y amenazas.

Para una mejor comprensión de dicha herramienta estratégica, definiremos las siglas de la siguiente manera:

**Fortaleza.-** Son todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia.

**Debilidades.-** Son los problemas presentes que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia , pueden y deben eliminarse.

**Oportunidades.-** Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.

**Amenazas.-** Son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma.

El análisis de esta herramienta, consiste en evaluar las Fortalezas y Debilidades que están relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, etcétera) y Oportunidades y Amenazas que se refieren al entorno externo (Microambiente: Proveedores, competidores, los canales de distribución, los consumidores) (Macroambiente: economía, ecología, demografía, etcétera) de la empresa.

La importancia en la realización de este análisis, consiste en poder determinar de forma objetiva, en que aspectos la empresa o institución tiene ventajas respecto de su competencia y en que aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva

Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Ninguna empresa o institución tiene las mismas fuerzas o debilidades en todas sus áreas. Las fuerzas y debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión, son la base para establecer objetivos y estrategias.

Los objetivos y las estrategias se establecen con la intención de capitalizar las fuerzas internas y de superar las debilidades

En tal sentido, el análisis FODA es una herramienta que se utiliza para comprender la situación actual de una empresa u organización. El objetivo de esta herramienta es ayudarlo a diagnosticar para, en función de ello, poder pronosticar y decidir.

El FODA Interactivo constituye una herramienta útil para potenciar los puntos fuertes de un determinado negocio y neutralizar los débiles, así como para aprovechar eficazmente las oportunidades que el entorno le brinda y esquivar hábilmente las amenazas que se presenten. Para eso es importante aprender a mirar, y ésta es la gran ayuda que le proporciona el FODA Interactivo

**Con el FODA se podrá detectar:**

Las Fortalezas de su empresa: los recursos y las destrezas que ha adquirido su empresa; aquello en lo que tiene una posición más consistente que la

competencia.

Las Oportunidades en el entorno: variables que están a la vista de todos pero que, si no son reconocidas a tiempo, significan la pérdida de una ventaja competitiva.

Las Debilidades de su empresa: aquellos factores en los que se encuentra en una posición desfavorable respecto de sus competidores.

Las Amenazas en el entorno: variables que ponen a prueba la supervivencia de su empresa y que, reconocidas a tiempo, pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

#### **2.4.5.1. Componentes de un análisis FODA.**

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Tabla 2.1. Componentes de un análisis FODA.

Fuente: Instituto Politécnico Nacional – Costa Rica

Las Fortalezas y Debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno. Por tanto, deben analizarse las condiciones del FODA Institucional en el siguiente orden: 1) Fortalezas; 2) Oportunidades; 3) Amenazas; y 4) Debilidades.

Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

Las Fortalezas y Debilidades incluyen entre otros, los puntos fuertes y débiles de la organización y de sus productos, dado que éstos determinarán qué tanto éxito tendremos poniendo en marcha nuestro plan. Algunas de las oportunidades y amenazas se desarrollarán con base en las fortalezas y debilidades de la organización y sus productos, pero la mayoría se derivarán del ambiente del mercado y de la competencia tanto presente como futura.

El FODA como técnica de planeamiento, permitirá contar con información valiosa proveniente de personas involucradas con la administración del negocio y que con su conocimiento pueden aportar ideas inestimables para

el futuro organizacional. Es necesario señalar que la intuición y la creatividad de los involucrados es parte fundamental del proceso de análisis.

La técnica requiere del análisis de los diferentes elementos que forman parte del funcionamiento interno de la organización y que puedan tener implicaciones en su desarrollo, como pueden ser los tipos de productos o servicios que ofrece la organización, determinando en cuáles se tiene ventaja comparativa con relación a otros proveedores, ya sea debido a las técnicas desarrolladas, calidad, cobertura, costos, reconocimiento por parte de los clientes, etc.; la capacidad gerencial con relación a la función de dirección y liderazgo; así como los puntos fuertes y débiles de la organización en las áreas administrativas. Los ítems pueden incrementarse de acuerdo a las percepciones que se tengan del entorno organizacional por parte de quienes realicen el diagnóstico.

#### **2.4.5.2. Metodología de aplicación de la matriz FODA**

La Matriz FODA, nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada.

Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.

FACTORES INTERNOS	<b>Lista de Fortalezas</b> F1. F2. ... Fn.	<b>Lista de Debilidades</b> D1. D2. ... Dr.
FACTORES EXTERNOS		
<b>Lista de Oportunidades</b> O1. O2. ... Op.	<b>FO (Maxi-Maxi)</b> <i>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, F1, F3 ...)	<b>DO (Mini-Maxi)</b> <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, D1, D3, ...)
<b>Lista de Amenazas</b> A1. A2. ... Aq.	<b>FA (Maxi-Mini)</b> <i>Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (F1, F3, A2, A3, ...)	<b>DA (Mini-Mini)</b> <i>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (D1, D3, A1, A2, A3, ...)

Tabla 2.2. Matriz FODA

Fuente: Instituto Politécnico Nacional – Costa Rica

**1. La Estrategia DA (Mini-Mini)** En general, el objetivo de la estrategia **DA** (Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una institución que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal institución tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas.

Por ejemplo, esa institución podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas). Sin

embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.

**2. La Estrategia DO (Mini-Maxi).** La segunda estrategia, **DO** (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado. Por ejemplo, al IPN se le podría presentar la oportunidad de una gran demanda por sus egresados, pero su capacidad instalada podría ser insuficiente. Una estrategia posible sería adquirir esa capacidad con instalaciones gubernamentales.

Una táctica alternativa podría ser obtener mayor presupuesto para construir las instalaciones necesarias. Es claro que otra estrategia sería el no hacer absolutamente nada y dejar pasar la oportunidad y que la aproveche la competencia.

**3. La Estrategia FA (Maxi-Mini).** Esta estrategia **FA** (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas.

Por lo contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

**4. La Estrategia FO (Maxi-Maxi).** A cualquier institución le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia **FO** (Fortalezas –vs- Oportunidades). Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios. Por ejemplo, el IPN con su prestigio ampliamente reconocido como una de sus grandes fortalezas, podría aprovechar la oportunidad de la gran demanda externa por técnicos y profesionistas altamente capacitados. Las instituciones exitosas, aún si ellas han tenido que usar de manera temporal alguna de las tres estrategias antes mencionadas, siempre hará lo posible por llegar a la situación donde pueda trabajar a partir de las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Si tienen debilidades, esas instituciones lucharán para sobreponerlas y convertirlas en fortalezas.

Si encaran amenazas, ellas las comparan para poder enfocarse en las oportunidades.

		EXTERNOS													
		OPORTUNIDADES					AMENAZAS								
		A Futuro													
		Oportunidad 1	Oportunidad 2	Oportunidad 3	Oportunidad 4	Oportunidad 5	Debilidad 1	Debilidad 2	Debilidad 3	Debilidad 4	Debilidad 5	SUBTOTAL	FACTOR MINIMO		
I N T E R N O S	FORTALEZAS	ACTUALES	Fortaleza 1												
		Fortaleza 2													
		Fortaleza 3													
		Fortaleza 4													
		Fortaleza 5													
	DEBILIDADES		Debilidad 1												
			Debilidad 2												
			Debilidad 3												
			Debilidad 4												
			Debilidad 5												
Subtotales															

Gráfico 2.3. Matriz FODA (Ejemplo Aplicado)

Fuente: Software Stratex

## 2.5. Estructura Estratégica

La estrategia de la organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y qué pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización. Esto a la larga nos va a ayudar a cómo lograr nuestros objetivos y cómo luchar por la misión de la organización. (Thompson y Strickland, 1999).

Ansoff (1965) establece que “Las estrategias, son la expresiones operacionales de política en sentido de que, dentro de un sistema administrativo, defiende el criterio operacional sobre la base de cuáles de los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados e implementados.

La administración estratégica, la cual se llama también política de negocios, se refiere a la dirección de empresas, por lo que es de especial interés y tarea principal del director de la empresa. Las empresas independientemente de su tamaño y características siempre se encuentran compitiendo por recursos, clientes y nuevos mercados con el fin de lograr mayores beneficios. Por esta competencia, las empresas tienden a tomar decisiones estratégicas para sobrevivir.

El análisis FODA constituye un instrumento fundamental para analizar y revalorar los objetivos de la empresa, pero ante todo su misión, su visión y la estrategia que de ellas se deriven. Preguntas tales como:

- ¿Son realistas?
- ¿Requieren adaptación?
- ¿Es preciso replantear la misión de la empresa?

Si se requieren cambios, es altamente prudente que la alta dirección de la empresa emprenda innovaciones de rumbo, en caso contrario es preciso

que la empresa empiece a diseñar una estrategia para hacer realidad los planes.

La estructura estratégica parte de los objetivos relevantes (temas estratégicos) establecidos a través de la Planificación Estratégica, busca enmarcar los objetivos definidos en una estructura lógica, permite que la organización centre sus esfuerzos en aquellos temas realmente importantes y fija el marco mediante el cual las tareas de ejecución y evaluación estratégica se puedan llevar a cabo con una mayor efectividad (Indicadores, Responsables, Planes de Acción y Metas).



Gráfico 2.4. Estructura estratégica.

Pero además, para garantizar el rumbo de la organización debe establecerse un sistema completamente flexible que cuente con óptimos mecanismos de seguimiento y control, que se basen en información en tiempo real.

Hoy en día el administrador cuenta con metodologías y herramientas innovadoras que le permiten ejecutar su difícil gestión de una forma organizada, eficiente y efectiva.

Los indicadores de gestión constituyen una herramienta fundamental que dispone la Gerencia para el manejo de la empresa, ya que proporcionan la información cotidiana de lo que está ocurriendo en la misma<sup>4</sup>.

### **2.5.1. Objetivos Estratégicos de la Empresa.**

Los objetivos estratégicos establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la entidad.

La estrategia como ya se definió es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Establecen como se van a lograr los objetivos estratégicos. Las estrategias pueden ser intentadas

---

<sup>4</sup> <http://www.elprisma.com>

(planeadas) o las emergentes (no planeadas). El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva. Esta no es más que cualquier característica de la organización que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector. Toda empresa que obtiene beneficios de un modo sostenido tiene algo que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten. (Folleto de planeación estratégica Linda Kasuga-Luis Humberto Franco calidad y excelencia). Una habilidad distintiva se refiere a la única fortaleza que le permite a una compañía lograr condiciones superiores en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente.

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Muchas veces toman la forma de acciones de contingencia para resolver conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Las políticas estratégicas son aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad.

Una vez establecidos los anteriores podemos definir el paso a paso o programas de trabajo, o planes operativos, que son los que especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran como dentro de los límites establecido por las políticas serán logrados los objetivos, se aseguran que se les asignen los

recursos necesarios para el logro de los objetivos y permiten establecer una base dinámica para medir el progreso de tales logros.

Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto para los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

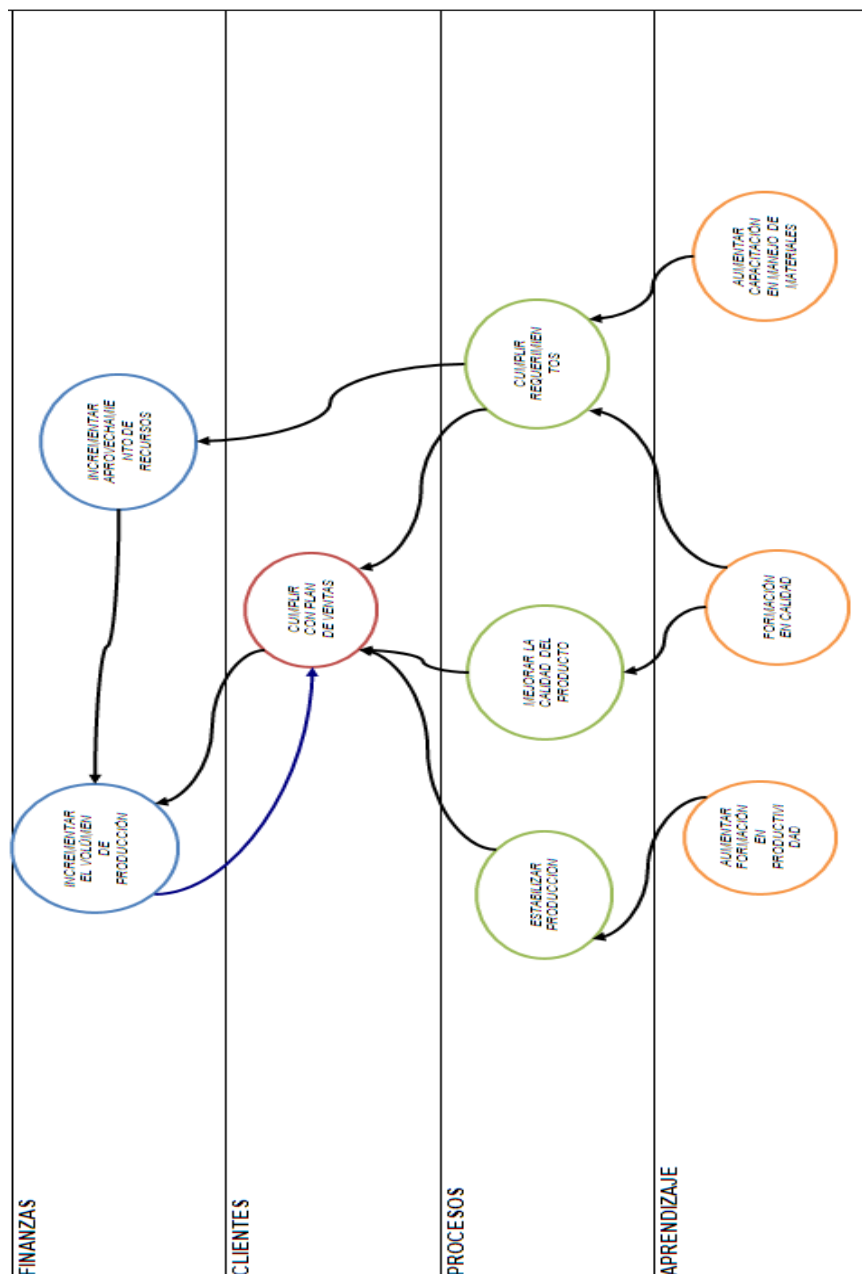
### **2.5.2. Mapa Estratégico.**

El mapa estratégico nos permite describir y comunicar nuestra estrategia en un marco formal, recordemos que el gran fallo de las estrategias residen en su ejecución, la descripción de nuestra estrategia es el primer paso para poder ejecutar con éxito nuestra estrategia, el mapa estratégico nos permite describir la estrategia y realizar el primer paso para ejecutar con éxito nuestra estrategia a toda nuestra organización.

Los objetivos, en las cuatro perspectivas, son conectados unos con otros por relaciones de causa y efecto. Esta arquitectura de causa y efecto, interconectando las perspectivas, es la estructura en torno a la cual se diseña el mapa estratégico. La construcción del mapa fuerza a la

organización a esclarecer la lógica de como se fundamenta la creación de valor.

Los mapas son una representación visual de la estrategia, mostrando en una única página como los objetivos en las perspectivas se integran y combinan para describir la estrategia.



### Gráfico 2.5. Mapa Estratégico

Fuente: Software Alerta Gerencial

#### **2.5.3. Definición de Metas**

Peter Drucker propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia – la habilidad para hacer las cosas "correctas" – y la eficiencia – la habilidad para hacerlas "correctamente". De estos dos criterios, Drucker sugiere que; la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas "correctas" y después elegir los medios "correctos" para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.

Las metas son los fines a los que se dirige la actividad: son los resultados a lograr. Representan el fin hacia el que se encamina la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Los objetivos de la empresa son el plan básico de la misma, un departamento puede tener también sus propios objetivos. Naturalmente, sus metas contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, pero los dos grupos de metas pueden ser diferentes por completo.

Ejemplo de Indicadores - Metas:

NOMBRE INDICADOR	META
% de participación en el mercado.	60%
Reclamos de Clientes.	0%
Requisitos de calidad cumplidos.	5
% de capacidad instalada.	100%

Tabla 2.3. Ejemplo de Indicadores - Metas

Fuente: El investigador.

#### 2.5.4. Formulación del Plan de Acción.

Entre las variadas opciones estratégicas que una compañía puede tener, seguramente algunas serán más pertinentes que otras; la pertinencia puede venir por el lado de los costos, de la rentabilidad, de la eficiencia o de la competitividad.

Algunas opciones serán más compatibles con la misión de la organización que otras. En todo caso, lo esencial es que la empresa pueda capitalizar sus fortalezas y sus oportunidades de mejor forma que sus más cercanos competidores pues de esta manera logrará obtener una ventaja competitiva. De modo que el referente más crítico para elegir la mejor estrategia es precisamente la competitividad.

## **2.6. Implementación de la Estrategia.**

Ejecutar lo planeado es el paso determinante de la labor ejecutiva, pues una estrategia es tan buena como su puesta en práctica. Por mucho que la estrategia haya sido muy bien pensada, si la ejecución no se encuentra acompañada de talento directivo y de liderazgo, la estrategia no funcionará. Por esta razón, los administradores deberán ser muy cuidadosos en definir no solo la estrategia primaria, esto es, la estrategia básica o principal de la empresa, sino que deberán también precisar la estrategia de implantación, llamada también secundaria, pues tan importante es la una como la otra.

## **2.7. Ejecución y Evaluación.**

Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuando no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución.

En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios. Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores.

Los contralores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico.

He aquí las dos preguntas más importantes del control estratégico:

- 1.) ¿Está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?
- 2.) ¿Están logrando los resultados deseados?

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

- 1.) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes.
- 2.) Medición del desempeño.
- 3.) Aplicación de acciones correctivas.

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia

También Implica el poner en práctica todo lo anteriormente desarrollado, lo planificado. Permite que el rumbo de la organización apunte hacia el acercamiento a la visión definida, es una etapa que debe ser siempre actualizada debido a los periódicos cambios del entorno.

Durante esta etapa se revisarán, añadirán o eliminarán previo un análisis minucioso objetivos, metas, indicadores y responsabilidades. Garantizando que la estrategia organizacional se enmarque en la realidad de su ambiente interno y externo.

Los pasos descritos hasta aquí expresan los momentos decisivos que los administradores de una empresa deben tomar en cuenta cuando se enfrentan a la necesidad de pensar estratégicamente y de otorgar planes de largo plazo para sus compañías u organizaciones. Será necesario puntualizar que la planificación, como la organización y el control, son ciertamente sistemáticos.

Algunos estudios sugieren ciertos criterios básicos para evaluar una estrategia, Mintzberg y Quinn (1995) mencionan los siguientes:

**Objetivos claros y decisivos:** No todas las metas requieren ser escritas o precisadas numéricamente, pero sí deben entenderse y ser decisivas, es decir, el logro de esas metas debe asegurar la viabilidad y vitalidad continuas de la empresa u organización frente a sus contrincantes.

**Conservar la iniciativa:** Una posición reactiva prolongada engendra cansancio, hace descender la moral, cede la ventaja del tiempo y los intangibles a los contrincantes. Por último, tal posición incrementa los costos,

disminuye el número de opciones disponible y baja la probabilidad de alcanzar el éxito necesario para asegurar la independencia y la continuidad.

**Concentración:** Una competencia diversificada permite mayor éxito con menos recursos, lo cual representa la base fundamental para obtener mayores ganancias (o utilidades) que los competidores.

**Flexibilidad:** El reforzamiento de habilidades, un ámbito de acción planeado y la ubicación renovada permite mantener a los contrincantes, con un mínimo de recursos, relativa desventaja.

**Liderazgo coordinado y comprometido:** Los líderes debe ser seleccionados y motivados de tal manera que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se les asigne. Las estrategias exitosas requieren de compromisos, no sólo de aceptación.

**Sorpresa:** la velocidad, el silencio y la inteligencia para atacar, en momentos inesperados, a desprevenidos y desprovistos contrincantes. Junto con una correcta sincronización, la sorpresa puede alcanzar una éxito fuera de toda proporción en cuanto a la energía utilizada, y puede cambiar de manera decisiva posiciones estratégicas.

**Seguridad:** Se debe tomar en cuenta si la estrategia asegura la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la empresa, si

desarrolla la logística imprescindible para sustentar cada uno de los impulsos principales.

Se planea la organización pero también se organiza la planeación. Por otra parte, toda planeación es necesariamente dinámica, cambiante, tanto como el entorno también lo sea.

El compromiso de la organización debe mantenerse en su nivel más alto, por lo que la comunicación es fundamental. Esta etapa incluye el control, seguimiento, evaluación y análisis periódicos de resultados vs lo previsto, sin perder de vista la estrategia global.<sup>5</sup>

## **2.8. Sistemas de información Gerencial**

Los sistemas de información gerencial (MIS, Management Information Systems), también llamados Sistemas de Información Administrativa (AIS) dan soporte a un espectro más amplio de tareas organizacionales, encontrándose a medio camino entre un DSS tradicional y una aplicación CRM/ERP implantada en la misma compañía

---

<sup>5</sup> <http://www.elprisma.com>

Un sistema de información es un conjunto de componentes interrelacionados que permiten reunir, procesar, almacena y distribuir información para apoyar la toma de decisiones y el control de una organización.

Unos pocos años atrás la información no se consideraba un activo importante de una empresa, hoy en día, para los administradores es indispensable entender los sistemas de información, porque casi todas las organizaciones necesitan éste tipo de sistemas para sobrevivir y prosperar.

Además los sistemas de información también ayudan a los administradores y trabajadores:

- A analizar problemas.
- Visualizar aspectos complejos.
- Crear productos nuevos.

Los sistemas de información contienen información acerca de personas, lugares y cosas importantes dentro de su organización o en su entorno.

Un sistema de información producen la información que las organizaciones necesitan para:

- Tomar decisiones,
- Controlar operaciones,
- Analizar problemas,

- Crear y producir y/o servicios nuevos.

Estas actividades son: entrada, procesamiento y salida. La entrada captura o recolecta datos del interior de la organización o de su entorno para ser procesados en un sistema de información. El procesamiento convierte las entradas brutas en una forma que tiene más sentido para los humanos. La salida transfiere la información procesada a las personas que la usarán o las actividades en las que será usada.

Los sistemas de información también requieren retroalimentación que consiste en salidas que se devuelven a los miembros apropiados de la organización para ayudarles a evaluar o corregir la etapa de entrada.

## **2.9. Sistemas de Información desde el punto de vista de los negocios.**

Desde el punto de vista de los negocios, un sistema de información es una solución organizacional y administrativa, basada en tecnología de la información a un reto que se presenta en el entorno.

Para usar eficazmente sistemas de información, es necesario entender la organización, la administración y la tecnología de información más amplia de los sistemas y la capacidad de éstos para solucionar los retos y problemas del entorno.

## **2.10. El rol de los sistemas de información en las empresas.**

Los administradores no pueden ignorar los sistemas de información porque éstos desempeñan un rol crucial en las empresas u organizaciones. Los sistemas actuales afectan directamente la forma en que los administradores deciden, la forma en que los directivos planifican y a veces qué bienes y servicios se producen. Estos sistemas desempeñan un rol estratégico en la vida de la Cía. La responsabilidad por los sistemas de información no puede delegarse a quienes toman las decisiones técnicas.

## CAPITULO III

### 3. PLANIFICACION ESTRATÉGICA EN LAS MICROEMPRESAS DE PASTAZA.

En Pastaza, las microempresas requieren de manera urgente la implementación de una herramienta de Planificación Estratégica, la cual proporciona un marco de referencia en función de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización, convirtiéndose en una as bajo la manga para la toma de decisiones acertada, y tratar los cambios en el entorno externo a la competencia

#### 3.1. Encuesta

##### 3.1.1. Objetivo de la Investigación

Se establece como objetivo determinar si las microempresas de Pastaza asociadas a la Cámara Artesanal requieren de una sistematización estratégica gerencial

##### 3.1.2. Objetivos Específicos.

Objetivo	Hipótesis
1. Conocimiento de Planificación	No Tienen conocimiento de

Estratégica	Planificación Estratégica
2. Conocimiento de competitividad / mercado	Si conocen el mercado, pero no han analizado a su competencia.
3. Conocer su tiene definida su misión, visión valores corporativos, estrategias	No se ha definido.
4. Saber si: están dispuestos a utilizar las herramientas automatizadas para su planificación gerencial y para optimización de los recursos	Si están dispuestos a utilizar este tipo de herramientas, y mejor aun si es para su retorno.
5. Si el microempresario conoce de herramientas automatizadas de análisis gerencial	La mayoría no conoce de este tipo de herramientas.
6. Saber si la empresa se considera amenazada por el uso de programas de análisis gerencial.	Si se considera amenazada, ya que no cuenta con ningún programa
7. Conocer si usa algún software para análisis gerencial	No utiliza ninguno
8. Establecer si el microempresario considera importante la sistematización de su análisis gerencia	Si consideran importante.
9. Saber si es importante para el microempresario contar con una herramienta que le ayude con su planificación gerencial	Si es importante para el microempresario
10. Conocer si el microempresario	Si está dispuesto a invertir

<p>desea invertir en la implementación de herramientas de este tipo de sistematización gerencial</p>	
<p>11. Determinar si el microempresario valora los resultados obtenidos producto de la implementación de la planificación estratégica</p>	<p>Si valora el microempresario la consecución de los objetivos</p>
<p>12. Establecer si el microempresario toma decisiones gerenciales sustentadas</p>	<p>No toma decisiones sustentadas, las toma utilizando su experiencia en el negocio</p>
<p>13. Conocer si en el mercado local existe proveedores para la implementación de la sistematización estratégica</p>	<p>No existe en el mercado proveedores de este tipo de sistematización estratégica</p>
<p>14. Saber si las decisiones empírica tomadas por el microempresario, son ágiles y oportunas.</p>	<p>Las decisiones empíricas no son ágiles ni oportunas</p>
<p>15. Determinar si la sistematización de estratégica le puede brindar oportunidades de negocio</p>	<p>Si brinda nuevas oportunidades de negocio y mercado.</p>

Tabla 3.1. Objetivos Específicos

Fuente: El investigador

### 3.2. Modalidad de la investigación

El marco investigativo que se despliega sobre el tema Sistematización de la planificación estratégica aplicada en microempresas de la provincia de Pastaza para una oportuna toma de decisiones gerenciales, es un campo riguroso, cuidadoso y sistematizado basado en la observación de los hechos, y la verificación de datos gerenciales que aporten a la obtención de la información confiables para la elaboración de balances reales.

La modalidad aplicada se orienta bajo el paradigma cualitativo y cuantitativo, que establecen criterios para el uso de herramientas apropiadas (metodología, instrumentos y tipos de recolección de datos) en la resolución de enigmas disciplinarios garantizando la producción de conocimiento o alternativas de solución viables dirigidas a superar el problema de deficiencia en la planificación estratégica carente de sistematización.

El proceso de sistematización de la planificación estratégica implica la interacción de todos los individuos en una realidad, objetiva, viva y cognoscible dentro de las microempresas de Pastaza, convirtiéndose en agente activos en la construcción y determinación de actos que influyen directa o indirectamente en el mundo de la decisiones gerenciales frente a la competitividad mundial, estudiando con profundidad una situación concreta y los diferentes motivos de los hechos, características que responden a la utilización del paradigma cualitativo, que contempla los fundamentos de la planificación estratégica, los objetivos a alcanzar con la presente

investigación, información previa, recursos humanos, materiales, económicos), observación, recolección de evidencias documentales que nos permitirán anteceder con cimientos sólidos para la determinación de alternativas óptimas para el cumplimiento de metas planteadas.

La sistematización de la planificación estratégica requiere el empleo de datos, el número de microempresas en la Provincia de Pastaza, generación de sistemas para la selección apropiada con el objetivo de cumplir objetivos, estos parámetros están incluidos en el paradigma cuantitativo que contempla la utilización de métodos estadísticos para muestre y tabulación de encuestas, basándose en fenómenos observables susceptibles de medición y análisis matemático orientándose a resultados fiables.

La combinación de enfoques permitirá enriquecer y fundamentar sólidamente la investigación con procesos coordinados y de acorde a la realidad en la cual se desenvuelven las entidades empresariales de la Provincia de Pastaza, con la obtención de conclusiones y recomendaciones base para la realización de la propuesta adecuada como respuesta a un problema detectado.

### **3.3. Tipo de investigación**

En el marco de la investigación de la sistematización de la planificación estratégica se presentan los siguientes lineamientos dentro del proceso de investigación:

### 3.3.1. Investigación de campo

Para desarrollar el proceso es de vital importancia estar en contacto permanente dentro de la planificación estratégica como arma gerencial para conocer a profundidad la transformación del método manual o un método sistematizado.

### 3.4. Población y muestra de la investigación

En la presente investigación la población considerada dentro del parámetro microempresarial está enmarcado, bajo los datos obtenidos de la Cámara Artesanal de Pastaza con el número de socios registrados como representantes legales de las microempresas de la Provincia en mención.

Institución	No. De afiliados
Cámara Artesanal de Pastaza	95 socios

Tabla 3.2. Afiliados Cámara Artesanal de Pastaza

Fuente: El Investigador

Para aplicar los procedimientos e instrumentos de recolección de información se emplea la totalidad de elementos formadores del universo, pues el número de componentes es reducido y representado por 95 personas a investigar.

### **3.5. Instrumentos de recolección**

La técnica empleada en la presente investigación es la encuesta.

Formulada a través de un cuestionario que tiene como punto focal de aplicación los socios miembros de la Cámara Artesanal de Pastaza y sus representantes legales.

### Pregunta N° 1

¿Aplica en su empresa una planificación estratégica documentada?

#### EXISTENCIA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DOCUMENTADA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI APLICA	5	5,26 %
NO APLICA	90	94,74%
TOTAL	95	100 %



Gráfico N° 3.1. Tabulación Encuesta Pregunta N° 1

Elaborado por: El Investigador

### Análisis

Al solicitar el criterio del nivel gerencial de las microempresas de Pastaza sobre la aplicación de una planificación estratégica documentada el 5,26% afirma y el 94,74% admite no contar con este instrumento, lo que ratifica la necesidad de una sistematización para sustentar actividades gerenciales direccionadas al progreso.

## Pregunta N° 2

¿Cree usted que la implementación de una planificación estratégica dentro de su empresa mejoraría la competitividad dentro del mercado?

### COMPETITIVIDAD DENTRO DEL MERCADO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	95	100 %
NO	0	0 %
TOTAL	95	100 %

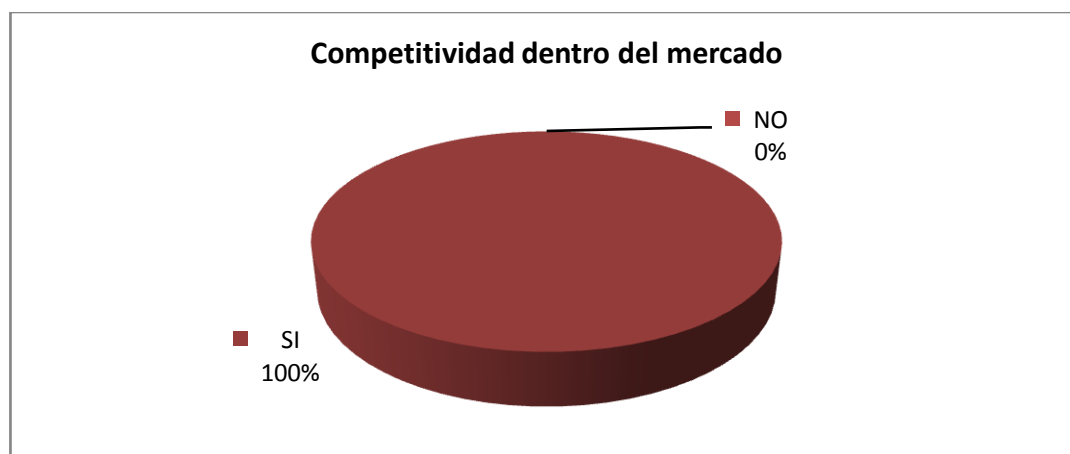


Gráfico N° 3.2. Tabulación Encuesta Pregunta N° 2.

Elaborado por: El Investigador

## Análisis

El criterio de los encuestados admite afirmando con el 100% que la implementación estratégica sería una herramienta fundamental en la competitividad comercial, lo que confirma la necesidad real y urgente de una implementación administrativa sistematizada para optimizar procesos y mejorar la toma de decisiones.

### Pregunta N° 3

¿Se ha determinado el direccionamiento estratégico (misión, visión, valores, objetivos, valores, estrategias) dentro de su entidad?

#### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA ENTIDAD

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI APLICA	5	5,26 %
NO APLICA	90	94,74%
TOTAL	95	100 %

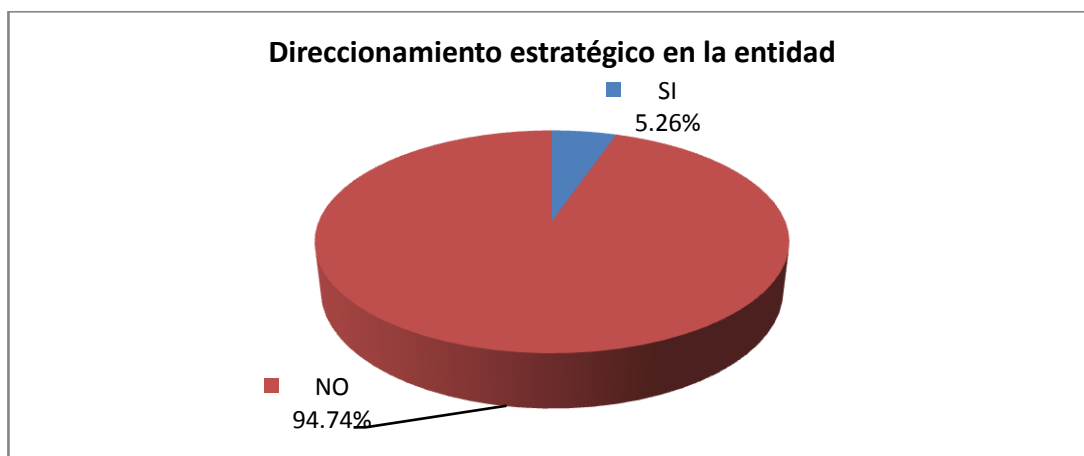


Gráfico N° 3.3. Tabulación Encuesta Pregunta N° 3.

Elaborado por: El Investigador.

### Análisis

El 5,26% de los criterios emitidos en la formulación de la encuesta confirman aplicar el direccionamiento de la entidad que regentan, mas el 94,74% admite no aplicar dicha herramienta administrativa.

#### Pregunta N° 4

¿Cree que el ámbito tecnológico ayudará a la mejora en el manejo gerencial y a la optimización de recursos?

#### MANEJO GERENCIAL Y OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	93	97,89 %
NO	2	2,11%
TOTAL	95	100 %

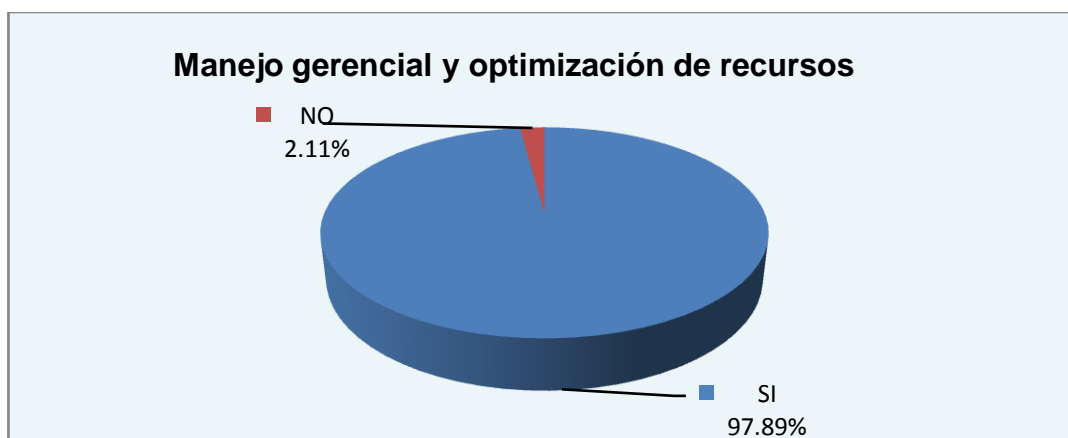


Gráfico N° 3.4. Tabulación Encuesta Pregunta N° 4.

Elaborado por: El Investigador

#### Análisis

El 97,89% de los criterios emitidos en la formulación de la encuesta afirman que el ámbito tecnológico ayudará a la mejora en el manejo gerencial mientras que el 2,11% niega esta posibilidad.

### Pregunta N° 5

¿Conoce usted la existencia de programas informáticos en planificación estratégica?

#### EXISTENCIA DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS EN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	15,79 %
NO	80	84,21%
TOTAL	95	100 %



Gráfico N° 3.5. Tabulación Encuesta Pregunta N° 5.

Elaborado por: El Investigador

### Análisis

Según los resultados obtenidos interpretamos que el 84,21% de los encuestados responde negativamente a la pregunta del conocimiento en la existencia de programas informáticos en planificación estratégica, mientras que el 15,79% admite que conoce sobre el contexto de la pregunta realizada.

### Pregunta N° 6

¿La microempresa evaluada se considera amenazada por el uso de programas informáticos gerenciales en la competencia de su entorno?

#### USO DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS EN LA COMPETITIVIDAD COMERCIAL

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	80	84,21 %
NO	15	15,79%
TOTAL	95	100 %



Gráfico N° 3.6. Tabulación Encuesta Pregunta N° 6.

Elaborado por: El Investigador

### Análisis

Al investigar sobre la amenaza empresarial competitiva en el uso de programas informáticos en empresas de naturaleza similar el 84,21% admite ésta posibilidad de manera preocupante mientras que el 15,79% responde que no estarían expuestos a ningún riesgo dentro de este campo administrativo.

### Pregunta N° 7

¿El nivel tecnológico en actividades gerenciales que utiliza la organización es?

#### NIVEL TECNOLÓGICO EN LAS ACTIVIDADES GERENCIALES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	30	31,58 %
MALO	20	21,05%
NO EXISTE	45	47,37%
TOTAL	95	100 %



Gráfico N° 3.7. Tabulación Encuesta Pregunta N° 7.

Elaborado por: El Investigador

### Análisis

Al investigar sobre la calidad de nivel tecnológico en las actividades gerenciales dentro de las entidades el 31,58% califica como bueno, el 21,05% responde como un ítem de malo mientras que el 47,37% de los encuestados admite la no poseer en su organización herramientas informáticas administrativas.

### Pregunta N° 8

¿Es importante la sistematización en el giro de negocio de la microempresa que usted dirige?

#### IMPORTANCIA DE LA SISTEMATIZACIÓN EN EL GIRO DEL NEGOCIO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	90	94,74 %
NO	5	5,26%
TOTAL	95	100,00 %



Gráfico N° 3.8. Tabulación Encuesta Pregunta N° 8.

Elaborado por: El Investigador

### Análisis

Según lo analizado se puede concluir que el 94,74% de los encuestados afirman la importancia de la sistematización en el giro de sus negocios, mientras que el 5,26% responde negativamente, dichos resultados afirman la necesidad de herramientas tecnológicas para el progreso empresarial.

### Pregunta N° 9

¿Es un objetivo de la organización implementar estrategias sistematizadas para ser un elemento de competitividad?

#### IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS SISTEMATIZADAS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	91	95,79 %
NO	4	4,21%
TOTAL	95	100 %



Gráfico N° 3.9. Tabulación Encuesta Pregunta N° 9.

Elaborado por: El Investigador

### Análisis

Los empresarios encuestados afirman con el 95,79% que su objetivo como gerentes es la implementación de estrategias sistematizadas como fundamento eje competitivo, pero el 4,21% no está de acuerdo con el criterio emitido.

**Pregunta N° 10.**

¿Cree que la inversión económica en tecnología aumentará la tasa de retorno de inversión de la microempresa?

**AUMENTO DE LA TASA DE RETORNO POR INVERSIÓN EN  
TECNOLOGÍA**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	91	95,79 %
NO	4	4,21%
TOTAL	95	100 %

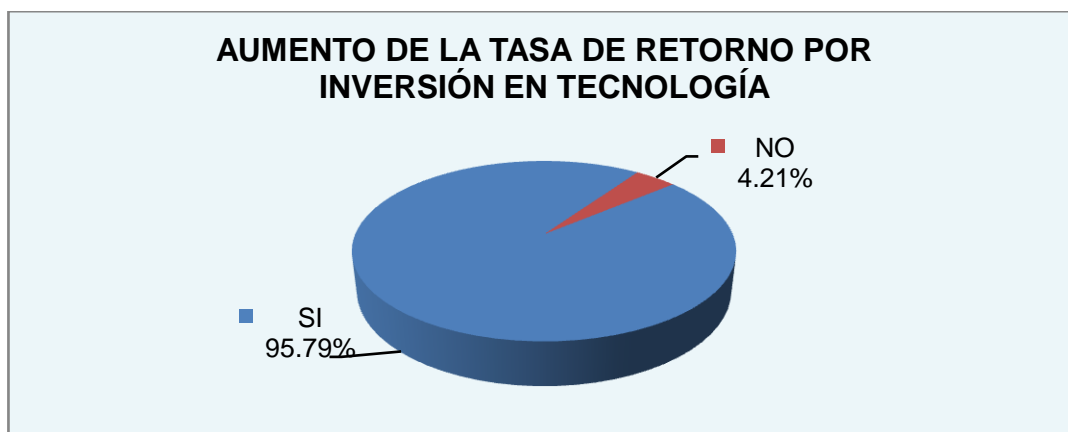


Gráfico N° 3.10. Tabulación Encuesta Pregunta N° 10.

Elaborado por: El Investigador

**Análisis**

Al investigar sobre el aumento de la tasa de retorno por inversión tecnológica el 95,79% del total de la población encuestada responden afirmativamente al cuestionamiento planteado mas el 4,21% piensa que no existirá incremento respecto a la inversión tecnológica.

### Pregunta N° 11

¿La planificación estratégica automatizada favorece el logro de los objetivos individuales y organizacionales?

#### LOGRO DE OBJETIVOS POR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SISTEMATIZADA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	92	96,84%
NO	3	3,16%
TOTAL	95	100 %



Gráfico N° 3.11. Tabulación Encuesta Pregunta N° 11.

Elaborado por: El Investigador

### Análisis

El logro de objetivos individuales y organizacionales favorecida por la planificación estratégica a criterio de los participantes de la encuesta se lograría según el 96,84% de la población total y la diferencia, es decir el 3,16% opina que no se alcanzaría esta meta.

**Pregunta N° 12**

¿La microempresa utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas?

**GERENCIA ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES  
CORPORATIVAS**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	10,53%
NO	85	89,47%
TOTAL	95	100 %



Gráfico N° 3.12. Tabulación Encuesta Pregunta N° 12.

Elaborado por: El Investigador

**Análisis**

Según el gráfico de resultados encuestados denota que el 10,53% confirma que la microempresa utiliza en enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas, pero el 89,74% manifiesta según porcentajes que no admiten este hecho como realidad presente.

### Pregunta N° 13

¿Ha recibido visitas de proveedores que ofrezcan herramientas informáticas en el área de la sistematización estratégica?

#### OFERTA DE HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS EN SISTEMATIZACION ESTRATÉGICA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	1,05%
NO	94	98,95%
TOTAL	95	100 %



Gráfico N° 3.13. Tabulación Encuesta Pregunta N° 13.

Elaborado por: El Investigador

### Análisis

Las visitas de proveedores que ofrezcan herramientas informáticas en el área de la sistematización estratégica es confirmada con el 1,05%; mas el 98,95% admite no haber tenido ofertas informáticas dentro de área encuestada.

### Pregunta N° 14

¿La toma de decisiones de manera empírica a nivel gerencial es ágil y oportuna?

#### TOMA DE DECISIONES EMPÍRICAS ÁGILES Y OPORTUNAS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	21,05%
NO	75	78,95%
TOTAL	95	100 %

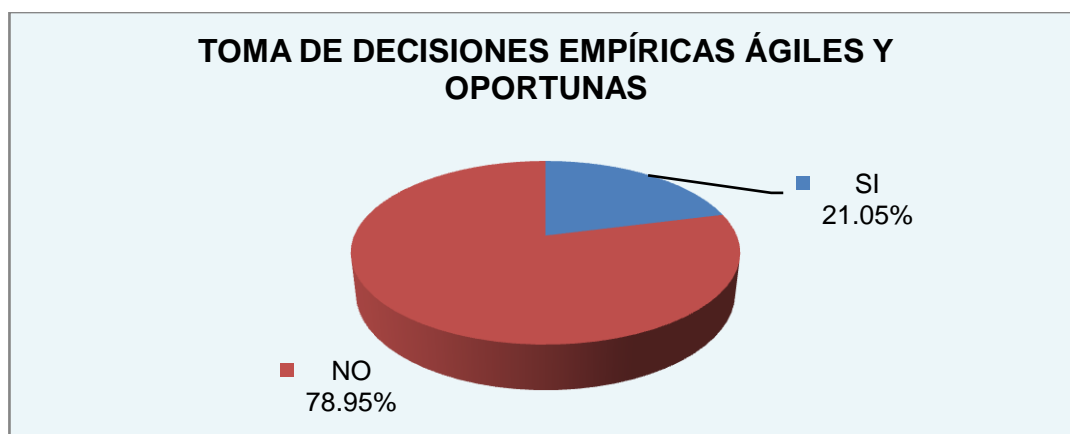


Gráfico N° 3.14. Tabulación Encuesta Pregunta N° 14.

Elaborado por: El Investigador

#### Análisis

El 21,05% de los encuestados acepta que la toma de decisiones de manera empírica a nivel gerencial es ágil y oportuna, pero el mayor porcentaje que representa el 78,95% niega que el empirismo agilite toma de decisiones respecto a las actividades económicas dentro la cuales se desenvuelven los encuestados.

**Pregunta N° 15**

¿La sistematización estratégica permitirá nuevas oportunidades de negocios?

**LA SISTEMATIZACIÓN ESTRATÉGICA PERMITE NUEVAS  
OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	93	97,89%
NO	2	2,11%
TOTAL	95	100 %



Gráfico N° 3.15. Tabulación Encuesta Pregunta N° 15.

Elaborado por: El Investigador

**Análisis**

Según lo analizado se puede concluir que el 97,89% de los encuestados afirman que la sistematización estratégica permitirá nuevas oportunidades de negocios, mientras que el 2,11% no está de acuerdo con el cuestionamiento, porcentaje relativamente mínimo que se revertiría con la sistematización estratégica aplicada.

### **3.6. Análisis de la encuesta.**

Podemos concluir con la aplicación de la encuesta que:

El 94.74% de los encuestados no aplican una planificación estratégica.

El 100% de manifiesta que si mejorarían su competitividad con la implementación de la planificación estratégica.

El 97.89% indica que será de beneficio para su empresa y además optimizará recursos.

También el 94.74% indica que sí sería importante las sistematización de estrategias, además que sí realizarían una inversión para implementarla.

Se confirman las hipótesis planteadas en los objetivos específicos de la encuesta.

Como conclusión podemos definir que luego de aplicar las encuestas los microempresario si requieren de una sistematización de estrategias, ya que no cuentan con ningún herramienta para analizar este tipo de información gerencial.

## **CAPITULO IV**

### **4. Sistematización Planificación Estratégica.**

La sistematización propuesta para las microempresas de Pastaza, se realiza utilizando los pasos propuestos en este estudio.

La solución propuesta se aplicó en la panadería super pan, ya que se cuenta con toda la información necesaria para su ejecución.

#### **4.1. Sistematización Planificación Estratégica en la panadería Súper Pan**

La Planificación Estratégica es una herramienta de análisis gerencial imprescindible, que a Super Pan le va a permitir estar preparado a este mercado cambiante, con estrategias bien definidas y un plan de acción estratégico, para mejorar la productividad, crear nuevos servicio mejorando rentabilidad del negocio, aprovechando las fortalezas y oportunidades, así como también implementar acciones y estar alerta a las amenazas y debilidades de la empresa.

#### **4.2. Solución propuesta .**

Para la implementación de la sistematización de la Planificación estratégica recurrimos al uso de Software Libre.

1. Para la planificación estratégica utilizamos el Software **Stratex**, el mismo que tiene los pasos definidos como se ha propuesto en este proceso de implementación:

- a. Misión.
- b. Visión
- c. Valores corporativos.
- d. Análisis FODA.
- e. Objetivos estratégicos.- que son el resultado de la matriz FODA

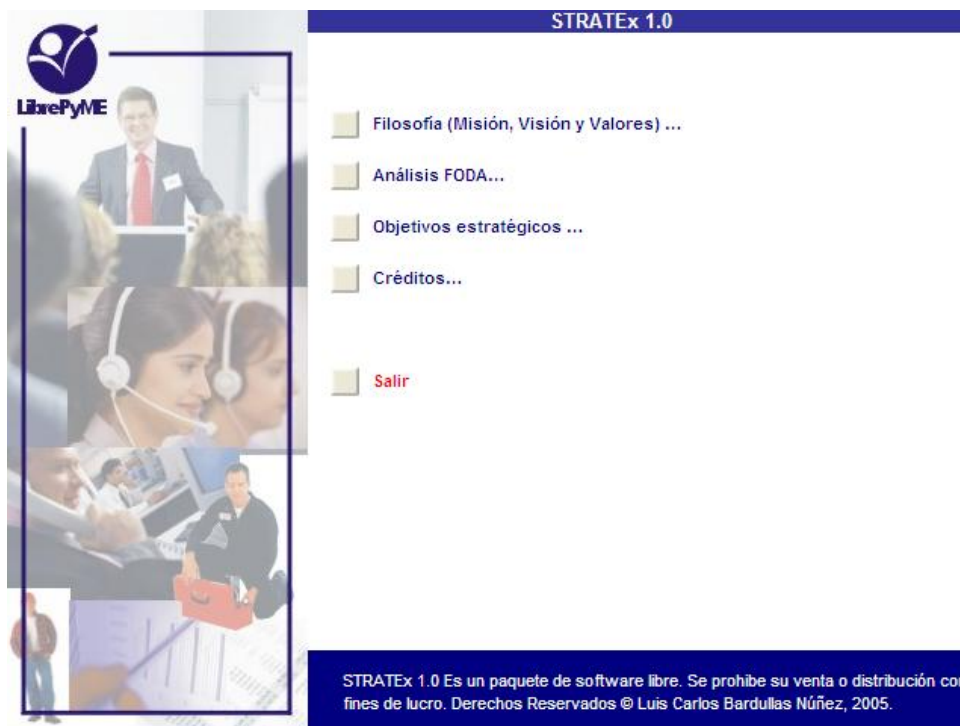


Gráfico 4.1. Menú Software Stratex.

Fuente: Stratex

2. Para la definición de la estructura estratégica que es una herramienta adicional que utilizamos para definir y realizar el seguimiento de indicadores es el **Alerta Gerencial Total**.

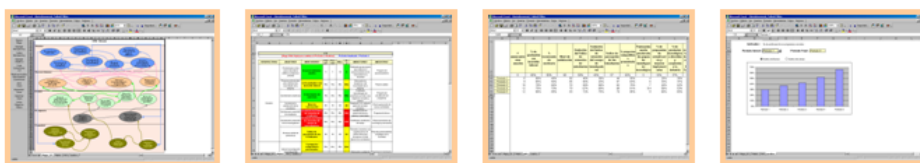
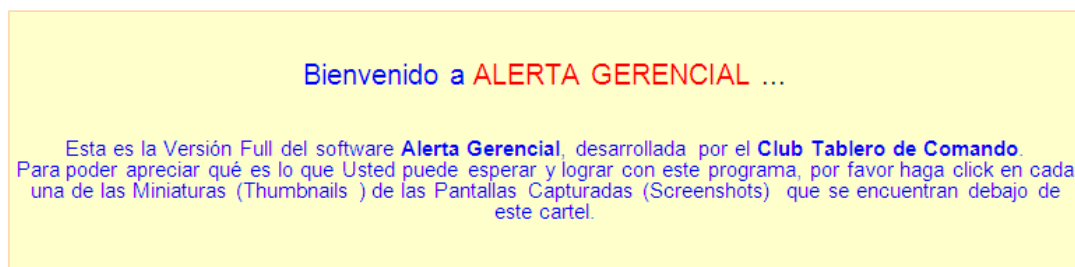


Gráfico 4.2. Menú Software Alerta Gerencial

Fuente: Software Alerta Gerencial.

### 4.3. Misión

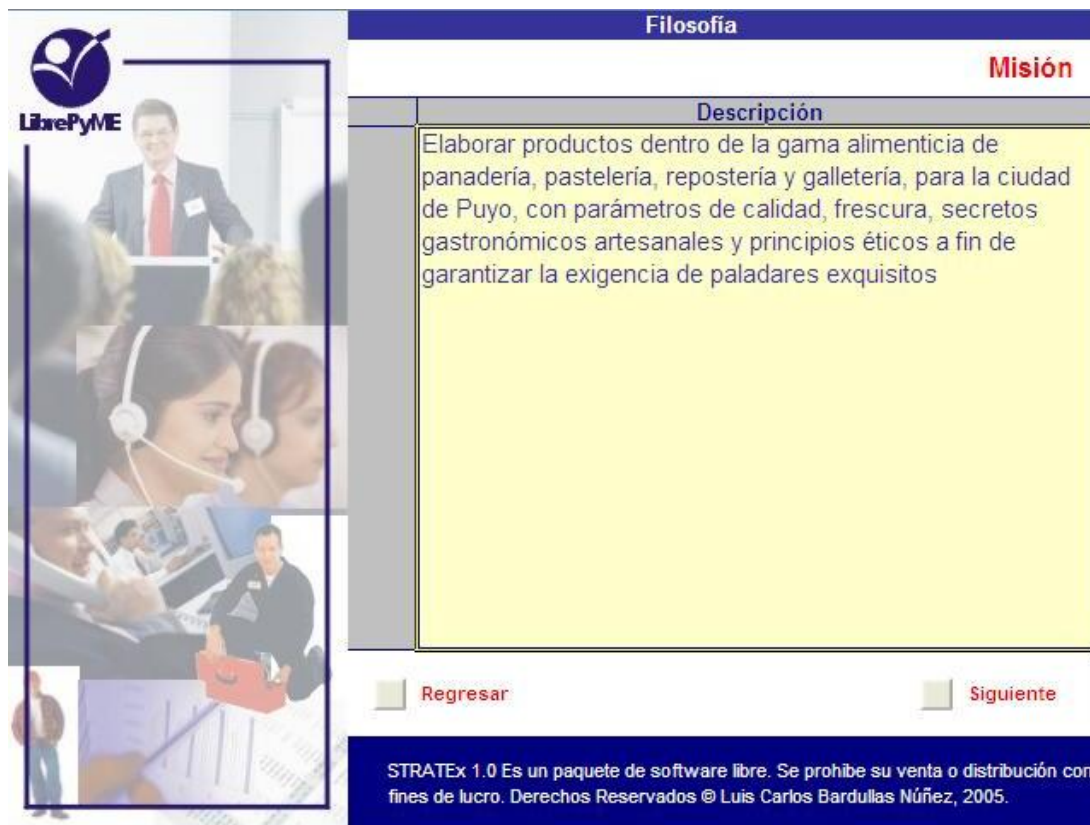
La Misión se define de acuerdo a los parámetros recomendados en el punto

2.4.1. Misión de la Organización.

#### Super Pan

“Elaborar productos dentro de la gama alimenticia de panadería, pastelería, repostería y galletería, para la ciudad de Puyo, con parámetros de calidad, fresca, secretos gastronómicos artesanales y principios éticos a fin de garantizar la exigencia de paladares exquisitos”

En el software Stratex, tenemos la pantalla para digitar la Misión.



Filosofía	
Misión	
Descripción	
Elaborar productos dentro de la gama alimenticia de panadería, pastelería, repostería y galletería, para la ciudad de Puyo, con parámetros de calidad, frescura, secretos gastronómicos artesanales y principios éticos a fin de garantizar la exigencia de paladares exquisitos	
<input type="button" value="Regresar"/>	<input type="button" value="Siguiete"/>

STRATEX 1.0 Es un paquete de software libre. Se prohíbe su venta o distribución con fines de lucro. Derechos Reservados © Luis Carlos Bardullas Núñez, 2005.

Gráfico 4.3. Stratex - Misión

Fuente: Interface Software Libre Stratex

#### 4.4. Análisis del Ambiente

Panadería Súper Pan, en la actualidad elabora productos alimenticios en la rama de panadería, pastelería y repostería. Estos productos pertenecen al nivel de consumo social masivo por considerarse un alimento de canasta familiar, mas la globalización y la competitividad exigen manejar los negocios con el uso y apoyo de programas informáticos que apoyen lo toma de decisiones en tiempo real.

Entre los principales problemas que se han encontrado en la organización son:

- Falta de organización en la producción lo cual al mejorarlo permitirá Satisfacer necesidades y demanda de clientes (darles lo que quieren, cuándo y cómo quieren)
- Producir con el menor costo posible
- Aumentar el grado de calidad de nuestros productos.
- Falta de una planificación estratégica, Citando a Michael Porter “The company without a strategy is willing to try anything” (la empresa sin estrategia está dispuesta a intentar cualquier cosa). Eso es precisamente lo que se ha de evitar, si se tiene claro cual es el camino que se ha elegido, la empresa tiene claro qué es importante y qué no para alcanzar sus objetivos.

#### **4.4.1. Análisis situacional externo o del medio ambiente**

Este análisis nos permite definir cuáles son la fuerzas o factores claves que influyen directa o indirectamente en el comportamiento de la empresa. Las fuerzas externas que conforman este entorno son:

##### **a. Fuerzas económicas**

- Tasa de interés, el Gobierno Nacional del Ecuador oferta crédito de microempresas de valor mínimos de dinero, y con ciertas restricciones para pequeños productores; mas para créditos de inversión macros de necesitan proyectos a priori como requisito para presentar en el Banco Nacional de Fomento y por este canal acceder a la Financiera Nacional siendo un gran engorroso trámite para beneficiarse de intereses mínimos y mayores plazos de pago.

- Niveles de ingresos de la población, influye de manera directa el flujo de efectivo dentro de la sociedad amazónica, por la capacidad adquisitiva de clientes externos.

- Impuestos, afectan la inestabilidad de los montos porcentuales manejados como política de Gobierno y el incremento desmesurado en gravámenes fiscales.

**b. Fuerzas sociales, culturales y demográficas.**

- Política gubernamental en el área social, el Gobierno Nacional al favorecer un congelamiento de precios al pan popular solo estima el beneficio para el consumidor externo si un estudio previo a los gastos e inversión de las microempresas quienes tienen que afrontar los costos inestables en alza de materia prima y costos indirectos.

- Calidad de servicios públicos, afectan el normal nivel de producción los cortes fortuitos de energía eléctrica, suministro de agua e inexistencia de agua potable en la ciudad de Puyo.

- Cambio en hábitos alimenticios de la sociedad.

**c. Factores demográficos**

- Tasa de natalidad, influye en el crecimiento poblacional y por ende en el aumento de potenciales consumidores.

**d. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.**

- Políticas:
- Política económica, influencia en la empresa privada por el carácter obligatorio ante el cumplimiento de normas legales.
- Fuerzas gubernamentales
- Acuerdos Internacionales
- Apoyo a microempresarios e impuestos a medianas empresas en crecimiento.
- Fuerzas legales.
- Inexistencia de marco legal para incentivos, protección y formación de MYPIMES

**e. Tecnología.**

- Acceso a tecnología de punta aplicada para mejorar la productividad y eficiencia
- Comercio electrónico
- Construcción de más centros comerciales, aumento de la sociedad de consumo.

**f. Fuerzas de la competencia.**

- Pocas empresas competidoras
- No se ofrecen nuevos productos y servicios en el mercado
- Ingreso de productos sustitutos

**4.5. Visión**

La Visión se define de acuerdo a los parámetros recomendados en el punto 2.4.3. Establecimiento de la Visión de la organización.

**Super Pan**

“Consolidar el liderazgo de Panadería Super Pan para el año 2012 en el mercado regional, expandiendo el crecimiento de la producción, siendo más productivos, eficientes y eficaces, claves de la calidad para satisfacer la demanda y situarnos como una empresa pionera en el campo panificador”

En el software Stratex, tenemos la pantalla para digitar la Visión.

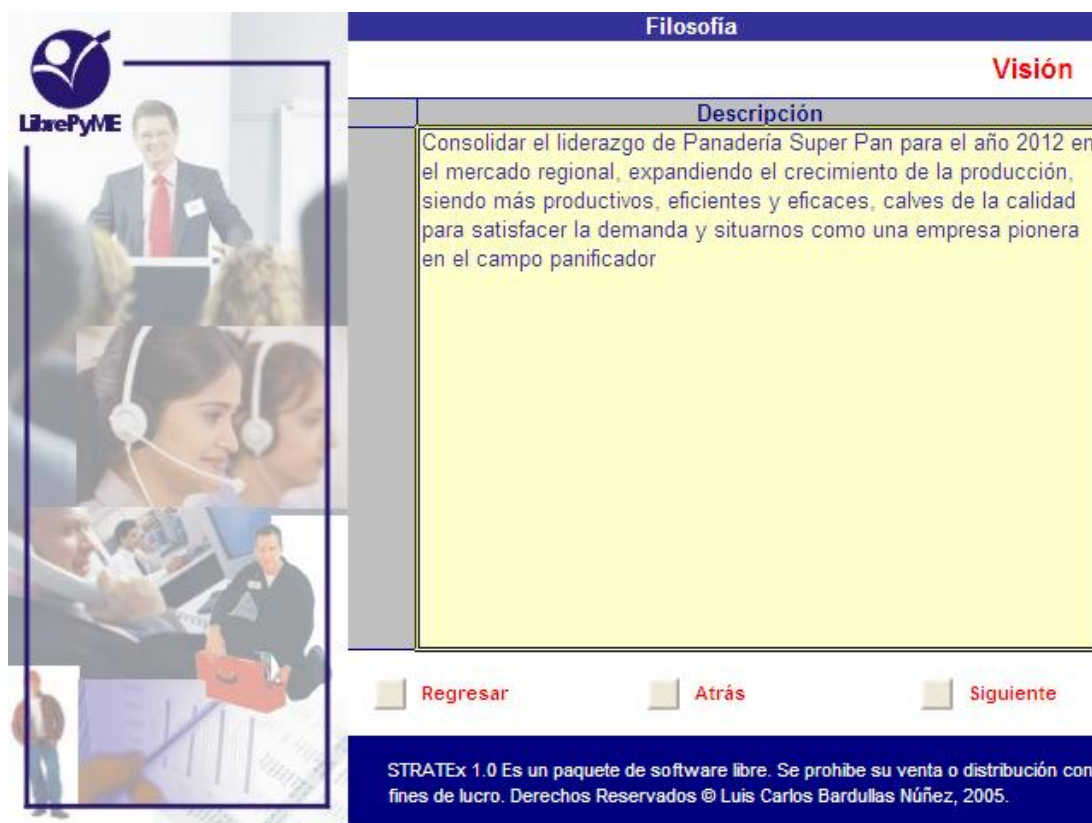


Gráfico 4.4. Stratex -Visión

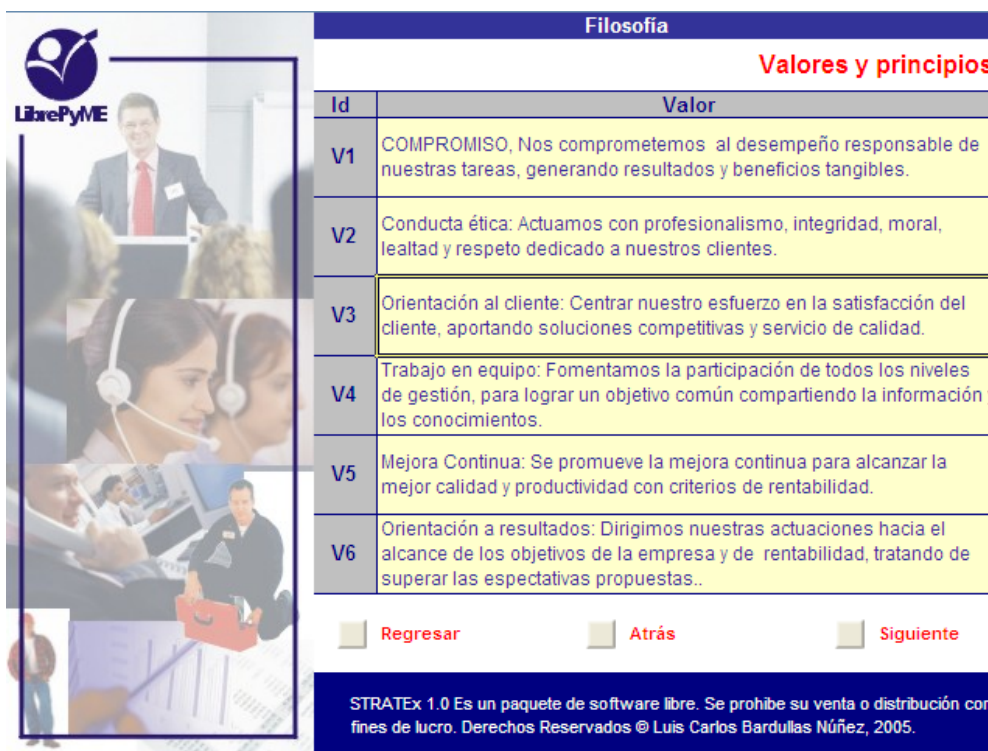
Fuente: Interface Software Libre Stratex

#### 4.6. Valores Corporativos

- 1.) Compromiso, Nos comprometemos al desempeño responsable de nuestras tareas, generando resultados y beneficios tangibles.
- 2.) Conducta ética: Actuamos con profesionalismo, integridad, moral, lealtad y respeto dedicado a nuestros clientes.

- 3.) Orientación al cliente: Centrar nuestro esfuerzo en la satisfacción del cliente, aportando soluciones competitivas y servicio de calidad.
- 4.) Trabajo en equipo: Fomentamos la participación de todos los niveles de gestión, para lograr un objetivo común compartiendo la información y los conocimientos.
- 5.) Mejora Continua: Se promueve la mejora continua para alcanzar la mejor calidad y productividad con criterios de rentabilidad.
- 6.) Orientación a resultados: Dirigimos nuestras actuaciones hacia el alcance de los objetivos de la empresa y de rentabilidad, tratando de superar las expectativas propuestas.

En Stratex, tenemos la pantalla para digitar los valores corporativos.



The screenshot shows the 'Filosofía' screen in the Stratex software. On the left, there is a vertical strip with the 'LibrePyME' logo and a collage of images showing business professionals. The main area contains a table with the following data:

Filosofía	
Valores y principios	
Id	Valor
V1	COMPROMISO, Nos comprometemos al desempeño responsable de nuestras tareas, generando resultados y beneficios tangibles.
V2	Conducta ética: Actuamos con profesionalismo, integridad, moral, lealtad y respeto dedicado a nuestros clientes.
V3	Orientación al cliente: Centrar nuestro esfuerzo en la satisfacción del cliente, aportando soluciones competitivas y servicio de calidad.
V4	Trabajo en equipo: Fomentamos la participación de todos los niveles de gestión, para lograr un objetivo común compartiendo la información y los conocimientos.
V5	Mejora Continua: Se promueve la mejora continua para alcanzar la mejor calidad y productividad con criterios de rentabilidad.
V6	Orientación a resultados: Dirigimos nuestras actuaciones hacia el alcance de los objetivos de la empresa y de rentabilidad, tratando de superar las expectativas propuestas..

At the bottom of the table, there are three buttons: 'Regresar', 'Atrás', and 'Siguiente'. Below the buttons, a footer text reads: 'STRATEX 1.0 Es un paquete de software libre. Se prohíbe su venta o distribución con fines de lucro. Derechos Reservados © Luis Carlos Bardullas Núñez, 2005.'

Gráfico 4.5. Stratex - Valores Corporativos

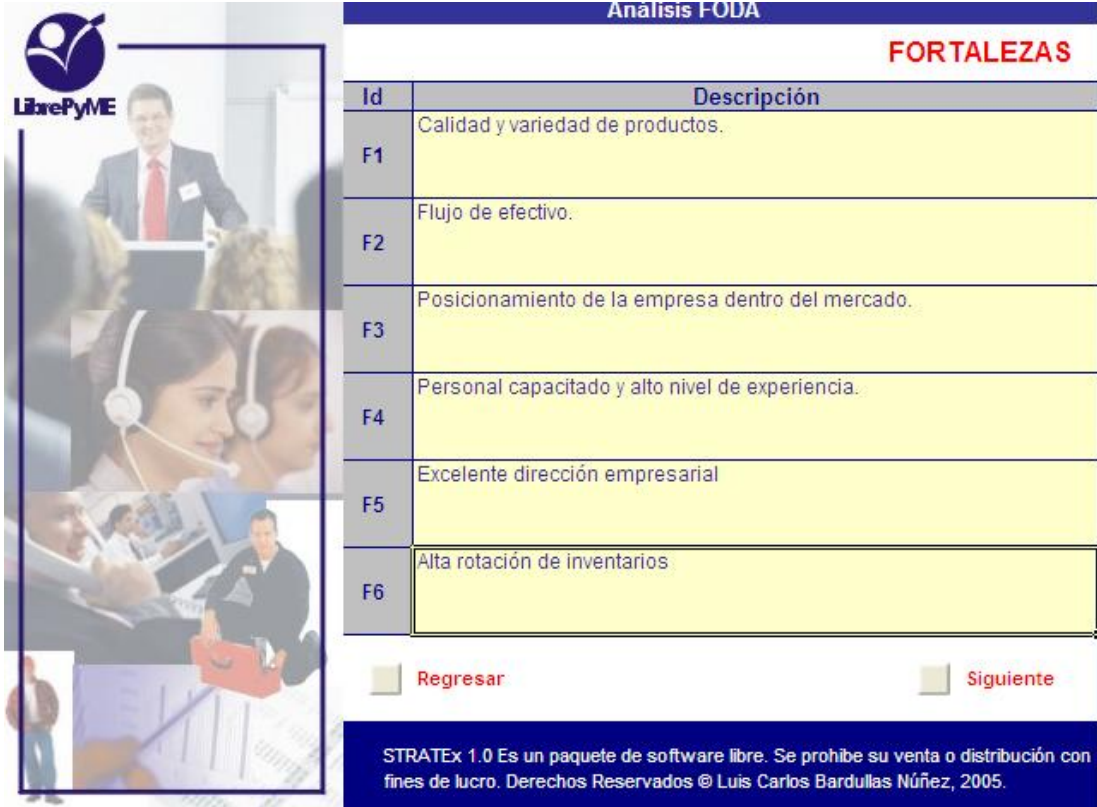
Fuente: Interface Software Libre Stratex

## 4.7. Análisis FODA

### 4.7.1. Fortalezas

- 1.) Calidad y variedad de productos.
- 2.) Flujo de efectivo.
- 3.) Posicionamiento de la empresa dentro del mercado.
- 4.) Personal capacitado y alto nivel de experiencia.
- 5.) Excelente dirección empresarial
- 6.) Alta rotación de inventarios.

En Stratex, la ventana para el ingreso de las fortalezas es:



The screenshot displays the 'Análisis FODA' (SWOT Analysis) interface. On the left, there is a vertical strip with the 'LibrePyME' logo and a collage of business-related images. The main area is a table titled 'Análisis FODA' with a sub-header 'FORTALEZAS' (Strengths). The table has two columns: 'Id' and 'Descripción'. It contains six rows, each corresponding to a strength listed in the text above. Below the table are two buttons: 'Regresar' (Back) and 'Siguiete' (Next).

Análisis FODA	
FORTALEZAS	
Id	Descripción
F1	Calidad y variedad de productos.
F2	Flujo de efectivo.
F3	Posicionamiento de la empresa dentro del mercado.
F4	Personal capacitado y alto nivel de experiencia.
F5	Excelente dirección empresarial
F6	Alta rotación de inventarios

Regresar Siguiete

STRATEX 1.0 Es un paquete de software libre. Se prohíbe su venta o distribución con fines de lucro. Derechos Reservados © Luis Carlos Bardullas Núñez, 2005.

Gráfico 4.6. Stratex - Análisis FODA - Fortalezas

Fuente: Interface Software Libre Stratex

**4.7.2. Oportunidades.**

- 1.) Libre importación, por beneficios artesanales.
- 2.) Disponibilidad tecnológica.
- 3.) Investigación y nuevos parámetros de variedad de producción.
- 4.) Alta aceptabilidad en el mercado.
- 5.) Crecimiento y expansión del mercado.
- 6.) Servicios complementarios, postventa.

En Stratex, la ventana para el ingreso de las Oportunidades es:



Análisis FODA	
OPORTUNIDADES	
Id	Descripción
01	Libre importación, por beneficios artesanales.
02	Disponibilidad tecnológica.
03	Investigación y nuevos parámetros de variedad de producción.
04	Alta aceptabilidad en el mercado.
05	Crecimiento y expansión del mercado.
06	Servicios complementarios, postventa.

Regresar      Anterior      Siguiente

STRATEX 1.0 Es un paquete de software libre. Se prohíbe su venta o distribución con fines de lucro. Derechos Reservados © Luis Carlos Bardullas Núñez, 2005.

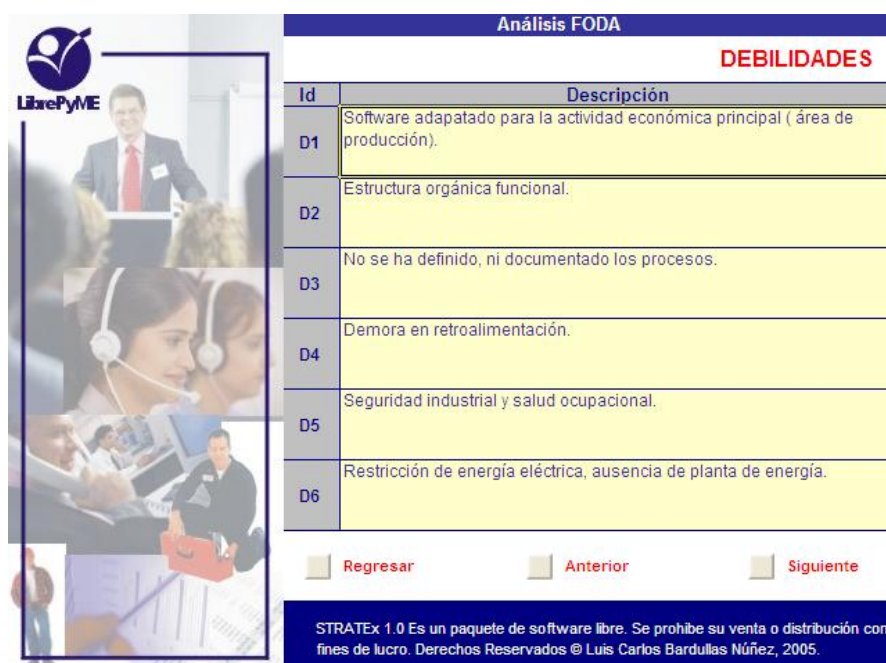
Gráfico 4.7. Stratex - Análisis FODA - Oportunidades

Fuente: Interface Software Libre Stratex

### 4.7.3. Debilidades

- 1.) Software adaptado para la actividades económica principal (área de producción)
- 2.) Estructura orgánica funcional.
- 3.) No se ha definido, ni documentado los procesos.
- 4.) Demora en retroalimentación.
- 5.) Seguridad industrial y salud ocupacional.
- 6.) Restricción de energía eléctrica, ausencia de planta de energía.

En Stratex, la ventana para el ingreso de las Debilidades es:



Análisis FODA	
DEBILIDADES	
Id	Descripción
D1	Software adaptado para la actividad económica principal ( área de producción).
D2	Estructura orgánica funcional.
D3	No se ha definido, ni documentado los procesos.
D4	Demora en retroalimentación.
D5	Seguridad industrial y salud ocupacional.
D6	Restricción de energía eléctrica, ausencia de planta de energía.

Regresar      Anterior      Siguiente

STRATEX 1.0 Es un paquete de software libre. Se prohíbe su venta o distribución con fines de lucro. Derechos Reservados © Luis Carlos Bardullas Núñez, 2005.

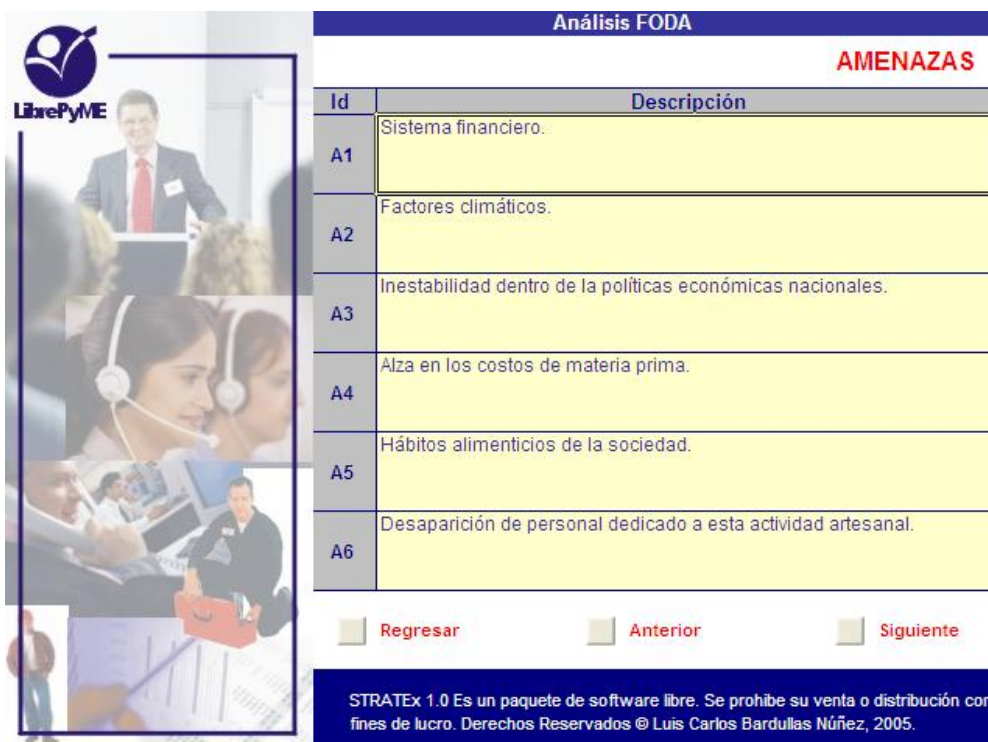
Gráfico 4.8. Stratex Análisis FODA - Debilidades

Fuente: Interface Software Libre Stratex

#### 4.7.4. Amenazas

- 1.) Sistema financiero.
- 2.) Factores climáticos.
- 3.) Inestabilidad dentro de la políticas económicas nacionales.
- 4.) Alza en los costos de materia prima.
- 5.) Hábitos alimenticios de la sociedad.
- 6.) Desaparición de personal dedicado a esta actividad artesanal.

En Stratex, la ventana para el ingreso de las Amenazas es:



Análisis FODA	
AMENAZAS	
Id	Descripción
A1	Sistema financiero.
A2	Factores climáticos.
A3	Inestabilidad dentro de la políticas económicas nacionales.
A4	Alza en los costos de materia prima.
A5	Hábitos alimenticios de la sociedad.
A6	Desaparición de personal dedicado a esta actividad artesanal.

STRATEX 1.0 Es un paquete de software libre. Se prohíbe su venta o distribución con fines de lucro. Derechos Reservados © Luis Carlos Bardullas Núñez, 2005.

Gráfico 4.9. Stratex Análisis FODA - Amenazas

Fuente: Interface Software Libre Stratex

#### 4.7.5. Matriz FODA

Se debe completar la Matriz FODA aplicando la metodología del Capítulo II, 2.4.5.1 Metodología de aplicación de la matriz FODA.

En Stratex, se debe dar un click activando o desactivando la celda, por ejemplo: F1 (Fortaleza 1, Oportunidad 1), esto se lo realiza con los criterios de gerencia estratégica y con la experiencia del administrador.

**Análisis FODA**

**MATRIZ FODA**

		FORTALEZAS						DEBILIDADES					
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	D1	D2	D3	D4	D5	D6
OPORTUNIDADES	O1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	O2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	O3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	O4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	O5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	O6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AMENAZAS	A1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	A2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	A3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	A4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	A5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	A6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D5 Seguridad industrial.

A2 Factores climáticos.

STRATEX 1.0 Es un paquete de software libre. Se prohíbe su venta o distribución con fines de lucro. Derechos Reservados © Luis Carlos Bardullas Núñez, 2005.

Gráfico 4.10. Stratex - Matriz FODA

Fuente: Interface Software Libre Stratex

Luego de completar la Matriz FODA, al dar un click en siguiente, el sistema generará automáticamente el siguiente resumen final:

■ Regresar      ■ Anterior      ■ Imprimir

RESUMEN ANALISIS FODA	
FORTALEZAS	
F1	Calidad y variedad de productos.
F2	Flujo de efectivo.
F3	Posicionamiento de la empresa dentro del mercado.
F4	Personal capacitado y alto nivel de experiencia.
F5	Excelente dirección empresarial
F6	Alta rotación de inventarios

Gráfico 4.11. Matriz FODA – Resumen Fortalezas

Fuente: Interface Software Libre Stratex

RESUMEN ANALISIS FODA	
DEBILIDADES	
D1	Software adaptado para la actividad económica principal ( área de producción).
D2	Estructura orgánica funcional.
D3	No se ha definido, ni documentado los procesos.
D4	Demora en retroalimentación.
D5	Seguridad industrial.
D6	Restricción de energía eléctrica, ausencia de planta de energía.

Gráfico 4.12. Matriz FODA – Resumen Debilidades

Fuente: Interface Software Libre Stratex

RESUMEN ANALISIS FODA	
OPORTUNIDADES	
O1	Libre importación, por beneficios artesanales.
O2	Disponibilidad tecnológica.
O3	Investigación y nuevos parámetros de variedad de producción.
O4	Alta aceptabilidad en el mercado.
O5	Crecimiento y expansión del mercado.
O6	Servicios complementarios, postventa.

Gráfico 4.13. Matriz FODA – Resumen Oportunidades

Fuente: Interface Software Libre Stratex

RESUMEN ANALISIS FODA	
AMENAZAS	
A1	Sistema financiero.
A2	Factores climáticos.
A3	Inestabilidad dentro de la políticas económicas nacionales.
A4	Alza en los costos de materia prima.
A5	Hábitos alimenticios de la sociedad.
A6	Desaparición de personal dedicado a esta actividad artesanal.

Gráfico 4.14. Matriz FODA – Resumen Amenazas

Fuente: Interface Software Libre Stratex

<b>RESUMEN ANALISIS FODA</b>						
<b>ANALISIS "FO" (MAXI-MAXI)</b>						
	F1	F2	F3	F4	F5	F6
O1	0	+	0	0	0	+
O2	0	+	0	0	+	0
O3	+	0	0	+	0	+
O4	+	+	0	+	+	+
O5	+	0	+	0	+	0
O6	+	0	+	0	+	+
<b>ANALISIS "FA" (MAXI-MINI)</b>						
	F1	F2	F3	F4	F5	F6
A1	0	0	0	0	+	0
A2	0	+	0	0	+	0
A3	0	+	0	0	+	+
A4	0	+	0	0	+	0
A5	+	+	0	0	0	+
A6	+	0	0	+	+	0
<b>ANALISIS "DO" (MINI-MAXI)</b>						
	D1	D2	D3	D4	D5	D6
O1	+	0	+	0	0	+
O2	0	0	0	0	0	0
O3	+	0	+	0	+	+
O4	0	0	0	0	0	0
O5	0	0	0	0	0	0
O6	0	0	0	0	0	0
<b>ANALISIS "DA" (MINI-MINI)</b>						
	D1	D2	D3	D4	D5	D6
A1	0	0	0	+	+	0
A2	0	0	0	0	0	0
A3	0	0	0	0	0	+
A4	0	0	0	0	0	0
A5	0	0	0	0	0	0
A6	0	0	0	0	0	0
+	Relación fuerte					
0	Relación debil o inexistente					

Gráfico 4.15. Matriz FODA – Resumen Calificación

Fuente: Interface Software Libre Stratex

#### 4.7.6. Objetivos Estratégicos.

El Sistema genera automáticamente mediante la calificación en el cuadro anterior los objetivos estratégicos Maxi – Maxi

**Fortaleza:** Calidad y Variedad de Productos / **Oportunidad:** Mercado liderado por competidores débiles - > **Objetivo:** Competir con calidad y diversidad de productos en la línea de panadería, pastelería, repostería y galletería explorando las necesidades actuales del usuario para satisfacer las necesidades latentes y liderar el mercado y el terreno comercial

The screenshot displays the Stratex software interface. On the left is a vertical sidebar with a collage of business-related images and the LibrePyME logo. The main area is titled 'Objetivos Estratégicos' and contains a table of strategic objectives. A pop-up window titled 'Enunciados estratégicos' is open on the right, showing a mission statement.

Objetivos Estratégicos	
Objetivos Maxi-Maxi	
Fortaleza / Oportunidad	
F1	Calidad y variedad de productos.
O2	Mercado liderado por competidores débiles.
Objetivo	
Competir con calidad y diversidad de productos en la línea de panadería, pastelería, repostería y galletería explorando la necesidades actuales del usuario para satisfacer necesidades latentes y liderar el mercado y el terreno comercial.	

Buttons: Guardar, Limpiar, Borrar, F102 (dropdown), Regresar, Siguiente.

Enunciados estratégicos (Misión / Visión):  
Elaborar productos dentro de la gama alimenticia de panadería, pastelería, repostería y galletería, para la ciudad de Puyo, con parámetros de calidad, frescura, secretos gastronómicos artesanales y principios éticos a fin de garantizar la exigencia de paladares exquisitos.

STRATEX 1.0 Es un paquete de software libre. Se prohíbe su venta o distribución con fines de lucro. Derechos Reservados © Luis Carlos Bardullas Núñez, 2005.

Gráfico 4.16. Stratex – Ejemplo Objetivo

Fuente: Interface Software Libre Stratex

Por cada Fortaleza/Oportunidad calificada factible, Stratex solicita un objetivo.

Objetivo	
Competir con calidad y diversidad de productos en la línea de panadería, pastelería, repostería y galltería explorando la necesidades actuales del usuario para satisfacer necesidades latentes y liderar el mercado y el terreno comercial.	
<input type="button" value="Guardar"/>	<input type="button" value="Limpiar"/>
<input type="button" value="Borrar"/>	<input type="button" value="F102"/>
<input type="button" value="Regresar"/>	<input type="button" value="F104"/>
STRATEX 1.0 Es un paquete de software libre. Se prohíbe su ve fines de lucro. Derechos Reservados © Luis Carlos Bardullas N	

Gráfico 4.17. Stratex –Objetivo para todas las Fortalezas/Oportunidades

Fuente: Interface Software Libre Stratex

:

Tabla de resumen de la Fortaleza 1 / Oportunidades para la Fortaleza 1

		EXTERNOS						
		OPORTUNIDADES						
		A Futuro						
		Mercado liderado por competidores débiles	Investigación y nuevos parámetros de variedad de producción	Alta aceptabilidad en el mercado	Crecimiento y Expansión en el mercado	Servicios complementarios - Post venta		
INTERNOS	FORTALEZAS	ACTUALES	Calidad y Variedad de Productos	Competir con calidad y diversidad de productos en la línea de panadería, pastelería, repostería y galletería explorando las necesidades actuales del usuario para satisfacer las necesidades latentes y liderar el mercado y el terreno comercial.	Incentivar la calidad y Variedad de productos para satisfacer las necesidades latentes de clientes que buscan versatilidad de sabores e ingredientes de acuerdo a gustos diferenciados.	Reconocer y acreditar la calidad y la variedad de la producción manteniendo los niveles de estándares de la producción para garantizar la fidelidad cliente - empresas.	Mantener la fortaleza de la calidad de producción para captar el crecimiento y expansión acelerada del mercado con la finalidad de incrementar ventas.	Destinar atención y recursos para el servicio de postventa, un boom en el mundo de los negocios que permitirá conocer los niveles de satisfacción, mejora y actitud del cliente hacia los productos consumidos con la finalidad de promover el mejoramiento continuo de la entidad.

Tabla 4.1. Tabla de resumen de la Fortaleza 1 / Oportunidades para la Fortaleza 1

Fuente: El investigador

Tabla de resumen de la Fortaleza 2 / Oportunidades para la fortaleza 2

			EXTERNOS	
			OPORTUNIDADES	
			A Futuro	
			Libre Importación por beneficios artesanales	Mercado liderado por competidores débiles
INTERNOS	FORTALEZAS	ACTUALES	Liquidez	<p>Utilizar la liquidez de la empresa para aprovechar los beneficios artesanales, con la finalidad inicial de capacitación de nuevos procesos productivos y el empleo de nueva maquinaria que garantice la mayor rentabilidad con el mejor aprovechamiento de la materia prima</p> <p>Aumentar ingresos por ventas, gracias a la inversión en publicidad, ambientación, nueva gama de productos con el objetivo de superar a los competidores débiles eliminando la opción de competencia a la par.</p>

Tabla 4.2. Tabla de resumen de la Fortaleza 2 / Oportunidad para la fortaleza 2

Fuente: El investigador

Tabla de resumen de la Fortaleza 3 / Oportunidades para la fortaleza 3

		EXTERNOS					
		OPORTUNIDADES					
		A Futuro					
		Mercado liderado por competidores débiles	Investigación y nuevos parámetros de variedad de producción	Alta aceptabilidad en el mercado	Crecimiento y expansión del mercado	Servicios complementarios, postventa	
INTERNOS	FORTALEZAS ACTUALES	Posicionamiento de la empresa dentro del mercado	Asegurar el campo comercial, y cuidar el posicionamiento ganado dentro de la naturaleza del negocio, a través del mantenimiento de la calidad de producto con las recetas intactas sin estimar reducción de costos con el fin de abaratar gastos e inversión en producir	Capacitar al personal idóneo en talleres de enseñen la tendencia en el consumo de productos dentro de la gama de la línea cero grasa o light, con el objetivo de captar un nuevo mercado que brinde mayor rentabilidad.	Crear una experiencia única en el consumidor, brindándole atención personalizada, variedad de producto alternativos, instalaciones limpias, cómodas, y establecer una relación de amigos a través del uso de tácticas efectivas de venta.	Ofrecer la calidad máxima en el producto y adentrar en la mente del consumidor dejando una huella de marca, asociando la marca a la imagen de calidad, de tal forma que con solo pensarla provocar el deseo de adicción a nuestros productos.	Incrementar las competencias del personal de ventas, con incentivo en la óptima atención al cliente, estímulo a nivel de ventas y por recomendaciones de usuarios, con la finalidad de acrecentar la competitividad empresarial

Tabla 4.3. Tabla de resumen de la Fortaleza 3 / Oportunidades para la fortaleza 3

Fuente: El investigador

Tabla de resumen de la Fortaleza 4 / Oportunidades para la fortaleza 4

		EXTERNOS					
		OPORTUNIDADES					
		A Futuro					
		Mercado liderado por competidores débiles	Investigación de nuevos parámetros de variedad de producción	Alta aceptabilidad en el mercado	Crecimiento y expansión del mercado		
INTERNOS	FORTALEZAS	ACTUALES	Personal capacitado y alto nivel de experiencia	El área de producción y la capacitación permitirán mantener la calidad en los productos y por ende con la venta de los mismos ofrecer mayor liquidez que servirá para instigar campañas de publicidad, incentivos de venta y productos que alternen los gustos del consumidor final	Los conocimientos del personal permitirán la aplicación de nuevas técnicas y tendencias de acorde al consumo masivo, además de la añadidura de maquinaria y procesos productivos que aumenten rentabilidad sin sacrificio de calidad.	La calidad de producción, el manejo de materia prima, permiten mantener la confianza de sus clientes, lo cual es un eje para abrir puertas de expansión en zonas estratégicas mediante estudio de mercado para cumplir perspectivas de ventas.	Incrementar el servicio de cafetería como servicio complementario e invertir el uso del área de conocimientos de pastelería y repostería

Tabla 4.4. Tabla de resumen de la Fortaleza 4 / Oportunidades para la fortaleza 4

Fuente: El investigador

Tabla de resumen de la Fortaleza 5 / Oportunidades para la fortaleza 5

		EXTERNOS					
		OPORTUNIDADES					
		A Futuro					
		Libre importación, por beneficios artesanales	Mercado Liderado por competidores débiles	Investigación y nuevos parámetros de variedad de producción	Alta aceptabilidad en el mercado	Crecimiento y expansión del mercado	
INTERNOS	FORTALEZAS ACTUALES	Innovación Tecnológica	Estar calificados como artesanos calificados y ser reconocidos por la leyes del país permite importar maquinaria libre de impuestos arancelarios.	La oferta del mercado tecnológico en el área de panificadoras permite mejorar la rapidez, optimización y calidad de productos terminados y competir con la táctica de justo a tiempo.	Optimizar y mejorar la calidad en procesos productivos con la adquisición de máquinas que diversifiquen y estandaricen los rangos manejados.	Crear el área de cafetería y maximizar el uso de hora máquina y hora hombre con el objetivo de maximizar rentabilidad consolidada.	Con procesos que ofrecen rapidez y efectividad crear órdenes de producción que cubran la demanda existente en zonas periféricas convirtiéndola en fuente de ingresos.

Tabla 4.5. Tabla de resumen de la Fortaleza 5 / Oportunidades para la fortaleza 5

Fuente: El investigador

Tabla de resumen de la Fortaleza 6 / Oportunidades para la fortaleza 6

			EXTERNOS		
			OPORTUNIDADES		
			A Futuro		
			Mercado Liderado por competidores débiles	Alta aceptabilidad en el mercado	
INTERNOS	FORTALEZAS	ACTUALES	Alta rotación de inventarios	El flujo de efectivo permiten la disponibilidad de recursos económicos para invertir inmediatamente en áreas de competitividad y planes de capacitación.	Manejo de metas productivas diarias que proyectan el consumo diario y la frescura del producto manejan do un stock oportuno.

Tabla 4.6. Tabla de resumen de la Fortaleza 6 / Oportunidades para la fortaleza 6

Fuente: El investigador

## 4.8. Mapa Estratégico

Utilizando el Software Alerta Gerencial podemos generar nuestro mapa estratégico, ya que se crea una barra adicional en Microsoft Excel para crear este diseño.

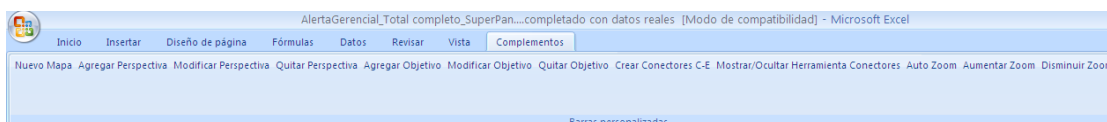


Gráfico 4.18. Alerta Gerencial –Componente en Excel

Fuente: Interface Software Libre Alerta Gerencial

## Mapa Generado

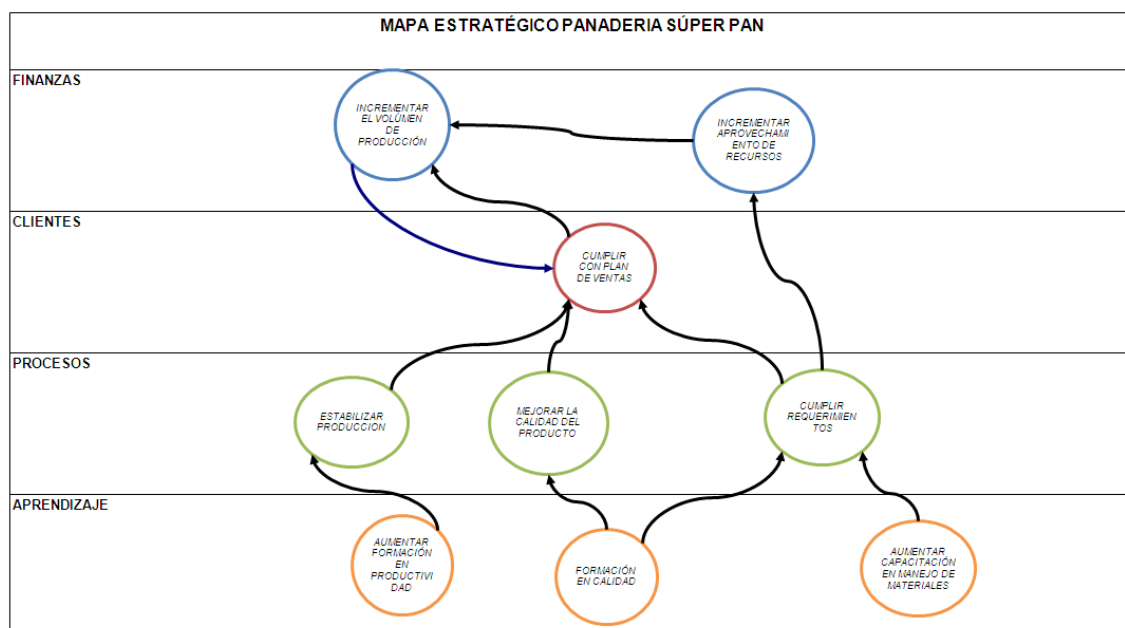


Gráfico 4.19. Alerta Gerencial – Mapa Estratégico.

Fuente: Interface Software Libre Alerta Gerencial.

#### 4.9. Definición de Indicadores

En Alerta gerencial se definen las perspectivas: Finanzas, Clientes, Procesos y Aprendizaje, También agregando objetivos, indicadores.

[Haga Click Aquí para cambiar el Período a Analizar] Período Analizado : Año 2011

#### MAPA ESTRATÉGICO PANADERIA SÚPER PAN

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	INDUCTORES	INICIATIVAS
FINANZAS	UTILIZAR LACAPACIDAD INSTALADA DE PRODUCCION	Reducir el N° de pedidos no recibidos o no entregados a tiempo	Expansión del área de producción para cumplir con metas propuestas y brindar ambiente adecuado	Seccionar departamentos con maquinaria y enseres de acuerdo a la necesidades.
				Segmentar el uso de maquinaria según capacidad de instalaciones.
	INCREMENTAR RENTABILIDAD	Incrementar el % de Utilidad por unidad producida	Incremento de utilidad sobre la inversión	Manejo de órdenes de producción.
CLIENTES	CUMPLIR CON PLAN DE VENTAS	Cumplir % de cumplimiento de Objetivo establecido	Aumentar rentabilidad	
			Aumentar rentabilidad	Plan de ventas Incentivos de acuerdo al margen de ventas
PROCESOS	OPTIMIZACION DE RECURSOS TECNOLOGICOS	Incrementar % de productos producidos Vs. % solicitados	Rentabilidad de maquinaria por hora trabajada	Compra de horno y cámara de leudo
				Creación de estándares de producción.
	Instalación de planta de generación de energía eléctrica			
	MEJORAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO	Reducir el % de productos de no cumple norma de calidad	Conversión de fórmulas a nuevos estándares	Seguimiento y capacitación de los colaboradores.

APRENDIZAJE	AUMENTAR FORMACIÓN EN PRODUCTIVIDAD	Incrementar en Número de capacitación especializada	Rendimiento de talento humano.	Plan de capacitación.
				Optimización de horas laborables.
	MANEJO DE TECNICAS DE MANIPULACION DE ALIMENTOS	Nº Evaluaciones teóricas Satisfactorias por colaborador	Sanitización de procesos	Parámetros de asepsia a nivel de área de producción y venta
	INCREMENTAR COMPETENCIAS DE PERSONAL DE PRODUCCION	Nº de horas de capacitación en el área pastelería.	Rendimiento de talento humano.	Participación activa del personal
				Reunión con los colaboradores en forma continua

Tabla 4.7. Alerta Gerencial – Definición de Indicadores.

Fuente: Interface Software Libre Alerta Gerencial.

#### 4.10. Seguimiento de indicadores (KPI Key performance Indicators)

Alerta gerencial nos permite realizar seguimiento a los indicadores definidos.

	Incrementar el % de Utilidad por unidad producida	Reducir el Nº de pedidos no recibidos o no entregados a tiempo	Cumplir % de cumplimiento de Objetivo establecido	Incrementar % de productos producidos Vs. % solicitados	Incrementar en Número de capacitación especializada	Reducir el % de productos de no cumple norma de calidad	Nº Evaluaciones teóricas Satisfactorias por colaborador	Nº Evaluaciones teóricas Satisfactorias por colaborador
	21	30	70	70	60	7	8	8
Año 2010	20	50	50	60	30	8	7	7
Año 2011	21	30	70	70	60	7	8	8
Año 2012	22	20	80	80	80	6	9	9
Año 2013	25	0	100	100	100	0	12	12

Tabla 4.8. Alerta Gerencial – Definición de Metas.

Fuente: Interface Software Libre Alerta Gerencial

También se puede ver el análisis en la gráfica por cada uno de los indicadores

**Indicador :** Incrementar el % de Utilidad por unidad producida

**Período Inicial :** Año 2010

**Período Final :** Año 2012

Grafico de Barras  Grafico de Lineas

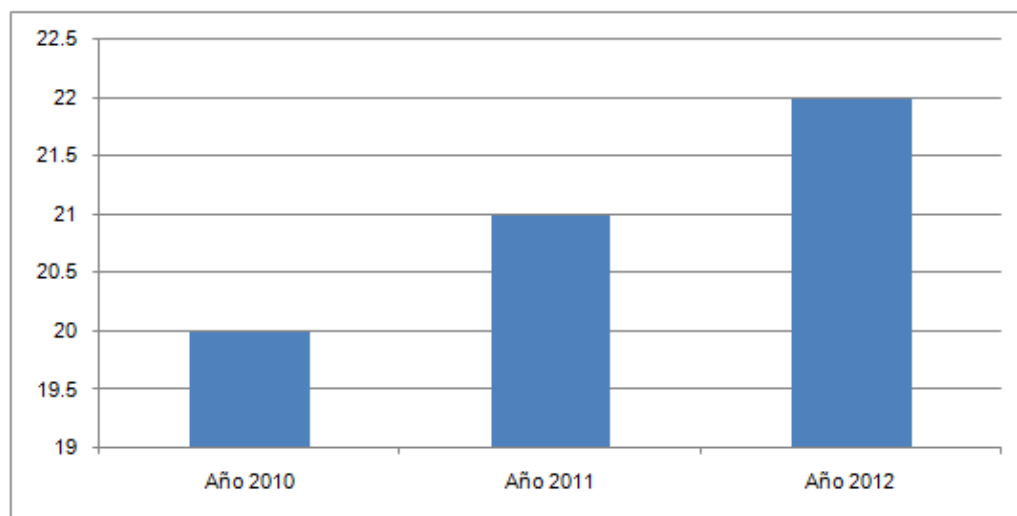


Gráfico 4.20. Alerta Gerencial – Gráfico Indicadores

Fuente: Interface Software Libre Alerta Gerencial

#### 4.11. Decisiones

Luego de realizar el análisis FODA, se establecieron las estrategias Fortalezas / Oportunidades que nos proporcionar establecer una ventaja competitiva de acuerdo a la realidad interna y externa, definiendo metas específicas (Software Alerta Gerencial) con su respectivo seguimiento.

1. Para el incremento de producción en el porcentaje establecido como meta, mediante estudio de rendimiento y optimización de tiempo se concluye la compra de un horno desarmable, marca NOVA de origen peruano, maximizando la productividad del talento humano, complementándose con la

adquisición de una amasadora con capacidad de 25 Kg. de materia prima más las 2 velocidades que aportan a la calidad de producto terminado. El valor total de la inversión es de usd\$24.236.80

## **CAPITULO V**

### **5. VALIDACION.**

#### **5.1. Demostración de la Hipótesis.**

La hipótesis planteada al inicio de la investigación: La sistematización de la planificación estratégica en las microempresas de Pastaza permitirá la oportuna toma de decisiones gerenciales.

Ante la expresión se ha visto la necesidad de realizar un estudio dentro de un círculo de microempresarios que abarcan las áreas de producción y comercialización, a través de la aplicación de la encuesta al nivel gerencial de cada uno de los miembros de la entidad se ha optado por el uso de un software libre Stratex, y para uso demostrativo se aplicó dicho instrumento administrativo a una entidad miembro de dicha organización para concluir los futuros beneficios en un escenario real y permisible.

Se ha elaborado un cuadro administrativo que permita determinar los puntos de evaluación que comprueben la hipótesis partiendo del escenario actual versus la propuesta de la presente investigación.

Para poder cuantificar los resultados se ha asignado un valor numérico a las diferentes respuestas obtenidas:

Bueno	3 puntos
Regular	2 puntos
Malo	1 punto

Criterios de evaluación	Actual			Propuesta		
	Bueno 3	Regular 2	Malo 1	Bueno 3	Regular 2	Malo 1
Los componentes de este software satisfacen las necesidades del usuario			X	X		
El software ofrece una interfaz amigable.			X	X		
Los procesos dentro del software a nivel administrativo son claros y entendibles.			X	X		
La sistematización estratégica permite la oportuna y sustentada toma de decisiones gerenciales ágiles y oportunas.			X	X		
La nueva era tecnológica y sus procesos son un aporte invaluable para el crecimiento económico empresarial.		X		X		
Los procesos de software permiten definir estrategias con base de entorno externo e interno.			X	X		
El software estratégico aglomera proceso de planificación para afrontar metas competitivas.			X	X		
La implementación permite conocer la ambiente de competitividad.			X	X		
La sistematización le brinda oportunidades al negocio.			X	X		

Tabla 5.1. Demostración de la Hipótesis

Fuente: El investigador

Como se comprueba numéricamente la situación actual cumple con un 100% de los puntos evaluativos, cuya razón es la práctica inexistente y empírica de los procesos de planificación estratégica traducidos a decisiones instantáneas y sin proyección futura; razón por la cual existen grandes decisiones en el medio, pues al manejar un software administrativo se facilitan los procesos, y se obtiene puntos clave para la toma de decisiones gerenciales.

La presente propuesta se fundamenta en el cumplimiento de sistematizar la planificación estratégica como base fundamental para el crecimiento ordenado y real gracias a las proyecciones a priori como visión, misión, valores, FODA y satisfacer la necesidades de los microempresarios ante un ambiente económico inestable y una crisis mundial que afecta directamente al consumidor final y por ende al círculo comercial como proveedores.

Con este antecedente para la comprobación de la hipótesis se ha empleado el Método Lógico.

Variable Independiente: Sistematización de planificación estratégica

Variable Dependiente: Aplicación en las Microempresas de Pastaza para una oportuna toma de decisiones gerenciales.

Método Lógico ( $A \rightarrow B$ ):

El método Ponendo Ponens sostiene que “Afirmando Afirma”, es decir que, si se cumple A entonces se cumple B, por lo tanto se demuestra que:

Partiendo de los puntos de evaluación de planificación estratégica que será posible el logro de la sistematización de la planificación estratégica en las microempresas de Pastaza para una oportuna toma de decisiones.

## CAPITULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

#### 6.1. Conclusiones.

1. La implementación de la planificación estratégica en las pequeñas empresas de Pastaza, le va a permitir establecer su Visión, Misión, realizar un diagnóstico de la situación actual, realizar el análisis FODA, para determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
2. Con la ayuda del software en la implementación de la planificación estratégica que se recomienda Stratex, se pueden definir las metas y objetivos de la organización de forma clara, y por lo tanto las decisiones que se tomen deben afectar directamente al mejoramiento de los indicadores definidos.
3. El estudio presentado es la parte estratégica de la gestión de una organización, esta provee el direccionamiento adecuado para el diseño de una estructura eficiente, eficaz y competitiva.
4. La cultura artesanal, en un ambiente empírico han sido punto focal de cambio como factor principal dentro de este proceso de planificación siendo

al inicio de la propuesta visto con duda pero al concluir el estudio reconocen los grandes beneficios a futuro.

5. La planeación estratégica debe ser una marco flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente y las diversas influencias que afecta de manera directa e indirecta a la microempresas.

6. La planeación estratégica permitirá que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino.

7. El proceso de la planeación estratégica dentro de la empresa ha sido posible gracias a la participación de nivel ejecutivo, administrativo y producción que se han comprometido en brindar su apoyo a la organización.

## **6.2. Recomendaciones.**

1. La definición de las estrategias a seguir, deberán ser compartidas a todo el personal que hace Panadería Súper Pan, para fijarse una meta narrada en nuestra visión corporativa.

2. Estudiar constantemente el sector industrial, para plantear mejoras al sistema que contribuya a prepararnos a la amenazas del ambiente externo con estrategias coherentes al momento.
  
3. Al presente estudio se deben sumar otras herramientas como gestión de marketing, gestión por procesos, control financiero para mejorar el manejo administrativo interno.
  
4. La implementación de este tipo de herramientas de decisión gerencial se debe implementar en las microempresas de Pastaza, siendo una organización se debe realizar un plan de implementación que involucre a todos los socios activos.

## **BIBLIOGRAFIA:**

- Planificación Estratégica, Introducción al Concepto de Planificación Estratégica Ing. Luis Pimentel Villalaz, M.B.A. Septiembre de 1999
- George A. Steiner Planeación estratégica- Lo que Todo Director Debe Saber-, Vigésima Segunda Reimpresión, México, 1997.
- Montserrat Ollé; et al, El plan de empresa-Cómo planificar la creación de una empresa-, Alfaomega Grupo Editor, Santa Fe de Bogotá, 1998.
- Jorge Tarzijan M., Fundamentos de Estrategia Empresarial, Primera edición, Alfaomega Grupo Editor, México, Sept.2008.
- McGraw-Hill Interamericana editores Casos de éxito en estrategia, Editores S.A.,México, 2007.
- William H. Gates, "Los Negocios en la Era Digital", Editorial: Plaza & Janès.
- Carlos Alberto Mejía, "Los valores corporativos", Plannig s.a.
- Mintzberg, Henry; Brian Q.,James; Voyer, John, El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México 1997

## **Artículos Electrónicos.**

- Planificación estratégica

[www.fids.org.ec/documentos/SPE.ppt](http://www.fids.org.ec/documentos/SPE.ppt)

- Planificación estratégica: Concepto, evolución, ventajas y desventajas

[www.gestiopolis.com/.../ger/.../planificacionestrategica.htm](http://www.gestiopolis.com/.../ger/.../planificacionestrategica.htm)

- Diccionario de informática

<http://www.alegsa.com.ar/Dic/sistematizacion.php>

- Valores corporativos

<http://www.plannig.com.co>

- Toma de decisiones gerenciales Miguel Guerra

<http://www.auladeeconomia.com>

- Tablero de comandos

<http://www.tablero-decomando.com>

- Mapas estratégicos

[http://www.balanced-scorecard.es/images/mapa\\_estrategico.jpg](http://www.balanced-scorecard.es/images/mapa_estrategico.jpg)

## Glosario de términos

### C

**Control.-** Es control de la secciones emprendidas para lograr la efectividad de las estrategias y acciones y para modificar las estrategias y/o acciones si es necesario.

### D

**Datos.-** Son flujos de hechos en bruto que representan sucesos ocurridos en la organización o en el entorno, antes de ser organizados y acomodados de tal forma que las personas los puedan entender y usar.

### E

**Efectividad.-** es la relación entre los resultados logrados y los que nos propusimos previamente y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados

**Eficiencia.-** es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar

**Eficacia.-** Valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No basta producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios sean los adecuados para

satisfacer las necesidades de los clientes. la eficacia es un criterio relacionado con calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente).

**Estrategia.-** “conjunto de líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una Organización”

### I

**Información.-** Este término se refiere a datos a los que se les ha dado una forma que tiene sentido y es útil para los humanos.

.

### P

**Productividad.-** es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos.

**Políticas.-** Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.


### M

**Meta:** Es el objetivo general acorde con la misión. Puede ser de naturaleza cuantitativa.

**O**

**Objetivo.-** Cuantificación (si es posible), o enunciado más preciso de la meta.

## ANEXOS

 <p><b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO</b> SERÉIS MIS TESTIGOS</p>	<p><b>PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO</b> <b>Maestría en Gerencia Informática</b></p>
ENCUESTAS DE OPINIÓN	
Sr. Empresario la tecnología en su empresa cumple factores esenciales en la generación y ahorro de recursos, razón por la cual es necesario se le solicita su más gentil colaboración en la encuesta que usted tiene a disposición.	
Objetivo: Obtener información sobre el conocimiento a nivel gerencial de la microempresas de Pastaza sobre la existencia de la sistematización estratégica.	

## INSTRUCCIONES:

Marque con una X, la respuesta más acertada, de su sinceridad dependerá el éxito del caso en estudio y de la obtención de la herramienta informática que satisfaga vuestras necesidades gerenciales.

<b>Preguntas</b>			
1. ¿Aplica en su empresa una planificación estratégica documentada?	Si aplica	No aplica	
2. ¿Cree usted que la implementación de una planificación estratégica dentro de su empresa mejoraría la competitividad dentro del mercado?	SI	NO	
3. ¿Se ha determinado el direccionamiento estratégico (misión, visión, valores, objetivos, valores, estrategias) dentro de su entidad?	Si aplica	No aplica	
4. ¿Cree que el ámbito tecnológico ayudará a la mejora en el manejo gerencial y a la optimización de recursos?	SI	NO	
5. ¿Conoce usted la existencia de programas informáticos en planificación estratégica?	SI	NO	
6. ¿La microempresa evaluada se considera amenazada por el uso de programas informáticos gerenciales en la competencia de su entorno?	SI	NO	
7. ¿El nivel tecnológico en actividades gerenciales que utiliza la organización es?	BUENO	MALO	NO EXISTE
8. ¿Es importante la sistematización en el giro de negocio de la microempresa que usted dirige?	SI	NO	
9. ¿Es un objetivo de la organización implementar estrategias sistematizadas para ser un elemento de competitividad?	SI	NO	
10. ¿Cree que la inversión económica en tecnología aumentará la tasa de retorno de inversión de la microempresa?	SI	NO	
11. ¿La planificación estratégica automatizada favorece el logro de los objetivos individuales y organizacionales?	SI	NO	
12. ¿La microempresa utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas?	SI	NO	
13. ¿Ha recibido visitas de proveedores que ofrezcan herramientas informáticas en el área de la sistematización estratégica?	SI	NO	
14. ¿La toma de decisiones de manera empírica a nivel gerencial es ágil y oportuna?	SI	NO	

## Anexo 1 Instrumento de recolección de encuestas

Fuente: El investigador

**CAMARA ARTESANAL DE PASTAZA**  
**LISTADO DE SOCIOS POR RAMAS ARTESANALES**

**CARPINTERÍA, PREPARACIÓN Y VENTA DE MADERA**

Arévalo Orellana Miguel Enrique

Bastidas Alvarado Jaime

Benítez Espinoza César Humberto

Chiza Allas José Gabriel

Chulde Luis Rodrigo

Cobo Rodríguez Homero Gustavo

Haro Rivera José

Luna Hernán Miguel Ángel

Martínez Morales Luis Arturo

Martínez Pilco Franklin Ángel

Martínez Pilco Kléver Eduardo

Pillajo Paullán Luis Alberto

Taco Peralvo Tayron Javier

Torres Carrión Kléver Efrén

Urquizo Claudio

**CERRAJERIA**

Aldás Cajas Sergio Alberto

Ortega Álvarez Edgar Alfonso

Tenemaza Guamán Luis Alberto

**MARMOLERÍA**

Cando Cando Lewi Augusto

**MECÁNICA EN GENERAL**

Conde Ocampo Esteban

Flores Tamayo Miguel (palas de tractores)

Inchiglema Freire Adolfo

Rodríguez Barros Fredy Vicente

Ruíz Espinoza Lupe Victoria

Sevilla Barona Jorge

Velasco Juan Rosalino

**MECANICA AUTOMOTRIZ**

Chariguamán Choto Segundo Francisco

González Sánchez Fausto Ernesto

**MECÁNICA ELECTRICA**

Espinoza Ruales Carlos Alfonso

Villafuerte Barrionuevo Alfonso Fernando

**CHASPITERÍA**

Chariguamán Choto Segundo Manuel

Murillo Cevallos César Vicente

**LAVADO, ENGRASADA Y PULVERIZADA DE VEHICULOS**

Mazón Villalva Hilda Gladys

**IMPRESA**

Morocho Janeta Luis Alfredo

Ruiz Cando Augusto René

Ruiz Cando Víctor Hugo

**FOTOGRAFIA**

Velasco Benavídez Pola Felicidad

**ELECTRÓNICA APLICADA/ TECNICO EN CELULARES**

Espinoza de los Monteros Velasteguí Rommel

**VIDRIERÍA**

Jaramillo Amalia Esperanza

Silva Ponce Manuel Aurelio

Silva Ponce Yoryi Franco

Vasco Taipe Hugo Marcelo

**PANADERÍA**

Arias LLumipanta Lidia Susana

Beltrán José Jersán

Beltrán Segundo Marcial

Conde Cargua José Miguel

Conde Coronel Miguel Emir

Córdova Cortez Julio Estuardo

Córdova Medina Luis Eduardo

Coronel Carrión Ángel Bolívar

Gaona Jiménez Enma Carlota

Vargas Castillo Enma Carlota

Vásconez Barragán Holger Arcángel

### **CORTE, CONFECCIÓN Y BORDADO**

Cabrera Vivanco Graciela María

Gualli Guamán Joel Efraín

Guevara Cruz Gregoria Betsabé

Herrera Ortega Heidy Elizabeth

López Chizaiza María Olimpia

Peñafiel Ruiz Carmen Amelia

### **BELLEZA (PELUQUERIA)**

Astudillo Ruilova Frania Piedad

Cabrera Vivanco Nory Vicente

Escobar Villarroel Nancy Esperanza

Granizo Granizo Jorge Rodrigo

Iturralde Quishpe Ana Lucía

Iturralde Quishpe Bertha Susana

Sigüenza Calla Blanca Azucena

Vilema Acosta Ximena Gioconda

Vivar Rojas Nube Narcisa

### **JOYERÍA**

Olmedo Jaramillo Karina Maribel

**ADORNOS PARA EL HOGAR**

Aguilar Mendieta Nelly Guadalupe

Narváez Tandazo Eufrasia

**ELABORACION DE YOGURT**

Rodríguez Espín Anadela Margoth

**ELABORACION DE PRODUCTOS NATURALES**

Lacaze Didier Marcel Dominique

**ANEXO 2** Listado de socios activos de la Cámara Artesanal de Pastaza

**FUENTE:** Cámara Artesanal de Pastaza.



## COTIZACION AMASADORAS

INDUSTRIAL TOOLS SAC



Hornos Rotativos - Amasadoras Sobadoras - Divisoras - Batidoras - Rebanadoras - Exhibidoras de tortas

PROFORMA No. 101-073

Fecha: 26-Abr-04

COMPRADOR: SR. JOSE BELTRAN  
 REFERENCIA: SUPER PAN  
 DIRECCION: Manabi entre Chimborazo y Tungurahua.  
 PUYO-ECUADOR  
 Telf: 0886 816

RUC O CEDULA: 1801128891001

VENDEDOR: INDUSTRIAL TOOLS S.A.C. RUC: 1791891511001

DIRECCION: Av. 10 de Agosto No. 4929 y Mañosca Quito - Ecuador

Telefax: (2) 2430-697 / 2432-563 Email: novaecuador@nova.com.pe

Transporte:	Terrestre (a cargo del cliente)	Origen de los Productos:	PERU.
Seguro:	Tornado localmente.	Destino Final:	Quito
Fecha de Negociacion:	26-Abr-04	Garantia:	1 Año
Forma de Pago :	Contado	Asistencia Tecnica	24 horas del dia
Cuenta Corriente No.	773253-0	BANCO DE PICHINCHA	

**Estimados señores:**

Nos complace saludarla y con el mayor gusto le presentamos nuestra mejor oferta de un equipo NOVA:

CANT.	DESCRIPCION	P.UNIT.	TOTAL US \$
1	Amasadora sobadora NOVA , modelo K-25, 2 velocidades bifásica, 220 v.		3,200.00
1	Amasadora sobadora NOVA, modelo K-12.5, 2 velocidades bifásica 220 v.		2,500.00
			5,700.00

SUBTOTAL	5,700.00
IVA 12%	684.00
<b>TOTAL PRECIO DE VENTA PUESTO EN QUITO - ECUADOR</b>	<b>US\$ 6,384.00</b>

FORMA DE PAGO: Si el pago es de contado 5% de descuento.  
 Si el pago es a crédito cuota inicial 50% el saldo a 03 meses plazo con el 18% de interés anual

Quedamos atentos a sus gratas noticias.

SERVICIO TECNICO LAS 24 HORAS

GARANTIA TOTAL DE 1 AÑO

SERVICIO PRE-INSTALACION, INSTALACION Y POST-INSTALACION

INDUSTRIAL TOOLS S.A.C.

R.U.C.: 1791891511001


 FIRMA AUTORIZADA

Firma Autorizada

INDUSTRIAL TOOLS SAC

Av. 10 de Agosto N° 4929 y Mañosca

Quito, Ecuador

Telefax: (593-2) 243 0697 • C 9919 6110

E-mail: novaecuador@nova.com.pe • servicio.ecuador@nova.com.pe

www.nova.com.pe

ANEXO 4 Cotización Amasadoras

FUENTE: El Investigador

HORNO INSTALADO



AMASADORA



**ANEXO 5** Maquinaria y equipo Implementado

**FUENTE:** El Investigador