



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA D’NOOS DE LA CIUDAD
DE AMBATO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA”

**Disertación de grado previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con
mención en Administración de la Productividad**

Línea de Investigación:

Planificación control estratégico

Autor:

ALEJANDRA ELIZABETH PAREDES CAINA

Director:

DR. CARLOS RAFAEL MEJÍA MONTENEGRO

Ambato – Ecuador

Febrero 2014

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA D’NOOS DE LA CIUDAD DE AMBATO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA”

Autor:

ALEJANDRA ELIZABETH PAREDES CAINA

Carlos Rafael Mejía Montenegro, Dr.

CALIFICADOR

F. _____

Jorge Vladimir Núñez Grijalva, Ing.

CALIFICADOR

F. _____

Julio César Zurita Altamirano, Ing.

CALIFICADOR

F. _____

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing.

DIRECTORA ESCUELA DE

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

F. _____

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Ab.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

F. _____

Ambato – Ecuador

Febrero 2014

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Alejandra Elizabeth Paredes Caina portadora de la cédula de ciudadanía No. 180383829-9 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final previo a la obtención del título de INGENIERA COMERCIAL 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.

Alejandra Elizabeth Paredes Caina

C.I. 180383829-9

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento profundo a Dios, por su guía y amor infinito, ya que han hecho posible la finalización de este trabajo.

A mis queridos padres Guillermo Paredes y Narcisa Caina, a mis hermanos Mauricio y Damiano Paredes por su infinita paciencia y confianza depositada, gracias por creer en mí, por estar presente en aquellos momentos buenos y malos, por sus palabras de aliento y apoyo incondicional, para finalmente culminar esta etapa de vida, mi carrera profesional.

Agradezco también a mi Director de Tesis Dr. Carlitos Mejía por su paciencia, ya que sin su gran apoyo y colaboración no sería posible mi meta profesional, quien es digno ejemplo de superación.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, por darme la oportunidad de realizarme como profesional y a sus colaboradores que su ejemplo se refleje en sus estudiantes.

DEDICATORIA

Este trabajo investigativo está dedicado a:

Dios por brindarme la oportunidad de vivir, las fortalezas y sabiduría en el caminar diario de la vida, y aquellas personas que formado parte de este logro por su perseverancia y constante apoyo.

A mis padres por apoyarme incondicionalmente, que a pesar de las caídas han estado presente para ayudar a levantarme, gracias por su amor y cariño, que con su ejemplo han hecho de mí una persona de bien.

A mis hermanos por su perseverancia, ejemplo y consejos han apoyado cada una de mis decisiones y me ha ayudado a culminarlas.

Los amo mucho.

Alejandra Paredes.

RESUMEN

El presente trabajo de disertación tiene como objetivo diseñar la Planificación Estratégica de la Empresa D'NOOS, empresa dedicada a la producción y distribución de jeans, la misma que no ha podido afrontar con éxito situaciones difíciles. La Planeación Estratégica es una herramienta que permite a las empresas planificar el uso de recursos y direccionar sus esfuerzos hacia una meta organizacional; proceso que requiere de la colaboración de todos sus integrantes. Su objetivo principal es mejorar las capacidades de la empresa para poder adaptarse a los cambios y controlar el comportamiento de la organización, reduciendo el impacto de los factores internos y externos y aprovechar las ventajas competitivas. Para la disertación se utilizó la entrevista y observación; técnicas que permitieron la identificación de los factores interno y externo que afectan positiva y negativamente el entorno de la empresa, así como también el análisis de los competidores de la empresa. El resultado final de este trabajo será el Plan Estratégico, que permita que los recursos de la empresa sean mejor utilizados, plan que generará estrategias y actividades que permita cumplir con los objetivos organizacionales y prevenir las situaciones de riesgo.

ABSTRACT

This dissertation project aims to design the Strategic Planning of D'NOOS Company. This company is dedicated to produce and distribute jeans which could not faced several successfully difficult situations. Strategic Planning is a tool that enables the companies to plan their resources and channel the efforts towards the organizational goal; this process requires the cooperation of all members of the company to be able to adapt to change and take control of the organizational development, reducing the impact of internal and external factors and make the most of competitive advantages. For this dissertation, interview and observation were used, which allowed the identification of internal and external factors that affect positively and negatively the environment of the company, as well as the analysis of the competitors. The final result of this work will be a strategic planning that let the resources of the company to be better spent and be able to create strategies to achieve organizational objectives and prevent risk situations.

TABLA DE CONTENIDOS

Preliminares

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	III
Y RESPONSABILIDAD	III
AGRADECIMIENTO	IV
DEDICATORIA	V
RESUMEN	VI
ABSTRACT	VII
TABLA DE CONTENIDOS	VIII
PRELIMINARES	VIII
TABLA DE CUADROS	XII
CUADROS	XII
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA	3
1.1. Tema:	3
1.2. Planteamiento y formulación del problema.....	3
1.3. Contextualización	3
1.3.1. Macro	4
1.3.2. Meso	5
1.3.3. Micro	5
1.4. Análisis Crítico del Problema	6
1.5. Prognosis	8
1.5.1. Formulación del Problema.....	8
1.5.2. Preguntas Directrices	8
1.5.3. Delimitación del Problema	9
1.6. Justificación.....	10
1.7. Objetivos	11
1.7.1. Objetivo general	11
1.7.2. Objetivos específicos	12
CAPÍTULO II.....	13
MARCO TEÓRICO	13
2.1. Reseña Histórica	13

2.2. Antecedentes de la investigación	14
2.3. Fundamentación filosófica.....	15
2.4. Fundamentación legal	16
2.5. Fundamentación científico – técnica.....	33
2.5.1. Planeación.....	33
2.5.2. Planeación Estratégica	33
2.5.3. Importancia de la Planeación Estratégica.....	35
2.5.4. Proceso de la Planeación Estratégica	36
2.5.4.1. Misión.....	37
2.5.4.2. Visión	38
2.5.4.3. Valores	39
2.5.5. Objetivos	41
2.5.5.1. Clasificación de los objetivos	42
2.5.5.2. Formulación de Objetivos.....	43
2.5.6. Estrategias	44
2.5.6.1. Formulación de las Estrategias	44
2.5.7. Análisis Ambiental.....	48
2.5.8. Análisis Ambiente Interno.....	48
2.5.9. Análisis Ambiente Externo	48
2.5.10. Matriz FODA	49
2.5.10.1. Matriz Evaluación Factores Internos (MEFI)	52
2.5.10.2. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	54
2.5.11. Matriz de Priorización	56
2.5.12. Matriz de Acciones	57
2.5.13. Matriz de Perfil Competitivo.....	58
2.5.14. Gestión administrativa.....	60
2.5.14.1. Gestión	60
2.5.15. Administración.....	61
2.5.16. Funciones de la administración	63
2.5.17. El proceso administrativo y las habilidades administrativas.....	65
2.5.18. Cadena de valor.....	66
2.5.19. Toma de decisiones	70
2.5.20. Grupos de interés (stakeholders)	71

2.5.21. Desarrollo Organizacional.....	72
2.5.22. Comunicación	73
2.5.23. Calidad	74
2.5.24. Atención al cliente.....	76
2.6. Señalamiento de las variables	77
CAPÍTULO III.....	78
METODOLOGÍA.....	78
3.1. Enfoque de la investigación.....	78
3.2. Modalidad de la investigación	78
3.3. Técnicas de la Investigación	79
3.3.1. Recolección de la información.....	79
3.3.1.1. Fuente Primaria	79
3.3.1.2. Fuentes secundarias	81
3.3.2. Población.....	82
3.3.3. Recolección de la Información	84
3.4. Análisis e Interpretación de Resultados	84
CAPITULO IV.....	95
PROPUESTA	95
4.1.Título	95
4.2.Presentación	95
4.3.Introducción	95
4.3.1. Datos Informativos.....	96
4.4.Justificación	97
4.5.Objetivo	98
4.5.1. Objetivo General	98
4.6.Direccionamiento Estratégico	98
4.7.Proceso del planeamiento estratégico.....	99
4.7.1. Establecimiento de la misión.....	100
4.7.2. Establecimiento de la Visión.....	100
4.7.3. Valores Propuestos.....	101
4.7.4. Diagnóstico Interno y Externo	103
4.7.4.1. Matriz FODA	103
4.8. Análisis Ambiental.....	105

4.8.1. Diagnóstico Interno	105
4.8.2. Diagnóstico Externo.....	108
4.9. Matrices de Priorización	109
4.9.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (E.F.I.)	113
4.9.2. Matriz de Evaluación Factores Externos (E.F.E.)	114
4.10. Matriz de Perfil Competitivo.....	115
4.11. Objetivos.....	116
4.11.1. Matriz Resumen de Estrategias	118
4.11.2. Plan De Acción	122
4.12. Proyección de las Ventas	131
CAPÍTULO V	134
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	134
5.1. Conclusiones.....	134
5.2. Recomendaciones	135
ANEXOS	141

Tabla de Cuadros

Cuadros

Cuadro N°1.1: Árbol del Problema	7
Cuadro N°2.1: Proceso de Planeación Estratégica	36
Cuadro N°2.2: Elementos de la Misión.....	38
Cuadro N°2.3: Elementos de la Visión	39
Cuadro N°2.4: Clasificación de los objetivos.....	42
Cuadro N°2.5: Clasificación de los objetivos.....	42
Cuadro N°2.6: Matriz FODA	51
Cuadro N°2.7: Matriz de Evaluación Factores Internos	52
Cuadro N°2.8: Matriz Evaluación de Factores Externos	54
Cuadro N°2.9: Valoración.....	56
Cuadro N°2.10: Matriz de Acciones	58
Cuadro N°2.11: Matriz de perfil Competitivo.....	59
Cuadro N°2.12: Clasificación de la toma de decisiones	70
Cuadro N°2.13: Grupos de interés	72
Cuadro N°2.14: Definición de calidad	75
Cuadro N°3.1: Resumen información Primaria.....	82
Cuadro N°3.2: Personal de D'NOOS.....	83
Cuadro N°3.4: Pregunta 2	85
Cuadro N°3.5: Pregunta 3	86
Cuadro N°3.6: Pregunta 4	87
Cuadro N°3.7: Pregunta 5	88
Cuadro N°3.8: Pregunta 6	89
Cuadro N°3.9: Pregunta 7	90
Cuadro N°3.10: Pregunta 8	91
Cuadro N°4.1: Propuesta de Misión.....	100
Cuadro N°4.2: Propuesta de Visión	101
Cuadro N°4.3: Matriz FODA	103
Cuadro N°4.4: Matriz FODA (Resultados)	104
Cuadro N°4.5: Fortalezas	106
Cuadro N°4.6: Debilidades	106
Cuadro N°4.7: Oportunidades	107

Cuadro N°4.8: Amenazas.....	107
Cuadro N°4.9: Resumen Matriz FODA	107
Cuadro N°4.10: Matrices de Fortalezas	109
Cuadro N°4.11: Matrices de Debilidades	110
Cuadro N°4.12: Matrices de Debilidades	111
Cuadro N°4.13: Matrices de Amenazas	112
Cuadro N° 4.14: Resumen Matriz FODA	113
Cuadro N°4.15: Matrices de Debilidades.....	113
Cuadro N°4.16: Matrices de Debilidades.....	114
Cuadro N°4.17: Matriz del Perfil Competitivo	115
Cuadro N°4.18: Objetivos Organizacionales	117
Cuadro N°4.19: Objetivo N°1 y estrategias	118
Cuadro N°4.20: Objetivo N°2 y estrategias	119
Cuadro N°4.21: Objetivo N°3 y estrategias	120
Cuadro N°4.22: Matriz Resumen Estrategias.....	121
Cuadro N°4.23: Plan de Acción Objetivo N°1	122
Cuadro N°4.24: Plan de Acción Objetivo N° 2	124
Cuadro N°4.25: Plan de Acción Objetivo N° 3	126
Cuadro N°4.26: Proyección de las ventas	131
Cuadro N°4.27: Proyección de la producción	132
Cuadro N°4.28: Punto de equilibrio (Unidades)	133
Cuadro N°4.29: Punto de equilibrio (Valor monetario)	133
Gráficos	
Gráfico N°2.2: Cultura Organizacional.....	41
Gráfico N° 2.3: Elementos en la organización	63
Gráfico N° 2.4: Cadena de Valor	69
Gráfico N°2.5: La comunicación y sus elementos	74
Gráfico N°3.1: Pregunta N°1	84
Gráfico N°3.2: Pregunta N°2	86
Gráfico N°3.3: Pregunta N°3	87
Gráfico N°3.4: Pregunta N°4	88
Gráfico N° 3.5: Pregunta 5.....	89
Gráfico N° 3.6: Pregunta 6.....	90

Gráfico N° 3.7: Pregunta 7.....	91
Gráfico N° 3.8: Pregunta 8.....	92
Gráfico N° 4.1: Proceso Planeación Estratégica	99
Gráfico N° 4.2: Mapa Estratégico de la Empresa D NOOS	130
Gráfico N°4.3: Proyección de las ventas	131
Gráfico N°4.4: Proyección de la producción.....	132

INTRODUCCIÓN

La globalización y el cambio continuo que se realizan en las necesidades de la sociedad y la tecnología cambiante han ocasionado que las organizaciones se preparen de acuerdo con las necesidades y requerimientos de los clientes, mejorando continuamente el producto y servicio que ofrecen las empresas.

El presente trabajo investigativo tiene como propósito elaborar un Plan Estratégico que permita mejorar la gestión administrativa de la empresa D'NOOS ante las adversidades del entorno y tomar las mejores decisiones para garantizar la permanencia de la empresa en el mercado.

La estructura del presente trabajo consta de los siguientes capítulos:

CAPÍTULO I: Está constituido por el planteamiento del problema, que se fundamenta en la contextualización, el análisis crítico que hace referencia a las causas y efectos del árbol del problema, la justificación de la investigación y finalmente se determinan el objetivo general y específicos.

CAPÍTULO II: Se describe la reseña histórica de la empresa D'NOOS, los antecedentes de la investigación y los fundamentos teóricos, los mismos que nos permitirán el desarrollo del proyecto, ya que detallará los aspectos relacionados con el Plan

Estratégico y la gestión administrativa permitiendo identificar la importancia de cada uno de los términos que intervienen en este proceso.

CAPÍTULO III: Se detallará la metodología a utilizar en la obtención de la información, describiendo que tipo de investigación, que técnicas e instrumentos se utilizaron para la recolección de la información. Además también describirá los resultados obtenidos de la información recopilada.

CAPÍTULO IV: En este capítulo se presentará una propuesta de plan estratégico, empezando desde el análisis interno y externo de la empresa, estableciendo de esta manera los pasos identificados para este proceso.

CAPÍTULO V: Se detalla las conclusiones identificadas durante este proceso y realiza las recomendaciones de la investigación realizada.

Finalmente se detalla la bibliografía y anexos que se utilizaron para esta investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.Tema:

“Planificación estratégica de la empresa D’NOOS de la ciudad de Ambato para mejorar la gestión administrativa”

1.2.Planteamiento y formulación del problema

La Empresa D’NOOS empezó su actividad económica en Marzo del año 2009, desde ese momento empezó las expectativas por mantener un crecimiento sostenible, la carencia de un Plan Estratégico que establezca los objetivos y estrategias a corto y largo plazo, no permite hacer uso adecuado de los recursos de toda índole con los que cuenta la empresa, para aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado y confrontar las amenazas superando la debilidades para así captar mejores ingresos económicos y alcanzar un crecimiento paulatino.

1.3.Contextualización

1.3.1. Macro

La principal problemática que atraviesan las empresas es la falta de una adecuada planeación, la ausencia de la misión y visión para un cambio lo cual conduce a la inestabilidad económica, provocando de esta manera pérdidas a la empresa y a la sociedad.

En el caso de micro y pequeñas empresas dedicadas a la producción y distribución de prendas de vestir han crecido ya que se ha fortalecido la cultura de consumo por la producción nacional.

De esta manera se exige a los competidores que se encuentren relacionados con esta actividad económica, que las estrategias y objetivos para mantener sus actividades sean claros y bien definidos de acuerdo con los factores del entorno y sus necesidades, lo que permitirá mejorar el rendimiento de cada una de las áreas funcionales de la empresa.

También es importante que se tenga en cuenta que, con el pasar de los años, el nivel de competidores que aparecen es mayor, por lo que siempre se debe estar informado de cómo realizar la planificación de manera correcta.

1.3.2. Meso

De la misma manera se puede decir que las microempresas en la provincia de Tungurahua, en su mayoría se dedican a la misma actividad comercial por lo que se requiere de constante innovación. Por otro lado la falta de planificación debido al escaso conocimiento, no le permite acceder a los múltiples beneficios que trae consigo esta herramienta administrativa.

La problemática de las pequeñas y medianas empresas se debe también a la falta de visión a largo plazo por parte de sus propietarios y administradores que dejan de lado la Planificación y la Gestión, que son considerados como los cimientos de cualquier organización, ya que en base a la Planificación se asignará los puestos de trabajo y responsabilidades para la consecución de los objetivos planteados y conseguir que las gestiones a realizarse por el personal sea en beneficio de la empresa.

1.3.3. Micro

La empresa D'NOOS de la ciudad de Ambato, dedicada a la venta al por mayor y menor de prendas de vestir para hombre y mujer, cuenta con clientes internos y externos seleccionados para poder brindar un producto de calidad.

Los Directivos y colaboradores carecen de conocimiento sobre Planificación Estratégica, y utilizan herramientas de la administración empírica, que ha provocado que las

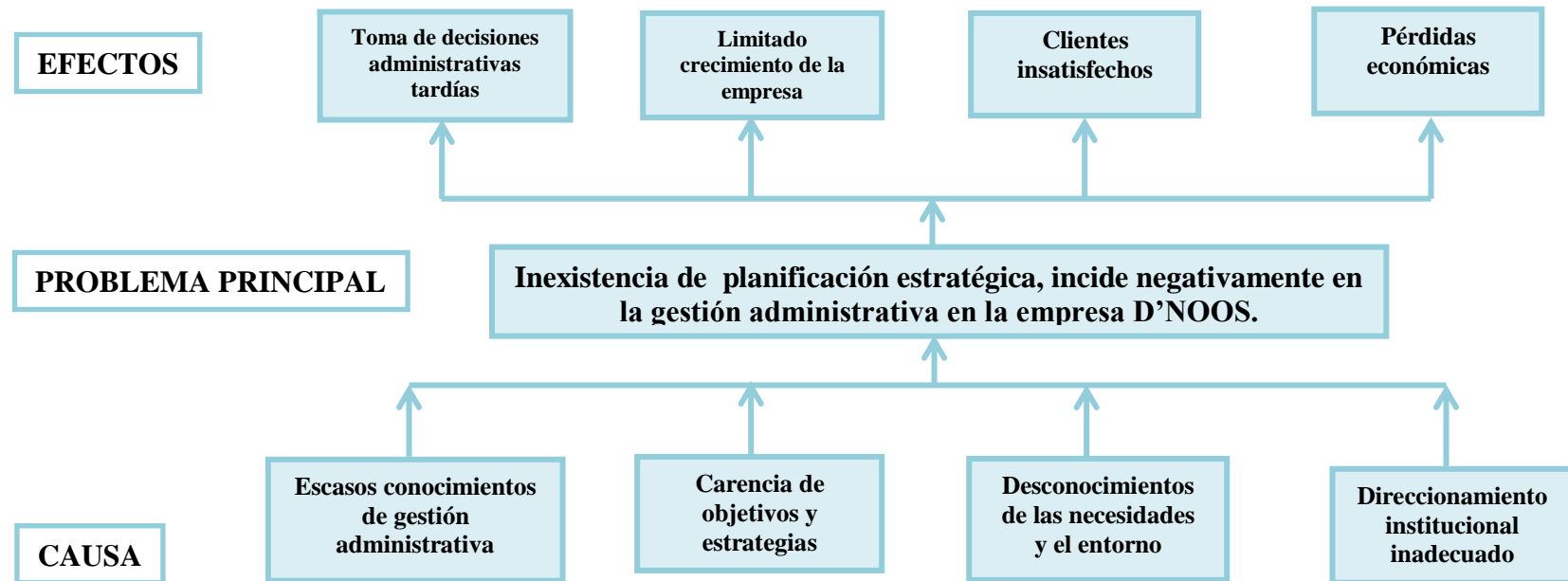
operaciones se debiliten y los competidores creen ventajas competitivas sobre nuestros productos.

La empresa no cuenta con una cultura organizacional, los empleados no trabajan en relación a los objetivos y estrategias porque no los tienen definidos, lo que ha generado problemas internos y externos, ya que la satisfacción de los colaboradores y necesidades de los clientes y proveedores no es la prioridad de los directivos, ocasionando un bajo volumen en ventas y poco crecimiento organizacional.

1.4. Análisis Crítico del Problema

Para tener un mejor contexto, se recomienda utilizar uno de los recursos que conlleva al análisis básico del problema, siendo este “el árbol del problema” que se presenta en el siguiente diagrama:

Cuadro N°1.1: Árbol del Problema



Elaborado por: PAREDES, Alejandra(2013)
Fuente: Investigación Propia

1.5.Prognosis

En la empresa se maneja de manera tradicional, por lo cual tiene nivel bajo de comercialización de los productos, el no saber cuál es la meta organizacional que se desea lograr y como se va a alcanzar, ya que un individuo u organización que carece de misión, visión, objetivos y estrategias, no direcciona los esfuerzos que realiza y cae en estancamiento, conformismo y desmotivación.

La falta de Planificación Estratégica no solo disminuirá el volumen de ventas, también creará insatisfacción en los colaboradores y clientes, sino que a acorto y largo plazo debido a la falta de competitividad puede desaparecer del mercado.

1.5.1. Formulación del Problema

¿La carencia de una Planificación Estratégica en la empresa D'NOOS de la ciudad de Ambato cómo afecta en la gestión administrativa?

1.5.2. Preguntas Directrices

Además la investigación responderá las siguientes preguntas:

¿Qué herramientas administrativas se disponen actualmente para el diseño de la planificación estratégica?

¿Qué metodología de diseño de una planificación estratégica es la más adecuada?

¿El poseer una adecuada Planificación Estratégica, permitirá un manejo adecuado de sus recursos?

1.5.3. Delimitación del Problema

La presente investigación a efectuarse está delimitada por los siguientes parámetros o parámetros:

Espacial

Provincia:	Tungurahua
Ciudad:	Ambato
Empresa:	D'NOOS
Dirección:	Calle Alonso Castillo y Teófilo López
Teléfono:	(032) 401 756 – (032) 841 382

Temporal

La Disertación será desarrollada para el período comprendido entre el mes de Noviembre 2012 al mes de Septiembre del 2013.

De contenido

Campo: Empresa Comercializadora

Áreas: Comercial - Administrativa

Aspecto: Planificación estratégica

1.6. Justificación

La presente investigación se justifica, dada la importancia que tiene el diseñar un plan estratégico para la Empresa D'NOOS, es necesario realizar esta investigación, ya que servirá para mejorar la gestión administrativa dentro de la empresa, desarrollando estrategias para incrementar la productividad, poniendo énfasis en que los objetivos organizacionales se cumplan, logrando beneficios para la empresa y sus colaboradores.

El diseño de la Planificación Estratégica, en base a la situación interna y externa, permitirá aplicar las herramientas administrativas y empresariales, que podrían evitar desaciertos, en la toma de decisiones, permanecer en el mercado y garantizar fuentes de empleo dignos para la sociedad.

La creación de una filosofía, valores, objetivos y estrategias, relacionados mutuamente permitirá que los empleados puedan desempeñar sus actividades laborales con alto rendimiento, los mismos que garantizan un producto y servicio de calidad para los

clientes, cubriendo sus necesidades, creando a la vez fidelización y diferenciación de los productos y servicios en el mercado.

El cambio que se pretende alcanzar es posible realizarlo, ya que se contará con información real de la situación de la Empresa D'NOOS, y colaboración de sus clientes internos y externos, esto ayudará a diseñar un Plan Estratégico acorde con los recursos técnicos y Humanos con los que cuenta la empresa.

Hoy en día el éxito de un empresario, un administrador o el de alguien que dirige a la organización, está en lograr la satisfacción del cliente interno y externo, el mismo que identificará los valores y cultura de la empresa, llegando al comprometimiento organizacional, planificando las necesidades de una sociedad, para lograr un mejor crecimiento de la economía de la empresa.

1.7.Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico de la empresa D'NOOS en la ciudad de Ambato para mejorar la gestión administrativa.

1.7.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico que permita identificar la situación actual y los factores que influyen en el entorno interno y externo en la empresa D'NOOS.
- Establecer la misión empresarial que permita definir la razón de ser, la naturaleza de la empresa, y los valores empresariales para guiar la conducta del talento humano de la empresa.
- Definir la visión empresarial para direccionar los esfuerzos de la empresa hacia un futuro exitoso.
- Definir los objetivos y las estrategias adecuadas el para el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa D'NOOS.
- Elaborar un plan de acción que direcciona al mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa D'NOOS.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Reseña Histórica

Actualmente la pequeñas y medianas empresas han sufrido cambios debido a las políticas gubernamentales y la competencia desleal que se presenta en el mercado, ha provocado que dichas empresas utilicen herramientas de la administración como lo es la Planificación Estratégica para la toma de decisiones acertadas.

D'NOOS, es una microempresa dedicada a la producción y comercialización al por mayor y menor de prendas de vestir para hombre y mujer, la misma que cuenta con cierto nivel de experiencia en el mercado lo que ha permitido ampliar su mercado pero no cubrirlo plenamente.

D'NOOS inicia sus actividades comerciales en el año 2003, en la ciudad de Ambato como una microempresa familiar, la misma que no contaba con la documentación legal para el desarrollo de sus actividades, en el año 2009, el Sr. Javier Paredes, quienes se ponen al mando y legalizan sus actividad comercial, decide emprender con el negocio de ventas al por mayor y menor de prendas de vestir de hombre y mujer con las nuevas tendencias y necesidades del mercado ambateño, aprovechando sus conocimientos de

diseño y estudios de Administración, por cuanto a través del tiempo, ha incrementado su demanda como una fórmula para mejorar su organización corporativa.

En los últimos años, la vida empresarial se ha regido por las nuevas tendencias estratégicas regidas por la globalización, colocando a la Empresa D'NOOS como una microempresa comercial de productos y servicio de calidad, la misma que debe asumir retos e incorporar estrategias y principios de calidad; ya que el mundo empresarial de hoy en día depende de una administración eficaz.

La permanencia en el mercado por más de cuatro años, ha permitido crear ciertas ventajas competitivas, logrando identificar las fortalezas que D'NOOS posee, esto ha facilitado su posicionamiento en el mercado, que no se ha aprovechado al máximo por la falta de Planificación. La calidad del producto y servicio por parte de la empresa depende de los empleados, el entusiasmo y satisfacción de ellos, la consideración y el trato que reciben, todo ello influye de manera importante en su crecimiento y desarrollo.

2.2. Antecedentes de la investigación

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se realizó visitas a las diferentes Bibliotecas de Centros de Estudios Superior de la ciudad de Ambato, y fuentes bibliográficas de varios autores tomadas de diferentes libros, revistas, periódicos, así como del internet a través de páginas web.

Para la recolección de la información se realizó un censo dirigida a los colaboradores de la Empresa D'NOOS, y entrevistas a los encargados de la Administración y control de las actividades.

Se puede mencionar que la Planeación Estratégica es un tema fundamental para el desarrollo de las empresas sin importar el tamaño de las mismas, ya que nos permite gestionar de manera eficiente los recursos económicos y humanos, lo que conlleva al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.3.Fundamentación filosófica

En el país la falta de capacitación sobre temas de Administración y sus herramientas como lo es la Planificación Estratégica, ha provocado que las pequeñas y medianas empresas, enfrenten situaciones que se pudieron haber prevenido o quizá tener acciones provisionales que permitan disminuir los riesgos en las organizaciones.

La situación actual de la empresa es buena pero puede mejorar con la utilización eficiente de los recursos, para lo cual es necesario el desarrollo de la Planificación Estratégica, lo que permitirá obtener soluciones y buenos resultados ante ciertas situaciones de riesgo, logrando ser productivos y no caer en la necesidad de improvisar acciones y situaciones que provoquen desperdicio de tiempo y demás recursos de la organización.

De esta manera se creará cierto nivel de compromiso del cliente interno, ya que se analizarán las necesidades del cliente interno y externo, logrando pro actividad de los involucrados para el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, obteniendo resultados beneficiosos para los participantes y haciendo frente a la competencia.

2.4.Fundamentación legal

Denominación

D' NOOS, es una empresa constituida en el año 2009, con R.U.C. 180329878300, Persona Natural Obligado a Llevar Contabilidad. Para que la empresa pueda crecer en el mercado nacional aspira ser en un futuro una persona jurídica, bajo la forma de una Compañía de Responsabilidad Limitada, debido a que sus requerimientos concuerdan con las necesidades que tiene esta empresa, los participantes se respaldarían y permitiría a la empresa se fortalezca y en donde las partes se benefician mutuamente.

Marcas y logos



Elaborado por: D'NOOS
Fuente: Empresa D'NOOS (2013)

De acuerdo con lo establecido en la constitución y leyes que rigen al Ecuador, se citará los siguientes artículos importantes para el desarrollo de actividades económicas.

Constitución de la República del Ecuador

Títulos II: Derechos

Capítulo segundo: Derechos del buen vivir

Sección octava: Trabajo y seguridad social

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, y una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares,

actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

Capítulo tercero: Derecho de las Personas y Grupos de Atención Prioritaria

Sección novena: Personas Usuarias y Consumidoras

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

Art. 55.- Las personas usuarias y consumidoras podrán constituir asociaciones que promuevan la información y educación de sus derechos, y las representen y defiendan ante las autoridades judiciales o administrativas.

Para el ejercicio de este u otros derechos nadie será obligado a asociarse.

Título VI: Régimen de Desarrollo

Capítulo sexto: Trabajo y Producción

Sección Primera: Formas de Organización de la Producción y su Gestión

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellos que atentan contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art. 320.-En las diversas formas de organización de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Constitución de la República del Ecuador

Recuperado de: <http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/Constitucion-2008.pdf>

Ley de Régimen Tributario Interno

Título Primero: Impuesto a la Renta

Capítulo I: Normas Generales

Art. 1.- Objeto del impuesto: Establécese el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales y extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley.

Capítulo VI: Contabilidad y estados financieros

Art. 2.-Obligación a llevar contabilidad: Están obligados a llevar contabilidad y declara el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

Capítulo IV: Declaración y Pago del I.V.A.

Art. 67. Declaración del impuesto.- Los sujetos pasivos del IVA declararán el impuesto de las operaciones que realicen mensualmente dentro del mes siguiente de realizadas, salvo de aquellas por las que hayan concedido plazo de un mes o más para el pago en cuyo caso podrán presentar la declaración en el mes subsiguiente de realizadas, en la forma y plazos que se establezcan en el reglamento.

Los sujetos pasivos que exclusivamente transfieran bienes o presten servicios gravados con tarifa cero o no gravados, así como aquellos que estén sujetos a la retención total del IVA causado, presentarán una declaración semestral de dichas transferencias, a menos que sea agente de retención de IVA.

Ley de Régimen Tributario, Recuperado de:
<http://descargas.sri.gov.ec/download/pdf/leytribint.pdf>

Ley de Compañías

Sección V

De la compañía de Responsabilidad Limitada

1. Disposiciones Generales

Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras “Compañía Limitada” o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como “comercial”, “industrial”, “agrícola”, “constructora”, etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de su expresión peculiar.

Si no hubiere cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de la compañía, las personas naturales o jurídicas, no podrán usar en anuncios, membretes de carta, circulantes prospectos u otros documentos, un nombre expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada.

Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 455. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Finanzas para la recaudación correspondiente.

En esta compañía el capital estará representado por participantes que podrán transferirse de acuerdo con lo que dispone el Art. N°113.

Art. 93.- La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirla, no adquieren la calidad de comerciantes.

La compañía se constituirá de conformidad con las disposiciones de la presente sección.

Art. 94.- La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitido por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.

Art. 95.- La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince, si exceden de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

2. De las personas que pueden asociarse

Art. 98.- Para intervenir en la constitución de una compañía de responsabilidad limitada se requiere de capacidad civil para contratar. El menor emancipado, autorizado para comerciar, no necesitará autorización especial para participar en la formación de esta especie de compañías.

Art. 99.- No obstante las amplias facultades que esta Ley concede a las personas para constituir compañías de responsabilidad limitada, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges.

Art. 100.- Las personas jurídicas, con excepción de los bancos, compañías de seguros, capitalización y ahorro y de las compañías anónimas extranjeras, pueden ser socios de las compañías de responsabilidad limitada, en cuyo caso se hará constar, en la nómina de los socios, la denominación o razón social de la persona jurídica asociada.

3. Del capital

Art. 102.- El capital de la compañía está formado por las atará dividido en aportaciones expresadas en la forma en que señale el Superintendente de Compañías.

Al constituirse la compañía, el capital será íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.

4. Derechos, obligaciones y responsabilidades de los socios

Art. 114.- El contrato social establecerá los derechos de los socios en actos de la compañía, especialmente en cuanto a la administración, como también la forma de ejercerlos, siempre que no se opongan a las disposiciones regales. No obstante cualquier estipulación contractual, los socios tendrán los siguientes derechos:

a) A intervenir, a través de asambleas, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, personalmente o por medio de representantes o mandatario constituido en la

forma en que se determine en el contrato. Para efectos de la votación, cada participación dará al socio el derecho a un voto;

b) A percibir los beneficios que le correspondan, a prorrata de la participación social pagada, siempre que en el contrato social no se hubiere dispuesto otra cosa en cuanto a la distribución de las ganancias:

c) A que se limite su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales, salvo las excepciones que en la Ley se expresan:

d) A no devolver los aportes que en concepto de ganancias hubieren percibido de buena fe, pero, si las cantidades percibidas en este concepto no correspondieren a los beneficios realmente obtenidos, estarán obligados a integrarlos a la compañía.

e) A no ser obligados al aumento de su participación social.

f) A ser preferido para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios, cuando el contrato social o la junta general prescriban este derecho, el cual se ejercita a prorrata de las participaciones que tuviere.

Art.115.- Son obligaciones de los socios:

a) Pagar a la compañía la participación suscrita.

b) Cumplir con los deberes que a los socios impusiere el contrato social.

c) Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración

d) Responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de la constitución de la compañía, y de modo especial de las declaraciones relativas al pago de las aportaciones y al valor de los bienes aportados.

e) Cumplir con las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social.

5. De la administración

Art. 116.-La junta general, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. La junta general, no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar, en primera convocatoria, si los concurrentes a ella no representan a más de la mitad del capital social. La junta general, se reunirá en segunda convocatoria, con el número de socios presentes, debiendo expresarse así en la referida convocatoria.

6. De la forma del contrato

Art. 136.- La escritura pública de la formación de una compañía de responsabilidad limitada será aprobada por el Superintendente de Compañía, el que ordenará la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura, conferido por la Superintendencia, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía, y dispondrá de la circulación de ella en el Registro Mercantil. En el extracto de la escritura contendrá los datos señalados en los numerales 1,2,3,4,5 y 6 del art. 137. de esta ley.

Art. 137.- La escritura de constitución será otorgada por todos los socios, por si o por medio de apoderado. En la escritura se expresará:

1. Los nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales, o la denominación objetiva o razón social, si fueren personas jurídicas y, en ambos casos, la nacionalidad y el domicilio;
2. La denominación objetiva o la razón social de la compañía;
3. El objeto social, debidamente concretado;
4. La duración de la compañía;
5. El domicilio de la compañía;
6. El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas,
7. La indicación de las participaciones de cada socio suscriba y pague en numerario o en especie, el valor atribuido a estas y la parte del capital no pagado, la forma y el plazo para integrarlo;
8. La forma en que se organizará la administración y fiscalización de la compañía, si se hubiere acordado el establecimiento de un órgano de fiscalización de la compañía, y la indicación de los funcionarios que tengan la representación legal;
9. La forma de deliberar y tomar resoluciones en la junta general y el modo de convocarla y constituirarla; y,
10. Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se oponga a lo dispuesto en esta Ley.

Art. 138.- La aprobación de la escritura de constitución de la compañía será pedido a la Superintendencia de Compañías por los administradores o gerentes o por la persona en ella designada. Si esto no lo hicieren dentro de los treinta días el contrato, lo hará cualquiera de los socios a costa del responsable de la omisión.

Ley de Compañías

Recuperado de: http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_comp.pdf

Ley de Propiedad Intelectual

Título Preliminar

Art. 1.- El Estado reconoce, regula y garantiza la propiedad intelectual adquirida de conformidad con la Ley, las Decisiones de la Comisión de la Comunidad Andina y los convenios internacionales vigentes en el Ecuador.

La propiedad intelectual comprende:

1. Los derechos de autor y derechos conexos:
2. La propiedad industrial, que abarca, entre otros elementos, los siguientes:
 - a) Las invenciones;
 - b) Los dibujos y modelos industriales;
 - c) Los esquemas de trazos (topografías) de circuitos integrados;
 - d) La información no divulgada y los secretos comerciales e industriales;
 - e) Las marcas de fábrica, de comercio, de servicios y los lemas comerciales;

- f) Las apariencias distintivas de los negocios y de establecimientos de comercio;
 - g) Los nombres comerciales;
 - h) Las indicaciones geográficas; e,
 - i) Cualquier otra creación intelectual que se destine a un uso agrícola, industrial o comercial.
3. Las obtenciones vegetales.

Capítulo VIII

De las marcas

Sección I

De los requisitos para el Registro

Art. 194.- Se entenderá por marca cualquier signo que sirva para distinguir productos o servicios en el mercado.

Podrán registrarse como marcas los signos que sean suficientemente distintivos y susceptibles de representación gráfica.

También podrán registrarse como marcas los lemas comerciales, siempre que no tengan alusiones a productos o marcas similares o expresiones que puedan perjudicar a dichos productos o marcas.

Las asociaciones de productores, fabricantes, prestadores de servicios, organizaciones o grupo de personas, legalmente establecidos, podrán registrar marcas colectivas para distinguir en el mercado los productos o servicios de sus integrantes.

Sección II

Del procedimiento del Registro

Art. 201.- La solicitud de registro de una marca deberá presentarse ante la Dirección Nacional de Propiedad Industrial, comprenderá una sola clase internacional de productos o servicios y contendrá los requisitos que determine el reglamento.

Art. 202.- A la solicitud se acompañara:

- a) El comprobante de pago de la tasa correspondiente;
- b) Copia de la primera solicitud de registro de marca presentada en el exterior, cuando se reivindique prioridad; y,
- c) Los demás documentos que establezca el reglamento.

Sección III

De los derechos conferidos por la marca

Art. 216.- El derecho al uso exclusivo de una marca se adquirirá por su registro ante la Dirección Nacional de la Propiedad Industrial.

La marca debe utilizarse tal cual fue registrada. Solo se admitirán variaciones que signifiquen modificaciones o alteraciones secundarias del signo registrado.

Art. 217.- El registro de la marca confiere a su titular le derecho de actuar contra cualquier tercero que la utilice sin su consentimiento y, en especial realice, con relación a productos o servicios idénticos o similares para los cuales haya sido registrada la marca, alguno de los actos siguiente:

a) usar en el comercio un signo idéntico o similar a la marca registrada, con relación a productos o servicios idénticos o similares a aquellos para los cuales se la ha registrado, cuando el uso de ese signo pudiese causar confusión o producir a su titular un daño económico o comercial, u ocasionar una dilución de su fuerza distintiva.

Se presumirá que existe posibilidad de confusión cuando se trate de un signo idéntico para distinguir idénticos productos o servicios.;

b) Vender, ofrecer, almacenar o introducir en el comercio productos con la marca u ofrecer servicios con la misma;

c) Importar o exportar productos con la marca; y,

d) Cualquier otro que por su naturaleza o finalidad pueda considerarse análogo o asimilable a los previstos en los literales anteriores.

El titular de la marca podrá impedir todos los actos enumerados en el siguiente artículo, independientemente en que estos se realizan en redes de comunicación digitales o a través de otros canales de comunicación conocidos o por conocer.

Capítulo VII

Nombres comerciales

Art. 229.- Se entenderá por nombre comercial al signo o denominación que identifica un negocio o actividad económica de una persona natural o jurídica.

Art. 230.- El nombre comercial será protegido sin obligación de registro.

El derecho al uso exclusivo de un nombre comercial nace de su uso público y continuo y de buena fe en el comercio por al menos seis meses.

Los nombres comerciales podrán registrarse en la Dirección Nacional de la Propiedad Industrial, pero el derecho a su uso exclusivo solamente se adquiere en los términos previsto en el inciso anterior. Sin embargo tal registro constituye una presunción a su titular en favor de su titular.

Art. 231.- No podrá adoptarse como nombre comercial un signo o denominación que sea confundible con otro utilizarlo previamente por otra persona o con una marca registrada.

Art. 232.- El trámite de registro de un nombre comercial será el establecido para el registro de marcas pero el plazo de duración del registro tendrá el carácter de indefinido.

Art. 233.- Los titulares de nombres comerciales tendrán derecho a impedir a terceros sin su consentimiento usen, adopten o registren nombres comerciales, o signos idénticos o semejantes que puedan provocar un riesgo de confusión o asociación.

Art. 234.- Las disposiciones de esta Ley sobre marcas serán aplicadas en lo pertinente a los nombres comerciales. Las normas notoriamente conocidas y de alto renombre se aplicarán a nombres comerciales que gocen de similar notoriedad o alto renombre.

Ley de Propiedad Intelectual

Recuperado de: <http://www.sarime.com/sarime-ley-intelectual.html>

2.5.Fundamentación científico – técnica

2.5.1. Planeación

La planeación es una actitud consciente de evadir los obstáculos presentes para alcanzar objetivos planteados a largo plazo, para lo cual se requiere de la colaboración colectiva de los integrantes de la organización, proponiendo una actitud de compromiso con la organización aunque esta no sea visible en la vida cotidiana.

2.5.2. Planeación Estratégica

Ortega, Alfonso (2008), define a la Planeación Estratégica como: “Es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en

resultados tangibles; así mismo, reduce los conflictos y fomenta la participación y el compromiso en todos los niveles de la organización con los refuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea”.

Para Luna, Alfredo (2008) “Es el proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivo y estrategia de una organización, sobre los recursos que será utilizado y las políticas generales que orientan a la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total, en un mediano plazo y largo plazo”.

Se puede decir que la planeación estratégica es una herramienta de la administración, que permite la planeación, dirección, organización y control de las actividades, tareas que permite la consecución de la empresa, permitiendo que la organización obtenga planes de contingencia los mismos que permitirán la utilización eficiente de los recursos de la empresa.

Se concluye que la aplicación de la planeación estratégica constituye una herramienta importante en cuanto a la realidad de la empresa, entorno y el futuro deseado de la misma, permite el análisis interno y externo, logrando así que la empresa prevea planes de contingencias los mismos que minimizaran el riesgo en la organización. A la vez la planificación estratégica permite que la organización pueda emprender actividades en lugar de solo responder a los mismos, por consiguiente tiene el control de su propio destino.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras flexibles las mismas que deben permitir a las organizaciones ser cambiantes ya que por los problemas del entorno puede afectar el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de las metas organizacionales. La planificación cuenta con grandes beneficios, ya que pueden ser aplicados a las organizaciones sin importar el tamaño o actividad empresarial, lucrativas o no, permite obtener beneficios al administrar sus estrategias. La integración de fuerzas y personas para la formación de una organización, generará ingresos para todos los colaboradores también adquiere compromiso con ellos y a la vez con todos los que conforman el entorno empresarial en el que se desarrollaran sus actividades.

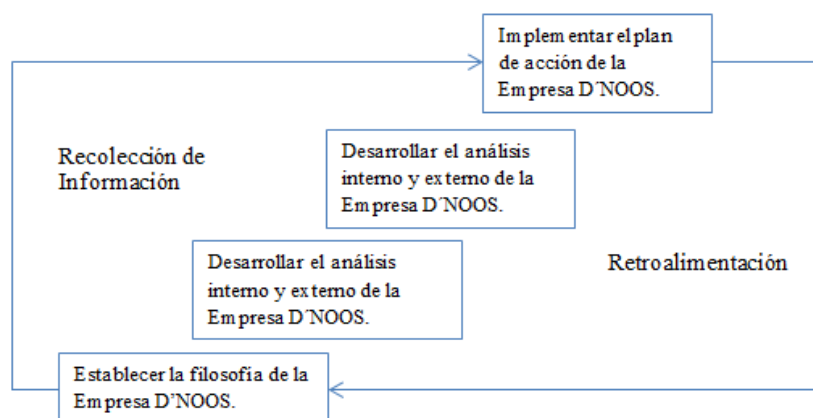
2.5.3. Importancia de la Planeación Estratégica

En síntesis el diseño de la planificación estratégica genera un valor agregado a cada una de las actividades garantizando con esto un producto y servicio de calidad. Cada una de las estrategias a desarrollar permitirá fortalecer y combatir a los competidores y productos que podrán sustituir los que se ofrece en las empresas. Permite además un control de las actividades de la empresa, y prever las condiciones del entorno permitiendo adelantarse o prevenir las amenazas logrando que las actividades se desarrollen con normalidad.

2.5.4. Proceso de la Planeación Estratégica

En resumen cada uno de los elementos de la planificación estratégica se encuentra interrelacionados y permite analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno, las mismas que previenen riesgos y permiten que la organización se mantenga como tal en el mercado y sea competitiva. Los elementos de la planeación estratégica permite que esta herramienta administrativa pueda ser aplicada, desarrollada y controla por los administradores y gerentes los mismos que pueden ser capacitados y llevar a cabo el cumplimiento de las metas organizacionales.

Cuadro N°2.1: Proceso de Planeación Estratégica



Elaborado por: Paredes, Alejandra(2013)

Fuente: Investigación Propia

Por todo lo dicho anteriormente la planificación estratégica, permite fomentar metas que la organización y sus integrantes se vean motivados, posible de realizar, junto con valores y estrategias que se encuentran en la organización, proponiendo a la vez una

mejora de cada uno de las actividades que realiza la empresa, logrando que el producto o servicio que brinda la organización supere las expectativas del consumidor.

2.5.4.1. Misión

Con respecto a la misión, visión y valores se puede decir que son elementos de los principios corporativos importantes para señalar el camino y determinar el futuro de la empresa, proceso que es diseñado y establecido por la alta dirección de la empresa. La misión de la empresa va a representar la filosofía de la empresa, la misma que debe ser flexible ante la dinámica empresarial. Para formularla se deben responder las siguientes preguntas: ¿quiénes somos?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestro valor agregado y/o ventaja competitiva?

Elementos de la Misión

En cuanto a la misión es la razón de ser de la empresa, se formula de manera explícita y recoge aspectos y valores importantes que involucran las actividades de la empresa y sus actividades diarias.

Cuadro N° 2.2: Elementos de la Misión

N°	Elementos	Pregunta
1	Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2	Producto	¿Cuáles son los principales productos/servicios que maneja la empresa?
3	Mercado	¿Dónde compete la empresa?
4	Tecnología	¿La tecnología es de interés para la empresa?
5	Interés por el crecimiento	¿Cumple la empresa con objetivos económicos?
6	Interés por los empleados	¿Los empleados son considerados como un activo importante?

Elaborado por: Paredes, Alejandra(2013)

FUENTE: Granjo, Jesús, (2008, pág. 9)

2.5.4.2. Visión

Münch, Lourdes (2008). “Visión. Enunciado que describe el estado deseado en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la organización estimulando acciones concretas en el presente”.

Es decir, la visión de la organización indica hacia donde la organización desea dirigirse a largo plazo, es un punto de conexión entre lo que hoy es la empresa y lo que el lugar a donde queremos que se encuentre la empresa en un futuro.

Elementos de la Visión

Cuadro N° 2.3: Elementos de la Visión

N°	ELEMENTOS	PREGUNTA
1	Horizonte	¿En cuánto tiempo alcanza las metas la empresa?
2	Compromiso	¿Sienten los integrantes comprometimiento por los objetivos de la empresa?
3	Amplitud	¿Es clara y transmite el significado escogido?
4	Significado	¿Comparten los empleados pertinencia por los objetivos planteados?
5	Realismo	¿Inspira la visión un sueño realizable?
6	Sinérgica	¿Están debidamente relacionadas con la filosofía?

Elaborado por: Paredes, Alejandra(2013)

FUENTE: Prieto, Eliecer (2008, pág. 92)

2.5.4.3. Valores

Münch, Lourdes (2008). Define a los Valores como: “Pautas de conducta o principios que definen la actuación de los individuos en la organización. Los valores deben convertirse en actitudes y conductas, además, ser compartidos y practicados por todos los miembros de la empresa”.

En resumen cada organización forma ambientes de acuerdo con los principios y valores que los directivos creen necesarios para el desarrollo óptimo de las actividades diarias. Los valores organizacionales permite que las empresas no pierdan de vista los deberes y derechos de los integrantes, con el direccionamiento adecuado se espera el cumplimiento

de los objetivos organizacionales, pues son las creencias de los colaboradores, su comportamiento influye directamente. La misión, como la visión y valores son elementos de los principios corporativos importantes para señalar el camino y determinar el futuro de la empresa, proceso que es diseñado y establecido por la alta dirección de la empresa.

Cultura Organizacional

Para Luna G. Alfredo C. (2008) “Se refiere a un sistema de significado compartido por miembros de una organización de otras; es el conjunto de valores, creencias y entendimiento importante que tienen en común”.

Según Chiavenato, Idalberto (2009). Considera que: “Cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura.

Recogiendo lo más importante la cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores que son compartidos por un conjunto de personas y grupos en una empresa, los mismos que interactúan entre ellos, regulando las actividades cotidianas de los participantes de la organización. La cultura es un vasto campo de valores y normas que son compartidos entre los miembros de una organización, y que distingue a una de las otras. Formar parte de una empresa como trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes

predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización.

Gráfico N°2.2: Cultura Organizacional



Elaborado por: Paredes, Alejandra(2013)
Fuente: Investigación Propia

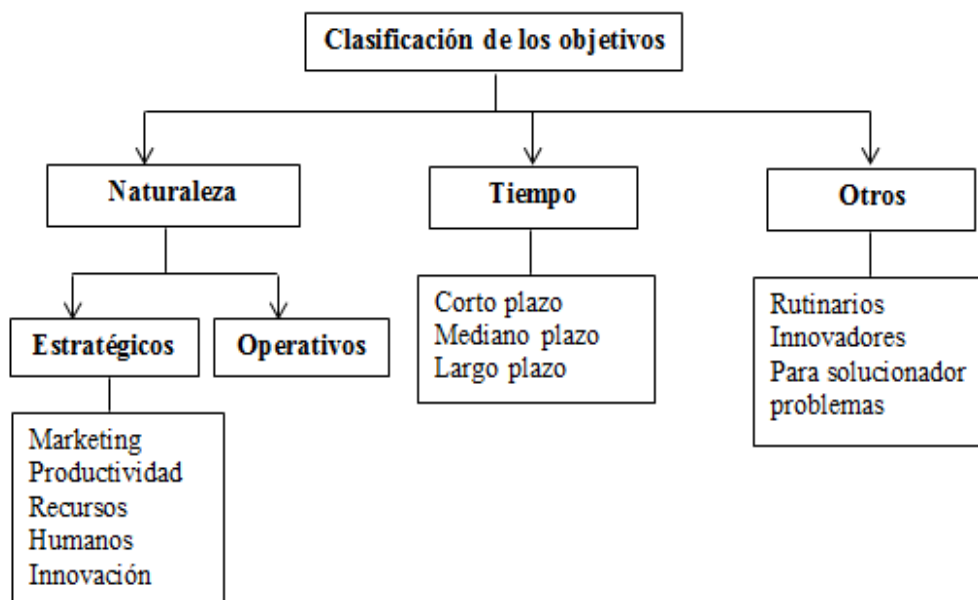
2.5.5. Objetivos

Münch, Lourdes (2008). "Objetivos estratégicos. Resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión."

Por lo tanto los objetivos organizacionales describen lo que la organización pretende llegar a ser en el futuro, pueden ser a corto, mediano y largo plazo. Establecer objetivos organizacionales es esencial para el éxito de una empresa, ya que se identifica la meta y motiva a todos los integrantes llegar a su cumplimiento.

2.5.5.1. Clasificación de los objetivos

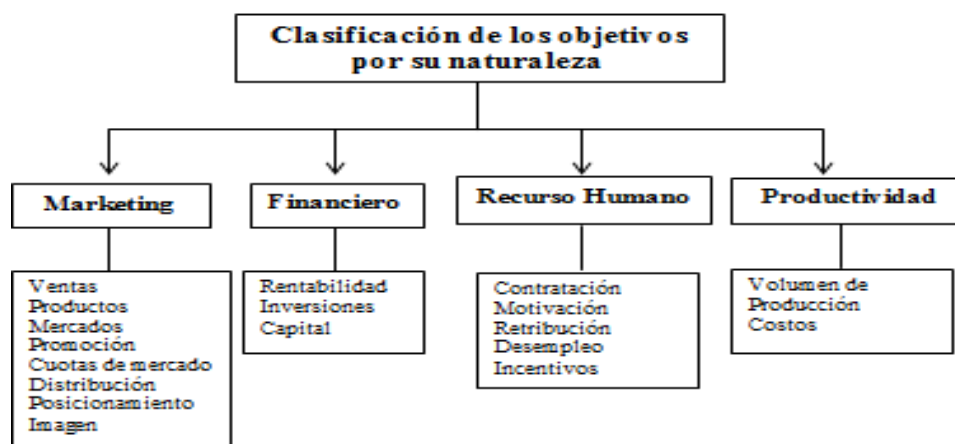
Cuadro N° 2.4: Clasificación de los objetivos



Elaborado por: Paredes, Alejandra(2013)

Fuente: Investigación Propia

Cuadro N° 2.5: Clasificación de los objetivos



Elaborado por: Paredes, Alejandra(2013)

Fuente: Investigación Propia

Por lo tanto los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por lo colaboradores de la organización, ya que se deberá tener en cuenta los recursos que se necesitaran para el cumplimiento de los mismos; es decir responder: ¿qué, cómo, dónde, quién, cuándo y por qué?

Por consiguiente la determinación de los objetivos constituyen las bases para la fijación de estrategias, las mismas que describen los resultados a conseguir para lograr el desarrollo de la compañía mediante el uso correcto de sus recursos.

2.5.5.2. Formulación de Objetivos

De la misma manera el Proceso de Planeación Estratégica que permite mejorar la toma de decisiones, proceso que toda persona y empresa constantemente lo experimentan. El proceso de la formulación de objetivos debe ser cuidadoso y atendiendo ciertas premisas, las mismas que deberán encaminar al cumplimiento del logro propuesto, es decir, se formulan para establecer dirección de las organizaciones. Los objetivos de la Planeación Estratégica permiten visualizar un futuro tentador pero real, en donde se identifican problemas y se reflexiona e imagina cuales podrían ser las posibles soluciones, y así encontrar los logros que podrían ser alcanzados.

Para efectos de la formulación de objetivos se deberá analizar ¿qué hacer?, ¿Quién es el responsable?, ¿cómo?, ¿cuánto? y ¿cuándo?, es identificar las actividades particulares de cada uno de los objetivos, que permitirá la formulación de los mismos.

2.5.6. Estrategias

Münch, Lourdes (2008). “El término estrategia proviene del griego *strategas*, que significa uso y asignación de recursos. Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios, los recursos y los esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos”.

En conclusión la estrategia es el camino que se utilizará para llegar al objetivo organizacional, donde se involucra a todos los grupos de interés de las empresas, logrando una interacción idónea de todas sus áreas cumpliendo los objetivos organizacionales.

2.5.6.1. Formulación de las Estrategias

En síntesis la estrategia es el “como” o el “camino” que se deberá elegir para llegar al cumplimiento del objetivo organizacional. Su proceso requiere de un análisis lógico y analítico ya que permite direccionar los esfuerzos de la organización hacia un objetivo que se cumplirá en un determinado tiempo ya establecido. Permite además planear de manera detallada y correcta las actividades, las mismas que permitirán el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

Tipos de Estrategias

Para que los objetivos se conviertan en realidad se deberá establecer estrategias que normalmente utilizan todas las empresas a nivel corporativo y que son establecidas en la alta dirección o por los accionistas.

Estrategias de crecimiento

Cabe recalcar que este tipo de estrategias permiten que las empresas mejoren sus condiciones financieras y estructurales, donde cada uno de los colaboradores tenga claro las reglas y actividades de las cuales son ellos los responsables, obteniendo un incremento significativo de las ventas logrando rentabilidad en el mercado.

Estrategias de integración

- **Hacia delante:** La organización tiene el control sobre los distribuidores y detallistas.
- **Hacia atrás:** Las organizaciones para evitar problemas con sus proveedores aumentan el control sobre los mismos.
- **Horizontal:** Aumenta el dominio sobre los elementos de la competencia, mediante alianzas o fusiones estratégicas.

Estrategias intensivas

- **Introducción en el mercado:** Pretende aumentar su participación en el mercado mediante publicidad y comercialización.
- **Desarrollo de productos o servicios:** Consiste en el aumento de productos nuevos o mejorados, para satisfacción del cliente.
- **Desarrollo de mercados:** Tiene como propósito expandir sus productos en nuevos segmentos de mercado.

Estrategias de consolidación

Por lo que respecta a este tipo de estrategias permite que la organización concientice las labores diarias y logre un equilibrio general de la misma, logrando el desarrollo de los colaboradores. Se refiere a la mejora continua de los recursos de la empresa, fortaleciendo y mejorando las ventajas competitivas de productos y mercados actuales, en un proceso continuo de expansión, abarcando una mayor participación en el mercado.

Estrategias de diversificación

- **Concéntrica:** Tiene como finalidad agregar un nuevo producto o servicio que sea compatible con la línea de productos relacionados con los de la empresa.
- **Horizontal:** Busca la variedad de productos no relacionados mediante nuevos productos.

- **Conglomerada:** Ocurre cuando los accionistas o propietarios compran empresas no relacionadas a su actividad.

Estrategias defensivas

- **Riesgo compartido:** Permite aprovechar las ventajas que se presentan cuando dos o más empresas constituyen una sola.
- **Encogimiento:** Esto sucede cuando las empresas se reagrupan disminuyendo el tamaño de la misma.
- **Desinversión:** Se realiza la venta de una parte de la empresa.
- **Liquidación:** Cuando se decide vender los activos de la empresa.

Estrategias Genéricas

Estas resultan de la combinación de las Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A), las mismas que se detallan a continuación:

Estrategias FO: Usan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades.

Estrategias FA: Usar las fortalezas de la empresa para evitar o minimizar el impacto de las amenazas.

Estrategias DO: Permite vencer las debilidades aprovechando las oportunidades como ventajas.

Estrategias DA: Reducir las debilidades de la empresa y evitar las amenazas.

2.5.7. Análisis Ambiental

En definitiva cada una de las organizaciones es un mundo diferente a los demás, creando diferenciación de entre las demás, por lo que se debe realizar una caracterización y comprensión (Ambiente Interno) y su interacción con las fuerzas es que la misma posee (Ambiente Externo).El análisis de Ambiente Interno y Externo permite la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

2.5.8. Análisis Ambiente Interno

En cuanto a la evaluación interna permite un análisis y evaluación de las fortalezas y debilidades que se presentan en las actividades que la empresa desarrolla. El análisis interno permite examinar las capacidades internas de la organización como son: directiva, competitiva, financiera, tecnológica y talento humano.

- **Fortalezas:** Son los principales puntos a favor con los que cuenta la organización.
- **Debilidades:** Es una limitación o situación que crea desventaja y obstáculos para el desarrollo de la organización.

2.5.9. Análisis Ambiente Externo

En conclusión el análisis del ambiente externo se refiere al análisis de los factores que se encuentran fuera del manejo de la organización. Esto incluye fuerzas externas, eventos y

tendencias con los cuales las organizaciones interactúan y afectan directamente el entorno interno. Dentro de este análisis se puede dividir en seis factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos (ambientales) y legales.

- **Oportunidades:** Son factores externos, ventajas que se presentan en el entorno interno y permite aprovechar las fortalezas de las empresas.
- **Amenazas:** Estos factores afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos organizacionales.

En otras palabras la presencia de la competencia en el sector, factor determinante para el crecimiento y permanencia en el mercado, por lo que recurrirá a la utilización de la herramienta como lo es la matriz de perfil competitivo.

2.5.10. Matriz FODA

En resumen la matriz FODA es una herramienta administrativa que permite un estudio situacional completo del entorno de la empresa, con el propósito de identificar las necesidades de planeación y mejorar la gestión administrativa. Su principal función es detectar las fuerzas positivas y negativas de la organización, para así diseñar las estrategias adecuadas, sobre los análisis realizados interno y externo. En la matriz FODA permite priorizar las variables internas y externas, la parte interna se identifica las fortalezas y debilidades, y en la parte externa se observan los aspectos como

oportunidades y amenazas, las mismas que son seleccionadas de acuerdo a su importancia en el éxito o fracaso de la institución.

- **Fortalezas:** Estas representan los factores claves positivos con los que las empresas cuentan, pueden ser: de producción, marketing, financieros, tecnológicos y de talento humano, actividades que son realizadas con eficiencia.
- **Debilidades:** Las debilidades son obstáculos o situaciones en las que las empresas tienen desventaja para realizar sus actividades y llegar al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- **Oportunidades:** Son fuerzas externas que se relacionan directamente con el óptimo desarrollo de las actividades, las mismas que pueden ser aprovechadas para mejorar sus capacidades y abarcar nuevos segmentos de mercado.
- **Amenazas:** Estas acciones y situaciones que afectan negativamente a las empresas y no pueden ser controladas ya que son factores del macro-entorno entre otras que complican el logro de los objetivos.

La aplicación de la matriz FODA permite seleccionar los factores claves positivos y negativos, factores que al combinarlos originan estrategias Agresivas, Competitivas, Conservadoras y Defensivas.

- **Estrategias Agresivas (FO):** Esta estrategia resulta de la combinación las fortalezas y las oportunidades, permite aprovechar las fortalezas de la empresa y también la oportunidad del mercado.

- **Estrategias Competitivas (FA):** Este tipo de estrategias permite que mediante las fortalezas minimicen el impacto de las amenazas que se presentan en el entorno de la empresa.
- **Estrategias Conservadoras (DO):** Estrategias que permiten minimizar el impacto de las debilidades pero maximizando las oportunidades que se presentan en el entorno aprovechando las ventajas del mercado.
- **Estrategias Defensivas (DA):** Las estrategias permiten reducir las debilidades internas evitando que las amenazas del entorno.

Cuadro N°2.6: Matriz FODA

Ambiente externo / Ambiente interno	OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
	O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4
Fortalezas	FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES ESTRATEGIAS AGRESIVAS (FO) Use las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades.				FORTALEZAS Y AMENAZAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS (FA) Usar las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas.			
F1								
F2								
F3								
F4								
Debilidades	DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES ESTRATEGIAS CONSERVADORAS (DO) Superar las debilidades tomando ventaja de las oportunidades.				DEBILIDADES Y AMENAZAS ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (DA) Reducir las debilidades de la empresa y evitar las amenazas.			
D1								
D2								
D3								
D4								

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

2.5.10.1. Matriz Evaluación Factores Internos (MEFI)

Por consiguiente la matriz de evaluación de factores internos es un instrumento de análisis interno que permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades información obtenida de la empresa. La información obtenida provendrá del procesamiento de las áreas de las empresas como: marketing, producción, financiero y talento humano.

Cuadro N° 2.7: Matriz de Evaluación Factores Internos

CAPACIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
F1			
F2			
F3			
F4			
DEBILIDADES			
D1			
D2			
D3			
D4			
TOTAL PONDERACIÓN	DE 1		Sumatoria

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

Metodología:

Una vez realizada la identificación de aquellos factores que son importantes para la empresa mediante la utilización de la matriz de jerarquización, se procedió a dar un

valor el mismo que se ha asignado de acuerdo a la importancia y también de acuerdo con el impacto de la misma en la organización.

Ponderación

Se asignará un valor a cada uno de los ítems seleccionados los mismo que en el total de la sumatoria de como resultado uno. El valor asignado entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante). Tendrá mayor peso el factor más crítico para la empresa.

Calificación

Para la calificación se asignará entre 1 y 4 a cada uno de los factores, donde:

- 1: Deficiente
- 2: Promedio
- 3: Superior al promedio
- 4: Superior

Identificados su importancia y calificación se procede a realizar y multiplicar la columna de ponderación con la de calificación para obtener un resultado ponderado. El resultado ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo el resultado promedio de 2.5, que caracterizan a las organizaciones como débiles recomendando realizar planes de mejoramiento, y el promedio ponderado mayor a 2.5 indica que la empresa está aprovechando sus fortalezas.

2.5.10.2. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

De la misma manera la matriz de Evaluación de Factores Externos permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas resultado del análisis del macro-entorno.

Cuadro N° 2.8: Matriz Evaluación de Factores Externos

CAPACIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
F1			
F2			
F3			
F4			
AMENAZAS			
D1			
D2			
D3			
D4			
TOTAL PONDERACIÓN	DE 1		Sumatoria

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)
Fuente: Investigación Propia

Metodología

Enlistar los factores identificados sin importar el número que van ser analizados agrupados en oportunidades y amenazas.

Ponderación

Se asignara un valor a cada uno de los ítems seleccionados los mismo que en el total de la sumatoria de como resultado uno. El valor asignado entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante). Se distribuye de acuerdo al peso o valor que tengan estos para la empresa.

Calificación

Para la calificación se asignará 1- 4 a cada factor, donde:

- 1: Deficiente
- 2: Promedio
- 3: Superior al promedio
- 4: Superior

Multiplicar la columna de ponderación con la de calificación para obtener un resultado ponderado para cada variable. Realizar las sumatorias ponderadas de cada uno de las diferentes variables para obtener el resultado ponderado. Si en la sumatoria es mayor o igual a 2.5, revelará que las organizaciones responden de manera positiva a los factores del macro-entorno y el mejoramiento es el correcto. Mientras que si la sumatoria es menor a 2.5, la organización no aprovecha las oportunidades y que las amenazas que rodean su entorno pueden afectar negativamente al desarrollo de actividades y logros de los objetivos organizacionales.

2.5.11. Matriz de Priorización

Se puede decir que la matriz de priorización permite seleccionar de manera adecuada las variables, herramienta clave que permite minuciosamente identificar las variables que afectan positiva y negativamente.

Metodología:

Realizar un cuadro de doble entrada, en donde las columnas y filas se colocan las variables a analizar respectivamente.

Fortalezas-Fortalezas

Debilidades-Debilidades

Oportunidades-Oportunidades

Amenazas-Amenazas

Asignar una valoración:

Cuadro N° 2.9: Valoración

Valor	Nivel de Impacto
0	Ningún Impacto
1	Bajo impacto
2	Media impacto
3	Alto impacto
4	Muy alto impacto

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)
Fuente: Investigación Propia

2.5.12. Matriz de Acciones

Por otro lado la matriz de acciones nos permite establecer parámetros de las capacidades internas y de fuerzas externas, tratando de esta manera aprovechar las oportunidades y minimizando las amenazas y riesgos que se presentan en el entorno empresarial. La matriz de acciones nos conduce a la formulación de cuatro tipos de estrategias que se detallan a continuación:

Estrategias FO

Estrategias FA

Estrategias DA

Estrategias DO

Cabe mencionar que es importante indicar las estrategias ya que son el resultado de un análisis exhaustivo de las empresas, dichos resultados constituyen acciones relevantes que ayudaran al logro de los objetivos organizacionales.

Cuadro N° 2.10: Matriz de Acciones

Ambiente externo \ Ambiente interno		OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
		O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4
Fortalezas		FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES ESTRATEGIAS AGRESIVAS (FO) Use las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades.				FORTALEZAS Y AMENAZAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS (FA) Usar las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas.			
F1									
F2									
F3									
F4									
Debilidades		DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES ESTRATEGIAS CONSERVADORAS (DO) Superar las debilidades tomando ventaja de las oportunidades.				DEBILIDADES Y AMENAZAS ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (DA) Reducir las debilidades de la empresa y evitar las amenazas.			
D1									
D2									
D3									
D4									

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)
Fuente: Investigación Propia

2.5.13. Matriz de Perfil Competitivo

En cuanto a la matriz de perfil competitivo es una herramienta de análisis que permite identificar a los principales competidores de la empresa, así como las fortalezas y debilidades. Para la elaboración de la matriz del perfil competitivo, se deberán tomar en cuenta varios factores los mismos que pueden ser internos y externos.

Cabe mencionar que los factores claves de éxito le permiten a la empresa sobrevivir y tomar ventaja de aquellas fortalezas, para conocer las necesidades de los clientes, se deberán identificar cuáles son nuestros clientes, analizar que los clientes tienen diferentes necesidades y a la vez diferentes modos de satisfacerlas, las mismas que pueden favorecer o no a la empresa. En mercado actual es muy competitivo, razón por la

cual deberá efectuar acciones a presión, si la competencia es intensa o no, si compite en precios o diferenciación de los productos.

Cuadro N° 2.11: Matriz de perfil Competitivo

FACTOR CLAVE DE EXITO	PONDERACION						
		CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
TOTAL	1						

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

Metodología

Identificar los factores claves para el éxito

Definir las empresas a analizar

Asignación de ponderaciones a cada factor clave de éxito

0.0 = Sin importancia

1.0 = Muy importante

Calificar a cada empresa competidora de 1 a 4, donde:

1 = Debilidad principal

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza principal

La ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la calificación de la empresa analizada y por la de cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa. El resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada uno en cada factor clave de éxito. Se deberá sumar la columna de los resultados ponderados para cada factor, dicho total ponderado revela la fuerza total de la empresa en comparación con la de sus competidores; el total más alto indica el competidor más amenazador mientras que el menor revelara el más débil. Ante un mercado competitivo las empresas se ven en la necesidad de acudir a varias técnicas de la administración para fortalecer sus ventajas competitivas y mejorar aquellas que no están debidamente desarrolladas.

2.5.14. Gestión administrativa

2.5.14.1. Gestión

Para Hernández, Sergio y Pulido, Alejandro (2011) define como: “El proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva- empresa, negocio o corporación mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer, y al mismo tiempo coordinar los recursos o capitales económicos, humanos,

tecnológicos y de relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos”.

En la actualidad en una época de globalización y de alta competitividad de productos y servicios, es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, para ello es importante asegurar el éxito de las empresas, hacer uso de técnicas y herramientas de la administración. Uno de los objetivos de la gestión es garantizar el correcto uso de los recursos de la organización, generando un valor agregado para el cliente como para la organización.

2.5.15. Administración

Jiménez, Wilburg define la Administración como: “Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, por medio de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales”.

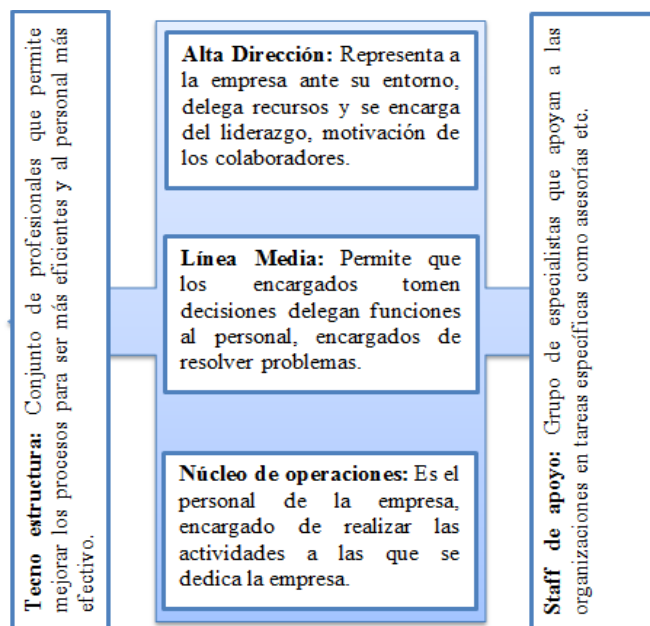
Se puede decir que la administración es un proceso de trabajar con gente y recursos mediante el cual se puede alcanzar las metas organizacionales. La gestión y la Administración guardan una relación estrecha. La Gestión por un lado, implica conocer el entorno, conceptualizarlo y generar las directrices estratégicas; a su vez, se requiere que la administración contribuya a la organización interna, logrando que los procesos productivos aprovechen sus recursos al máximo y logren sus objetivos con eficacia. Se

puede mencionar que la Planificación Estratégica y los procesos administrativos tienen como objetivo de mejorar la productividad en las organizaciones sin importar la actividad económica o tamaño.

En resumen para que las organizaciones puedan desarrollar sus actividades con más eficiencia se deberá designar responsables y autoridades cada uno con cierto nivel de decisión para el desarrollo y consecución de los objetivos organizacionales, razón por la cual se debe establecer una estructura organizativa, la misma en donde se define el papel que cada colaborador cumple en las organizaciones. Mintzberg, (1984): Identifico cinco elementos básicos en cada organización:

- Alta Dirección
- Línea Media
- Núcleo de operaciones
- Tecno estructura
- Staff de apoyo

Gráfico N° 2.3: Elementos en la organización



Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

2.5.16. Funciones de la administración

Las funciones de la administración permite la consecución de los objetivos organizacionales, ya que permite reconocer la meta a alcanzar, los recursos requeridos y los responsables de las actividades asignadas y cuando se deberán realizar dichas acciones.

Planeación

Este proceso permite a los directivos establecer metas y objetivos, las mismas que permitirán direccionar los esfuerzos de la organización y sus integrantes.

Organización

La organización permite identificar a los colaboradores responsables de las tareas de la empresa, los mismos que deben saber manejar los recursos y organizarlos eficientemente, que debe llevar a consecución ciertas actividades para el cumplimiento del objetivo organizacional.

Integración

La integración como función de la administración permite adaptar al personal competente a la estructura de la organización de acuerdo a sus necesidades, fomentando en ellos la comunicación efectiva de las posiciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes.

Dirección

La dirección comprende el contacto cotidiano con los colaboradores, motivación, liderazgo, comunicación efectiva y manejo de conflictos, que permita orientar e inspirar hacia el logro de las metas del equipo y la organización.

Control

El control es el seguimiento de las actividades para asegurarse de que se estén cumpliendo de acuerdo con lo planeado, detectando fallas y realizar los cambios necesarios.

2.5.17. El proceso administrativo y las habilidades administrativas

El proceso administrativo efectivo se lleva a cabo cuando al trabajar con la gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales han resultado efectivas. Cada nivel administrativo requiere de habilidades que permiten a los directivos llevar a cabo los objetivos organizacionales.

Alta dirección: tiene como propósito la administración general, las mismas que toman decisiones e interactúan con personas y organizaciones estratégicas y fundamentales, elaborar soluciones integrales de la empresa, tomar las decisiones, entre otras. La alta gerencia deberá desarrollar habilidades conceptuales, es decir, que se perciba a la organización y todos los elementos y su interrelación ya que el cambio de uno de estos puede afectar a alguna parte de la empresa puedan enfrentar problemas del entorno y las mejores decisiones, capacidad técnica con la aplicación de conocimientos sobre temas determinados.

Mando medio: son los responsables de traducir los objetivos organizacionales, pues son los responsables de supervisar y asesorar las actividades de los subordinados, garantizando un equilibrio entre los objetivos a corto plazo y los de largo plazo. El nivel intermedio de la jerarquía organizacional se recomienda desarrollar habilidades técnicas y humanas pues son ellos los encargados de transmitir e informar cuales son los objetivos organizacionales.

Niveles operativos: son gerentes que se encuentran en contacto diario con los empleados, supervisan las actividades y son medio de comunicación entre la alta gerencia y el personal. Dentro de este nivel la habilidad técnica es uno de los requisitos necesarios, pues son los que realizaran las operaciones que son la base de la actividad de las organizaciones.

2.5.18. Cadena de valor

Según Miquel, Salvador, Parra, Francisca, Lhermie, Christian, Miquel, María José (2008). “La cadena de valor fue descrita por Michael Porter (*Competitive Advantage*, 1985), descomponiendo a la empresa en sus actividades estratégicamente al objeto de entender el comportamiento de los costes e identificar las posibles fuentes de diferenciación existentes y potenciales en las actividades generadoras de valor”.

La cadena de valor es una poderosa herramienta de análisis que permite que la planificación estratégica sea efectiva. Permite maximizar la creación de valor

minimizando los costos, de manera que se creen ventajas competitivas, generando valor para los clientes. Para Fernández, Esteban (2010). La Cadena de Valor se divide en dos categorías:

a. Actividades primarias

Las actividades primarias comprenden las funciones de logística (interna y externa), producción, marketing y ventas y servicio del producto.

Logística interna

Abarca las actividades relacionadas con la recepción de materiales, la distribución en la planta, la gestión de existencias y el flujo interno de materiales.

- Operaciones

Incluyen todo lo relacionado a la transformación de entradas (*inputs*) en el producto final.

Logística externa

Se asocia con el almacenamiento y distribución del producto al consumidor final.

- **Marketing y ventas**

Están relacionados con la publicidad la promoción, y el precio del producto, así como el sistema de ventas empleado.

- **Servicio**

Proporciona satisfacción a los clientes una vez realizada la venta manteniendo o elevando el valor del producto.

- b. Actividades de apoyo o secundarias**

Las actividades de apoyo refuerzan las actividades primarias y se apalancan entre sí: abastecimiento, desarrollo de la tecnología, recurso humano e infraestructura de gestión (como dirección general, asuntos legales, planificación, contabilidad y finanzas).

- **Abastecimiento**

Incluye, compras de los factores de producción, todo tipo de compras realizadas por la empresa. Son compras repartidas por todos los departamentos de la empresa, que suelen conllevar una proporción importante del gasto.

- **Desarrollo tecnológico**

Engloba el diseño y puesta a punto de nuevos productos y procesos, así como la mejora de los actuales.

- **Recursos humanos**

Incluye la búsqueda, selección, contratación, formación y compensación de los trabajadores.

- **Infraestructura**

Comprende, entre otras, gestión general, contabilidad, planificación estratégica, sistemas de información a la dirección y asuntos legales. Esta actividad apoya a la cadena completa y no una (o unas pocas) actividad (es) individual (es).

Gráfico N° 2.4: Cadena de Valor



Fuente: Fernández, Esteban
Elaborado por: Porter, Michael (1985)

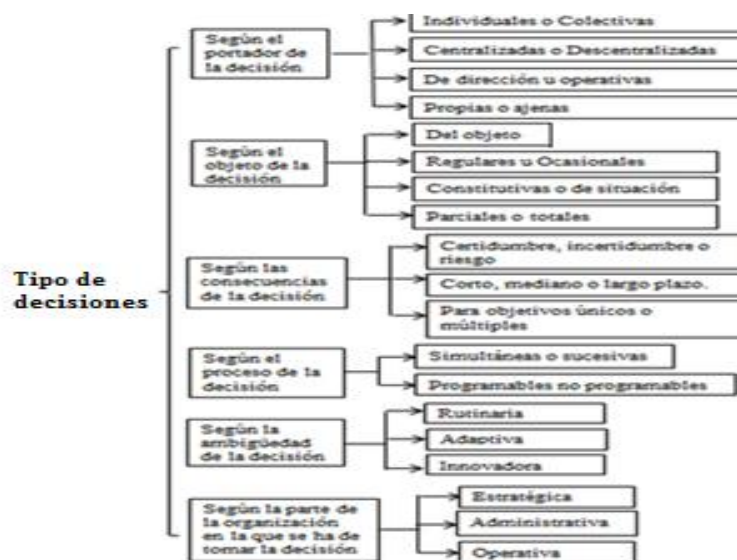
2.5.19. Toma de decisiones

Hill, (2010) menciona que la toma de decisiones “Es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas”.

La toma de decisiones es una de las responsabilidades importantes que toman los administradores ya que involucran una serie de personas y actividades. Por lo general la toma de decisiones lo realizan los directivos de la empresa para alcanzar metas establecidas y lograr resultados beneficiosos para la empresa. En el mundo de los negocios las decisiones son el motor de éxito o desacierto de cualquier organización.

a. Clasificación de toma de decisiones

Cuadro N°2.12: Clasificación de la toma de decisiones



Adaptado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Gil, María de los Ángeles (2007)

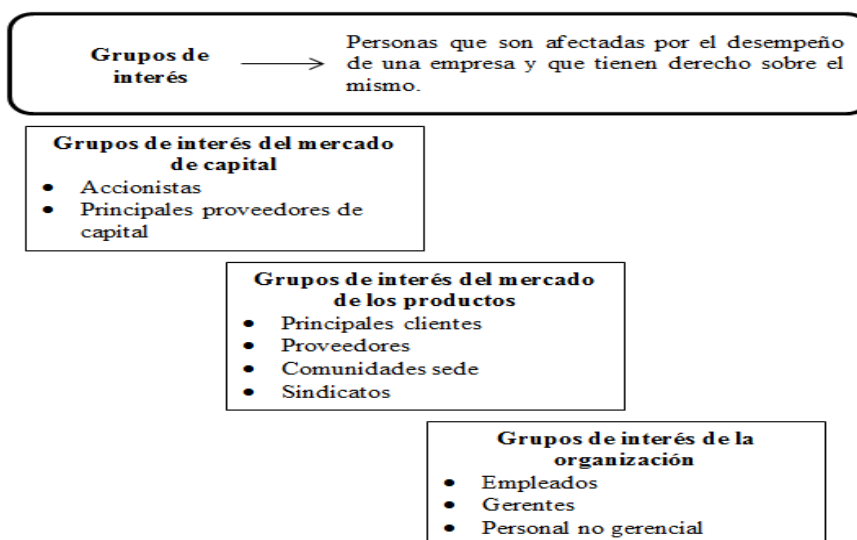
2.5.20. Grupos de interés (*stakeholders*)

De la misma manera las organizaciones actualmente se dirigen por personas que a la vez tienen cierto grado de compromiso por el cumplimiento de los objetivos organizacionales y desarrollo de la actividad comercial. Por esta razón es muy importante tener en claro la definición y el rol de los grupos de interés de las empresas.

Según la definición de Hitt, Michael A.; Ireland, Duane; Hoskisson, Robert (2007, pág. 21). “Los grupos de interés los constituyen las partes o las personas que influyen en los resultados estratégicos que se obtienen, que son afectados por ellos y que tienen derechos aplicables sobre el desempeño de una empresa.”

En resumen los grupos de interés apoyan directa o indirectamente al cumplimiento de objetivos y en ocasiones sobrepasar los niveles esperados, logrando que la empresa obtenga mejores resultados en el desempeño de las actividades, llegando a ser fuente de una ventaja competitiva. Los grupos también forman parte importante en la toma de decisiones, ya que puede o no afectar a los diferentes grupos de interés que se encuentren de cierta manera relacionados con las actividades de los mismos.

Cuadro N° 2.13: Grupos de interés



Elaborado por: Hitt, Michael A.; Ireland, Duane; Hoskisson, Robert

Fuente: Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. Conceptos y Casos

2.5.21. Desarrollo Organizacional

Para Koontz, H, (2008, pág. 381). Desarrollo Organizacional se define como: “Un enfoque sistemático, integrado y planeado, dirigido a mejorar la efectividad de la empresa. Está diseñado para resolver problemas que reduce la eficiencia y opera a todos los niveles esos problemas, que influyen en la falta de cooperación descentralizada excesiva y mala comunicación”.

En conclusión Desarrollo Organizacional es un proceso que abarca a toda la organización, que permite ser más eficiente y eficaz, mediante el cual se aplica la planeación, organización, integración, dirección y control, con el propósito de innovar

las creencias, actitudes y valores de modo que puedan adaptarse a varios cambios y alcanzar los objetivos planeados por la empresa.

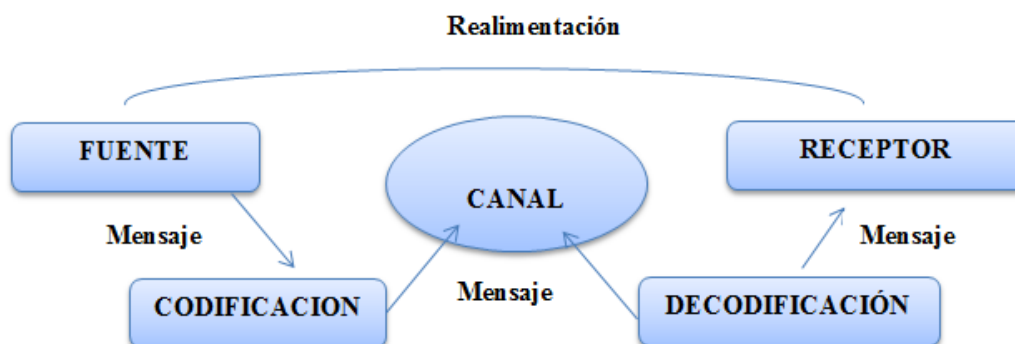
2.5.22. Comunicación

Robbins, (2004) define la comunicación “como la transferencia y comprensión del significado”.

Cabe mencionar que existe varias definiciones de comunicación, por lo que se puede decir que es un proceso que permite transmitir mensajes en donde existe varios involucrados los mismos que tienen un propósito en común. Para varios autores se propone siete elementos que intervienen en la comunicación a continuación se detalla cada uno:

1. Fuente : es el mensaje o la información a transmitir
2. Codificación: es el tipo de lenguaje que se utiliza para transmitir el mensaje.
3. Mensaje: es la información que se comunica.
4. Canal: es la vía mediante la cual se transmite el mensaje.
5. Decodificación: es la traducción del mensaje.
6. Receptor: es quien recibe el mensaje.
7. Realimentación: verificación del mensaje de principio a fin.

Gráfico N°2.5: La comunicación y sus elementos



Elaborado por: Paredes. Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

2.5.23. Calidad

Actualmente la calidad en las pequeñas empresas es un signo de preocupación, ya que esto implica trabajar desde la perspectiva de calidad, en donde se involucrará varios aspectos. En primer lugar, la calidad genera productos y servicios mejorados, tiene como meta la disminución de los costos de producción y por lo tanto persigue aumentar la rentabilidad financiera de la organización. En segundo lugar, es un factor de motivación y de integración de los trabajadores, ya que los procesos de calidad involucran a todos y cada uno de los miembros de una empresa.

Cuadro N° 2.14: Definición de calidad

Autor	Definición
Philip B. Crosby	“Calidad total es el cumplimiento de los requerimientos, donde el sistema es la prevención, es estándar, es cero defectos”.
J. M. Juran	“Calidad es la ausencia de defectos y adecuarse al uso”.
Edward Deming	“Calidad es el grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del cliente”.
Ishikawa K.	Trabajar con calidad consiste en diseñar, producir y servir un producto o servicio que sea útil, lo más económico posible y siempre satisfactorio para el cliente.
Kaoro Ishikawa	“Calidad es diseñar, producir y ofrecer un producto o servicio que sea útil, al mejor precio posible, y que siempre satisfaga las necesidades del cliente”.

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

Se puede decir que la calidad es la satisfacción de las necesidades de los clientes, a precios aceptables, los mismos que deben cumplir con los requisitos que el cliente busca en el producto o servicio. La calidad, toma un indudable valor estratégico, y a través de la mejora continua lograda con la participación activa de todos los integrantes, busca la excelencia de la empresa u organización en el marco de un objetivo más amplio de calidad al servicio de la sociedad.

Así como, permitirá determinar el nivel de satisfacción de los consumidores sobre los productos y/o servicios que brindan las micro y pequeñas empresas, con el fin de establecer mejoras que acercan las industrias, las necesidades y exigencias, que desde el

punto de vista de calidad, tienen los consumidores; y se intenta a la vez conocer la percepción de la calidad, que tienen las propias empresas.

Es decir, la calidad es un factor clave que permite el desarrollo y permanencia de las empresas en el mercado, las mismas que se han desarrollado estrategias que involucran a todas las áreas de la empresa. Entre los recursos más importantes tenemos el talento humano, que es necesario del compromiso para conseguir la calidad en la empresa, el tecnológico permite obtener productos de calidad, cada una de las áreas cumple con funciones específicas que permiten el crecimiento y rentabilidad.

2.5.24. Atención al cliente

Cabe mencionar que la atención al cliente son un conjunto de actividades que permite a la empresa interrelacionarse con sus cliente, con el fin de proporcionar u producto o brindar servicios que el cliente necesite en el momento, en el lugar y al precio adecuado. Este servicio que ofrecen las empresas permite que el cliente se encuentre satisfecho con el producto y servicios que ofrece, adicionando a la vez unas características únicas del bien o servicio a ofrecer, brindando opciones de uso o mantenimiento las mismas que pueden ser personalmente o agregando las opciones de un call center que permita al usuario tener facilidad de acceso a las ofertas y productos de la empresa las veinte y cuatro horas durante los siete días a la semana.

En resumen se puede concluir que la atención al cliente constituye un factor importante para la realización de las ventas así como obtener descuentos y beneficios con proveedores y demás grupos de interés.

2.6. Señalamiento de las variables

- **Variable independiente**

Planificación Estratégica

- **Variable dependiente**

Gestión Administrativa

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación se realizará dentro del enfoque cualitativo – cuantitativo, ya que se describió el problema descubriendo las causas y la comprensión de las mismas, lo que facilita para conocer los efectos y el comportamiento de las personas y situaciones debido a la falta de la planificación estratégica, para así obtener mayor información y proponiendo posibles soluciones, que a la vez permitirá ayudar a definir las mejoras en la gestión administrativa a través de la definición del plan estratégico.

3.2. Modalidad de la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizará las siguientes modalidades de investigación fue de campo y bibliográfica.

Investigación de campo

Siendo esta una fuente de información primaria, posee un alto nivel de credibilidad, debido a que permite obtener información directa y confiable del propio lugar donde se genera las acciones, lo que permitirá visualizar de mejor manera.

Investigación Documental – Bibliográfica

La modalidad bibliográfica fue elemental para la estructuración del marco teórico; además, para conocer los pasos necesarios para el diseño de la planificación estratégica, buscando de esta manera mejoras en la gestión administrativa de la empresa D'NOOS.

De la misma manera al realizar un análisis riguroso de la información como son revistas especializadas, libros, internet y artículos, con el propósito de proponer una posible solución al problema planteado.

3.3. Técnicas de la Investigación

Las técnicas utilizadas para la recolección de la información de la investigación fueron la observación directa y el cuestionario.

3.3.1. Recolección de la información

3.3.1.1. Fuente Primaria

Para la recolección de la información se obtuvo mediante las técnicas de la investigación que fueron la observación directa y la entrevista, que proporcionó información relevante para su análisis.

Encuesta

Esta técnica permite recoger información relevante para los análisis correspondientes mediante la elaboración de un cuestionario estructurado dirigido a los colaboradores de la empresa.

Entrevista

Se realizará con la finalidad de considerar con mayor profundidad las evidencias de la realidad de la empresa “D’NOOS”, ya que esto es de vital importancia ya que se pudo establecer comunicación interpersonal establecida entre investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el tema propuesto.

Instrumento: Cuestionario

El cuestionario es un instrumento esencial que permite la recolección de información relevante, el mismo que contiene una matriz relevante elaborada anticipadamente con el fin de que la información la misma que fue dirigida al cliente interno, y otro cuestionario para los clientes externos de la empresa.

Observación Directa

Es fundamental ya que se podrá verificar y analizar la situación, el entorno y los posibles factores que influyen en el correcto desarrollo de los procesos de la empresa, ya que esta técnica permitirá notar ciertos detalles que posiblemente dentro de la entrevista no pudieron ser tomados en cuenta.

Instrumento: Ficha de Observación

Es importante la ayuda de la ficha de observación ya que permite identificar características importantes para el análisis FODA de la empresa en estudio.

3.3.1.2. Fuentes secundarias

Esta información se obtuvo a través de libros, de internet y revistas relacionadas con planificación estratégica y gestión administrativa.

Cuadro N° 3.1: Resumen información Primaria

Técnica de Investigación	Instrumentos de Recopilación
Fuente Primaria: Encuestas Entrevista Observación	Cuestionario (Matriz establecidas con anterioridad) Ficha de Observación
Fuente Secundaria: Análisis de documentos	Libros Revistas Especializadas Internet

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

3.3.2. Población

La población es el universo con características propias del cual se intenta sacar conclusiones que permita una mejor interacción de todos sus elementos. La población a investigar cuenta con quince personas entre personal administrativo y empleados, debido al tipo de constitución ya que es familiar, en virtud de que la población es pequeña se espera trabajar con todos los elementos que la conforman, enfatizando que esta muestra corresponde a los clientes internos, quienes podrán colaborar a la recolección de información como fortalezas y debilidades involucradas en el desarrollo de las actividades de la misma.

Cuadro N° 3.2: Personal de D'NOOS

	Personal
Administrativo	3
Empleados	12
Total de la Muestras (n_1)	15

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

Para el presente trabajo investigativo se requiere de la recolección de información externa por lo se recurrió a la elaboración de un cuestionario que fue elaborado previamente, la misma que tiene como propósito proporcionar información externa de la competencia y amenazas del entorno.

Para lo cual es necesario tomar una muestra de los clientes potenciales que son a la vez clientes externos de la empresa a los cuales se realizará las encuestas, los mismos que son en un aproximado de 90 clientes potenciales. Para la investigación se tomará en cuenta la siguiente fórmula para sacar la muestra correspondiente.

n_2 = Muestra

Z=Nivel de confianza (1,96%)

P=Probabilidad de ocurrencia (0,6)

Q=Probabilidad de no ocurrencia (0,4)

N=Población

e=Error de muestreo 9% ó 0,09

$$n_2 = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

$$n_2 = \frac{1,96^2 * 0,6 * 0,4 * 90}{0,09^2(90 - 1) + 1,96^2 * 0,6 * 0,4}$$

$$n_2 = \frac{82,9785}{1,6428}$$

$$n_2 = 50$$

3.3.3. Recolección de la Información

El trabajo de campo se realizó a las 15 personas de la empresa, aplicando el cuestionario (Ver Anexo N°1) y a clientes externo con una muestra de 50 personas aplicando una encuesta previamente elaborada (Ver anexo N°2).

3.4. Análisis e Interpretación de Resultados

En la presente investigación se obtuvieron los siguientes resultados luego del procesamiento y análisis de la información, la información que se detalla a continuación.

1. ¿La empresa D'NOOS ofrece producto y servicios de calidad?

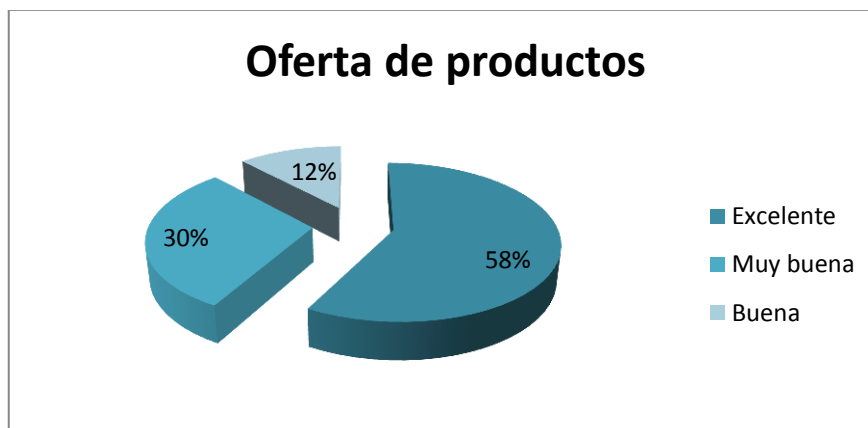
Cuadro N° 3.3: Pregunta 1

	Respuestas	Porcentaje
Excelente	29	58
Muy buena	15	30
Buena	6	12
TOTAL	50	100

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

Gráfico N°3.1: Pregunta N°1



Análisis e interpretación

El resultado reflejado en las encuestas realizadas a los clientes externos muestra que el 58% considera que los productos que ofrece la empresa son excelentes mientras que el 30% opina que es muy buena y el 12% opina que son buenos.

2. ¿Qué factor influye en su decisión de compra?

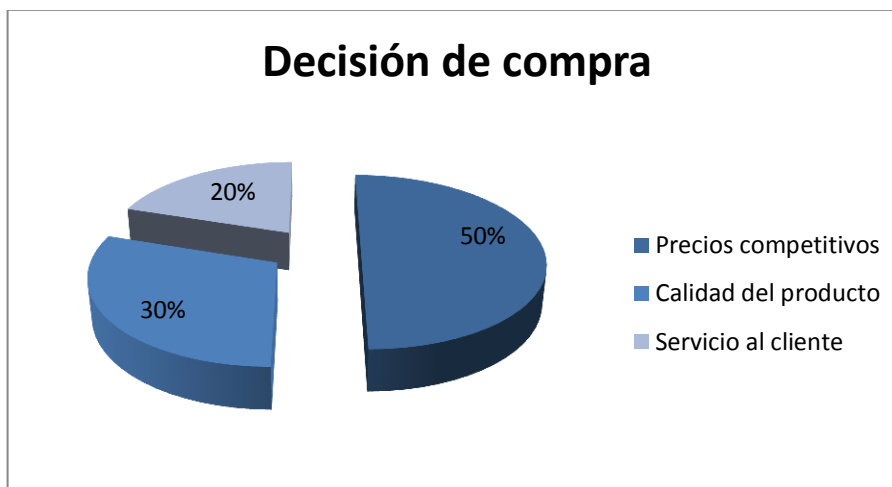
Cuadro N° 3.4: Pregunta 2

	Respuestas	Porcentaje
Precios competitivos	25	50
Calidad del producto	15	30
Servicio al cliente	10	20
TOTAL	50	100

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

Gráfico N°3.2: Pregunta N°2



Análisis e interpretación

De las encuestas realizadas obtuvimos que el 50% de los clientes externos opinan que los precios competitivos es uno de los factores de decisión de compra, seguido de la calidad con 30% mientras que el 20% corresponde a la atención al cliente.

3. ¿A qué segmento de mercado considera Ud. que están dirigidos los productos?

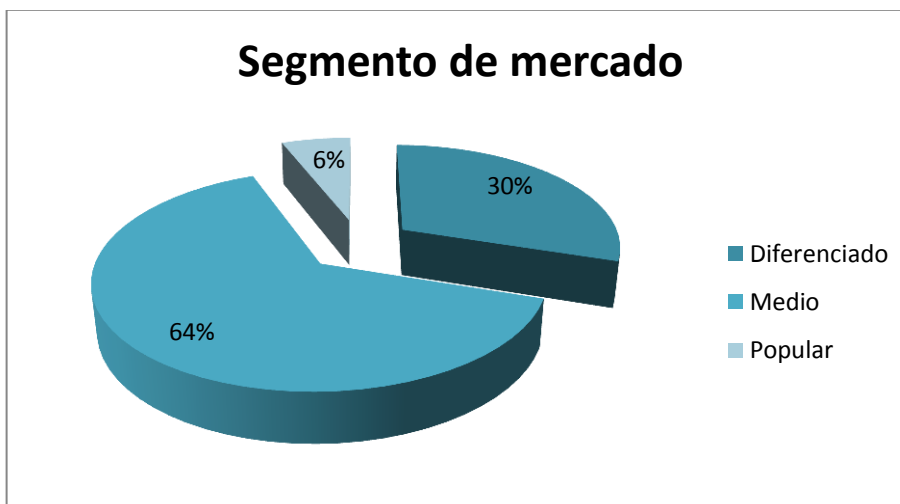
Cuadro N° 3.5: Pregunta 3

	Respuestas	Porcentaje
Diferenciado	15	30
Medio	32	64
Popular	3	6
TOTAL	50	100

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

Gráfico N°3.3: Pregunta N°3



Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados el 64% cree que los productos que ofrece la empresa está orientado a un segmento medio, el 30% que está orientado al mercado diferenciado mientras que el 6% corresponde al segmento popular.

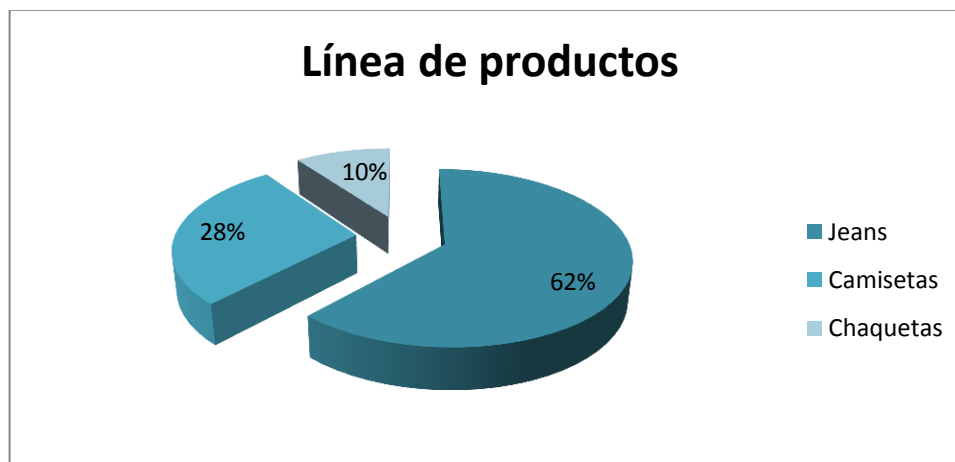
4. ¿Qué línea de productos adquiere con mayor frecuencia?

Cuadro N° 3.6: Pregunta 4

	Respuestas	Porcentaje
Jeans	31	62
Camisetas	14	28
Chaquetas	5	10
TOTAL	50	100

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)
Fuente: Investigación Propia

Gráfico N°3.4: Pregunta N°4



Análisis e interpretación

De las 50 personas encuestadas el 62% corresponde a que los clientes tienen preferencia por jeans, 28% corresponde a camisetas y el 10% a las chaquetas que elabora la empresa.

5. ¿La empresa ofrece transporte para la entrega de los productos solicitados?

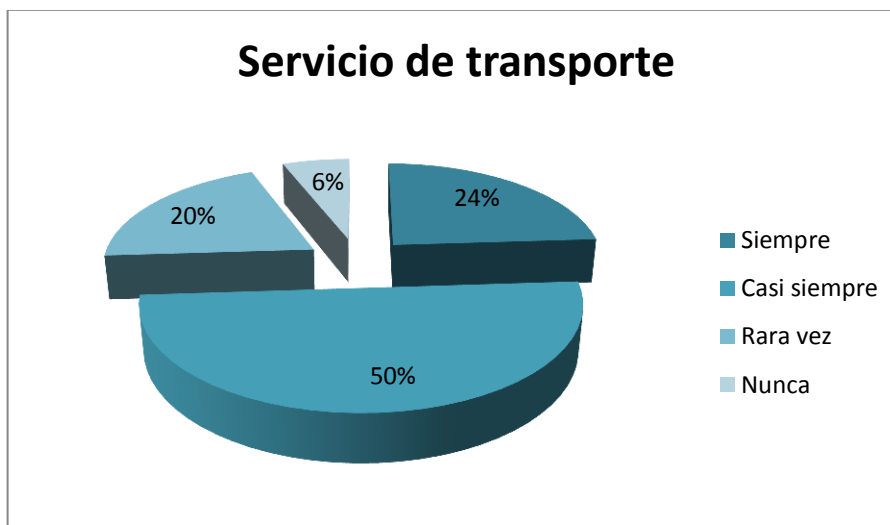
Cuadro N° 3.7: Pregunta 5

	Respuestas	Porcentaje
Siempre	12	24
Casi siempre	25	50
Rara vez	10	20
Nunca	3	6
TOTAL	50	100

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

Gráfico N° 3.5: Pregunta 5



Análisis e interpretación

Del 100% de las encuestas realizadas el 24% corresponde a los clientes que opinan que siempre la empresa les ofrece servicio de transporte, el 25% corresponde a aquellas personas que casi siempre se les ofrece el transporte de mercadería.

6. ¿Considera que la empresa tiene el personal capacitado para atención al cliente?

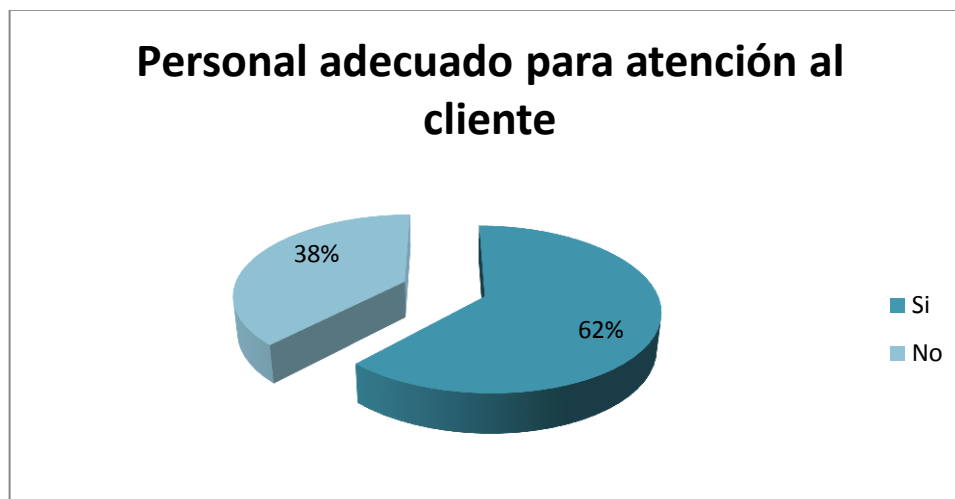
Cuadro N° 3.8: Pregunta 6

	Respuestas	Porcentaje
Si	31	62
No	19	38
TOTAL	50	100

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

Gráfico N° 3.6: Pregunta 6



Análisis e interpretación

Del total de las encuestas realizadas, el 62% de los encuestados opina que el personal de la empresa debería ser capacitado para mejorar la atención al cliente, mientras que el 19% cree que tiene un personal adecuado.

7.¿Está de acuerdo con las políticas de precios que ofrece D'NOOS?

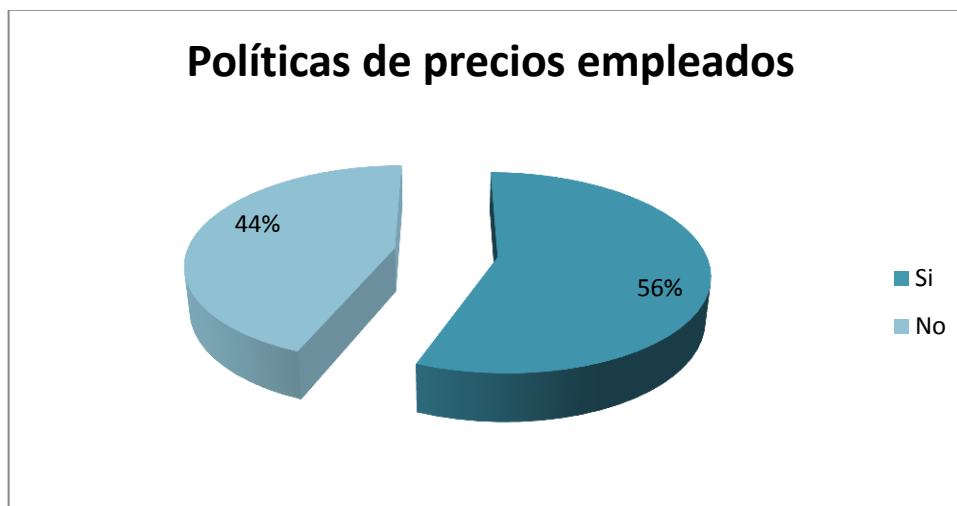
Cuadro N° 3.9: Pregunta 7

	Respuestas	Porcentaje
Si	28	56
No	22	44
TOTAL	50	100

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

Gráfico N° 3.7: Pregunta 7



Análisis e interpretación

El 56% de los encuestados está de acuerdo con las políticas de precios que ha establecido la empresa mientras que el 44% no está de acuerdo, ya que su calidad de buen cliente disminuye.

8. ¿Considera que las estrategias de publicidad aplica D'NOOS son?

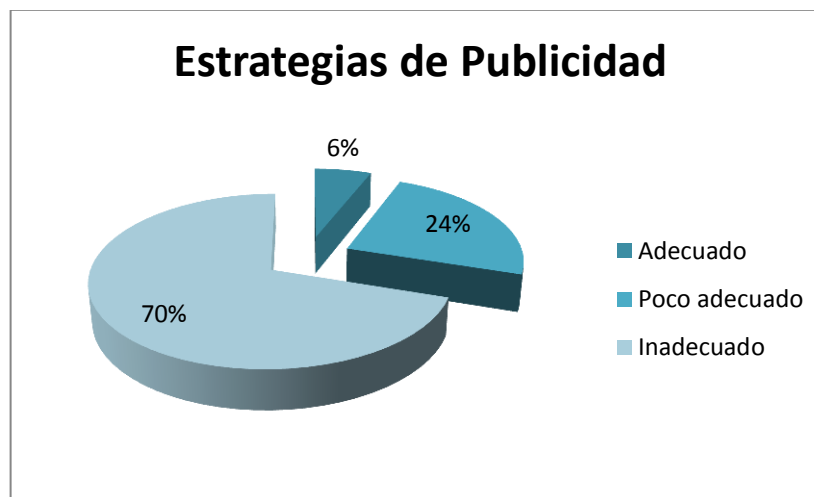
Cuadro N° 3.10: Pregunta 8

	Respuestas	Porcentaje
Adecuado	3	6
Poco adecuado	12	24
Inadecuado	35	70
TOTAL	50	100

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

Gráfico N° 3.8: Pregunta 8



Análisis e interpretación

Del 100% de las encuestas realizadas el 70% opina que las estrategias de publicidad empleadas por la empresa son inadecuadas, el 24% piensa que es poco adecuado y el 6% es adecuado para su gusto ya que la mejor carta de presentación del producto es su producto de calidad.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- La falta de coordinación en las actividades empresariales ha provocado que los productos y servicios no rindan al máximo y no generen beneficios para la empresa, obstruyendo de esta manera el crecimiento empresarial.
- Se concluye que la empresa D'NOOS cuenta con productos de calidad pero que no pueden llegar a todos los niveles sociales del mercado, los mismos que a la vez no son reconocidos debido a la falta estrategias de publicidad.
- La falta de capacitación al personal es una de las debilidades importantes que se ha identificado el cliente externo, permitiendo de esta manera enfocar los recursos en las debilidades identificadas para así convertirlas en fortalezas competitivas.

Recomendaciones

- La aplicación de la planeación estratégica ayudará a realizar cambios positivos en la empresa, por lo que se recomienda establecer principios empresariales que orientaran a los clientes internos a metas específicas ya establecidas mejorando así la satisfacción de los clientes externos.

- Se recomienda a la empresa D'NOOS realizar promociones y publicidad de los productos y servicios por los diferentes medios de comunicación para así atraer posibles clientes potenciales.

- Se recomienda realizar programas de capacitación para los diferentes áreas de la empresa, ya que se fortalecerá los cimientos empresariales y permitirá que los clientes internos y externos mantengan su fidelización y satisfacción.

CAPITULO IV

PROPUESTA

4.1.Título

“Planificación estratégica de la empresa D’NOOS de la ciudad de Ambato para mejorar la gestión administrativa”

4.2.Presentación

El presente trabajo investigativo presenta el Plan Estratégico para la empresa D’NOOS, debido a que no cuenta con ningún estudio de diagnóstico de la realidad institucional. En desarrollo del Plan Estratégico se inició desde la recopilación de la información, mediante la utilización de la encuesta (Ver Anexo N°1) sobre los factores internos y externos que se encuentran presentes en el desarrollo de las actividades empresariales.

4.3.Introducción

La Planificación Estratégica es una herramienta fundamental para el éxito de las organizaciones. En la actualidad los desafíos económicos y sociales han obligado a las pequeñas, medianas y grandes empresas realizar la Planificación Estratégica, la misma que permite tomar decisiones y acciones de acuerdo con la necesidades de la empresa,

logrando un desarrollo óptimo de las actividades, fortaleciendo las ventajas competitivas y su gestión, disminuyendo el impacto de los factores externos que pueden afectar a la empresa.

El presente estudio tiene como objeto diseñar un Plan Estratégico para la Empresa D'NOOS, implementando estrategias que permita gestionar de mejor manera los recursos para lograr los objetivos organizacionales. En este trabajo investigativo se formula una propuesta de Plan Estratégico que permita dirigir los esfuerzos de la organización combinado adecuadamente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para así poder llegar a las metas deseadas por los dirigentes de la organización.

4.3.1. Datos Informativos

Institución Ejecutora: Empresa D'NOOS.

Beneficiarios: Clientes internos y externos de la empresa D'NOOS.

Ubicación: Provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia La Matriz, en las calles Alonso Castillo y Teófilo López.

Teléfonos: 03 2401756 – 03 2841382

4.4.Justificación

Por el acelerado cambio que sufre el mundo este se vuelve más competitivo, por tal motivo las empresas se ven en la necesidad de analizar las situaciones económicas, sociales nacionales e internacionales para un estudio previo y poder tomar ventaja de los mismos mejorando continuamente el servicio o producto que la empresa brinda.

El diseño de la Planificación Estratégica, ayudará a definir y establecer lineamientos como la misión, visión y valores los mismos que permitirá que el esfuerzo realizado por clientes internos y externos, dirigentes y demás participantes relacionados con las actividades de la empresa permita la formulación de estrategias y la consecución de los objetivos organizacionales.

Con el desarrollo de este tema permitirá a la empresa la optimización no solo de los recursos, sino que a la vez se podrá tomar decisiones las mismas que podrán ser correctas de acuerdo con las situaciones y necesidades de la sociedad y las ventajas que la empresa tiene en el mercado generando beneficios para la empresa.

De esta manera se puede decir que la empresa D'NOOS podrá mejorar sus actividades y administración logrando una mejor atención y productos de calidad garantizada en el mercado nacional.

4.5.Objetivo

4.5.1 Objetivo General

Proporcionar una herramienta de gestión que permita a la gerencia direccionar los esfuerzos para cumplir con los objetivos organizacionales de la Empresa D'NOOS.

4.6.Direccionamiento Estratégico

En vista que en la empresa no se ha realizado Planificación Estratégica es una necesidad urgente e importante, y puesto que los beneficios en la satisfacción del cliente interno y externo y demás, optimización de recursos ayudará para el éxito de la empresa en el mercado.

Debido a la falta de Planeación Estratégica D'NOOS tiene una serie de deficiencias las mismas que no pueden ser superadas sin un previo estudio de la situación actual, las mismas que pueden ser rectificadas y mejoradas de acuerdo con los recursos con los que cuenta D'NOOS, la Planeación Estratégica puede ser apoyada e identificada por todos los involucrados para el adecuado direccionamiento.

4.7. Proceso del planeamiento estratégico

a. Establecer la filosofía de la Empresa D'NOOS: Se expresa en la realización de la misión, visión y valores con los cuales se rige la empresa.

b. Desarrollar el análisis interno y externo de la Empresa D'NOOS: Permite la identificación de las fortalezas y debilidades, presente en el ambiente interno de la empresa sobre el cual se tienen el control, y a la vez permite determinar las oportunidades y amenazas, sobre los cuales no se tiene ningún control.

c. Determinar los objetivos, estrategias y planes de acción de la Empresa D'NOOS: Directrices que permitirá a la empresa orientación de esfuerzos, crecimiento y éxito en el mercado.

d. Implementar el plan de acción de la Empresa D'NOOS: Permite la consecución de las estrategias y de objetivos orientados al éxito empresarial.

Gráfico N° 4.1: Proceso Planeación Estratégica

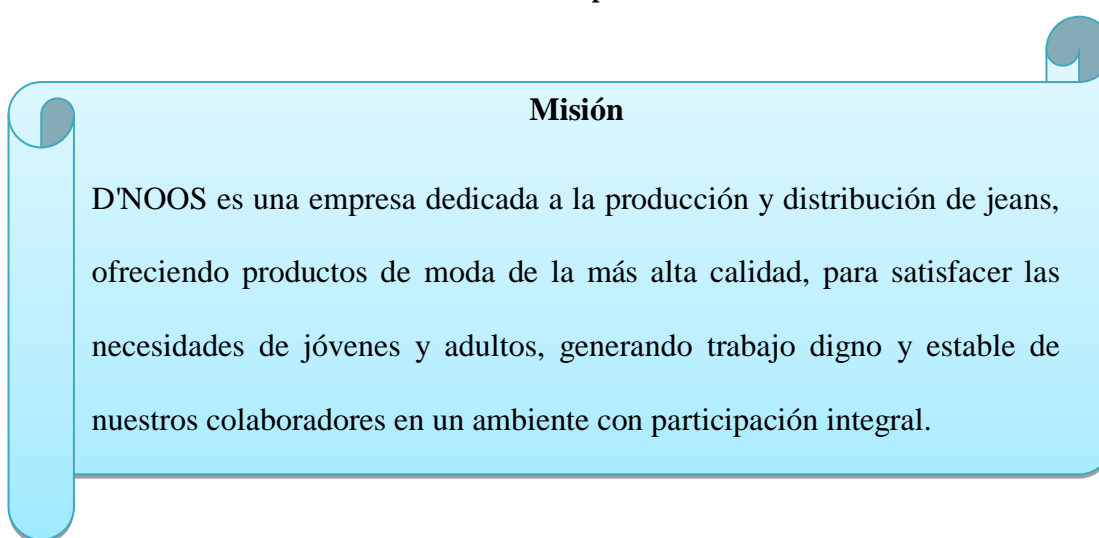


Elaborado por: PAREDES, Alejandra (2013)
Fuente: Investigación Propia

4.7.1 Establecimiento de la misión

La empresa D'NOOS es una empresa dedicada a la producción y distribución al por mayor y menor de Jeans, la misma que lleva una administración empírica, lo que ha dificultado el desarrollo de las actividades, por lo que se propone a continuación:

Cuadro N° 4.1: Propuesta de Misión



Misión

D'NOOS es una empresa dedicada a la producción y distribución de jeans, ofreciendo productos de moda de la más alta calidad, para satisfacer las necesidades de jóvenes y adultos, generando trabajo digno y estable de nuestros colaboradores en un ambiente con participación integral.

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

4.7.2 Establecimiento de la Visión

La falta de una visión empresarial en la empresa D'NOOS ha dificultado la consecución de las actividades y el progreso de las mismas, por lo que a continuación se propone una la siguiente visión:

Cuadro N°4.2: Propuesta de Visión

Visión

Ser una empresa comercializadora líder en el país, donde existe calidad, orden y trabajo comprometido, satisfaciendo plenamente sus necesidades, generando valor para la empresa y clientes.

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

4.7.3. Valores Propuestos

Los principios y valores que se emplea en la empresa D'NOOS, en sus actividades cotidianas son:

Respeto: Las actividades diarias de la empresa D'NOOS, inspira respeto hacia todos los grupos de referencia como sociedad, estado, la familia, competencia, clientes, proveedores y colaboradores. La empresa respeta las creencias, derechos, valores y obligaciones que rigen a cada una de las personas, así como las normas que expide el gobierno, que a la vez son marco de referencia para el correcto funcionamiento de la empresa.

Honestidad: La honestidad es uno de los valores importantes que toda persona debe proyectar en su actitud y en las actividades que realiza, hacia la sociedad, estado,

clientes, proveedores y colaboradores, para así mostrar la transparencia de las operaciones y a la vez de la empresa.

Solidaridad: En la empresa las autoridades deben actuar solidariamente, con el fin de crear un ambiente confiable de trabajo, con el objetivo de alcanzar los objetivos institucionales, en razón de que cada uno contribuye a generar un buen producto y servicio.

Compromiso: Como sabemos el compromiso es una obligación contraída con la sociedad, el estado, la familia, clientes, proveedores y colaboradores, para cumplir a cabalidad los deberes y las obligaciones con dichos grupos de referencia.

Trabajo en equipo: Para el mejor desarrollo de las operaciones y actividades de la empresa es necesario la integración de esfuerzos entre los directivos y colaboradores que permitan la consecución de los objetivos. Permitiendo guiar el cumplimiento de la misión y visión de la empresa, con proveedores que facilitara la innovación de los modelos de las prendas constantemente.

Puntualidad: La puntualidad es un valor muy importante ya que se debe comprometer a todos los colaboradores, por lo que se requiere que los directivos, clientes, proveedores sean puntuales, para de esta manera ofrecerles un producto y servicio con calidad y rapidez.

Ética: La moralidad deberá estar presente en las operaciones, transacciones y actividades que la empresa realiza con los grupos de referencia mostrando integridad en la labor diaria.

4.7.4. Diagnóstico Interno y Externo

4.7.4.1. Matriz FODA

Cuadro N° 4.3: Matriz FODA

Ambiente externo / Ambiente interno	OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
	O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4
Fortalezas	FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES ESTRATEGIAS AGRESIVAS (FO) Use las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades.				FORTALEZAS Y AMENAZAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS (FA) Usar las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas.			
F1								
F2								
F3								
F4								
Debilidades	DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES ESTRATEGIAS CONSERVADORAS (DO) Superar las debilidades tomando ventaja de las oportunidades.				DEBILIDADES Y AMENAZAS ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (DA) Reducir las debilidades de la empresa y evitar las amenazas.			
D1								
D2								
D3								
D4								

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

La matriz FODA permite generar estrategias en base a las fortalezas que en la empresa se ha desarrollado, y enfrentar las amenazas del entorno que se pueden presentar y pueden determinar si la empresa continúa o no en el mercado. La combinación de las Fortalezas y oportunidades generan estrategias agresivas; Debilidades y Oportunidades para desarrollar las estrategias conservadoras; Fortalezas y Amenazas para generar

estrategias competitivas, y las Debilidades y Amenazas para formular estrategias defensivas.

4.7.4.2. Matriz FODA

Cuadro N° 4.4: Matriz FODA (Resultados)

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Producto garantizado	O1	Facilidad de acceso para la tecnología
F2	Experiencia en el mercado	O2	Crecimiento micro empresarial
F3	Servicio personalizado	O3	Alianzas estratégicas y convenios
F4	Liquidez financiera	O4	Relación comercial estable con los proveedores
F5	Productos con mejores características que la competencia.	O5	Aumento de la población económicamente activa
F6	Facilidades de créditos a clientes	O6	No se ofrecen nuevos diseños y colores en el mercado
F7	Ubicación geográfica favorable	O7	Incentivos a la producción nacional
F8	Trabajo a pedido del cliente	O8	Progreso social
F9	Precios accesibles	O9	Cierre de empresas competidoras
F10	Disponibilidad de modelos actuales	O10	Segmentos de mercados aun no explotados
F11	Servicio sin costo	O11	Costumbres, hábitos de uso y moda
F12	Orden y limpieza en el área de trabajo	O12	Poder de negociación proveedores/clientes
F13	Manejo legal del negocio	O13	Alta demanda de clientes
F14	Administración Familiar	O14	Puntos estratégicos de venta
F15	Algún conocimiento técnico en el área administrativa.	O15	Creación de nueva tecnología
F16	Lealtad y satisfacción de los clientes	O16	Fomentar el consumo de producto ecuatoriano
F17	Trato amable y cordial con los colaboradores	O17	Variedad de insumos para el sector de la confeccion de jeans
F18	Buena segmentacion del mercado	O18	Rápido acceso a la información
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Deficientes habilidades gerenciales	A1	Nuevos productos sustitutos
D2	No se dispone de estrategias de comercialización	A2	Inexistencia de marco legales para incentivos a la MYPIMES
D3	Métodos inadecuados para la recuperación de cartera	A3	Inflación
D4	No existe un plan de re-inversión en la empresa de las ganancias obtenidas	A4	Ambiente socio económico desfavorable, alto costo de vida
D5	Falta de capacitaciones al personal	A5	Inseguridad tributaria
D6	Falta de servicios complementarios	A6	Competencia desleal
D7	Toma de decisiones centralizadas	A7	Fenómenos naturales
D8	Ausencia de estímulos e incentivos	A8	Migración
D9	Infraestructura inadecuada	A9	Resistencia al cambio
D10	Capital de trabajo mal utilizado	A10	Dificultades financieras en el país
D11	Desperdicios de materia prima	A11	Falta de definición de estrategias para combatir a la competencia
D12	Mal manejo de los desperdicios	A12	Deficiente sistema de publicidad y promoción
D13	Falta de mantenimiento a la maquinaria	A13	Predisposición a la incautación de mercadería
D14	No producen los volúmenes que exige el mercado meta	A14	Costo elevado de la tecnología
D15	Falta de comunicación	A15	Productos extranjeros con mejor calidad y mejores precios
D16	Falta de estructura organizativa	A16	Varios clientes externos no fidelizados
D17	Se contrata a personal sin experiencia	A17	Falta de una ley de amparo al pequeño comerciante

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

4.8. Análisis Ambiental

Para el desarrollo del Plan Estratégico el análisis de la situación ambiental interno como externo es un paso más importante, ya que permite tener la información necesaria para la formulación de las estrategias que permitirá optimizar los recursos y a la vez el éxito de la empresa.

4.8.1. Diagnóstico Interno

Es un proceso que permite la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización, del área o unidad estratégica, el diagnóstico comprende el análisis de:

- **Capacidad Directiva:** Son aquellas fortalezas y debilidades que tienen que ver con el proceso administrativo de la empresa.
- **Capacidad Competitiva:** Todos los aspectos relacionados con las áreas comerciales, como ventajas competitivas como calidad, canales de distribución, precios, publicidad, atención al cliente etc.
- **Capacidad Financiera:** Esta incluye aspectos relacionados con la economía de la empresa tales como: capital, deudas e índices financieros importantes para la organización y áreas de análisis.
- **Capacidad Tecnológica:** Incluye aspectos relacionados con el proceso productivo tales como: infraestructura física y tecnológica, flexibilidad de producción, patentes, etc.

- **Capacidad de Talento Humano:** Se refiere a las fortalezas y debilidades relacionados con los colaboradores de la empresa incluye: experiencia, remuneración, programas de capacitación y motivación, etc.

Determinación de Fortalezas y Debilidades

Luego de haber analizado el cuestionario y obtener los resultados de las principales fortalezas y debilidades que expresaron los dirigentes de la empresa, se procedió a elegir las siguientes:

CuadroN°4.5: Fortalezas

F1 Producto garantizado
F2 Servicio personalizado
F3 Liquidez financiera
F4 Lealtad y satisfacción de los clientes
F5 Precios accesibles

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

Cuadro N° 4.6: Debilidades

D1 Deficiente habilidades gerenciales.
D2 Cartera vencida.
D3 Falta de capacitaciones al personal.
D4 Capital de trabajo mal utilizado.
D5 Infraestructura inadecuada.

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

Determinación de Oportunidades y Amenazas

Cuadro N° 4.7: Oportunidades

O1	Facilidad de acceso para la tecnología.
O2	Alianzas estratégicas.
O3	Diversificación de productos relacionados.
O4	Poder adquisitivo del segmento meta.
O5	Incentivo a la producción nacional.

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

Cuadro N° 4.8: Amenazas

A1	Productos sustitutos.
A2	Ambiente socio económico desfavorable alto costo de vida.
A3	Competencia desleal.
A4	Inseguridad tributaria.
A5	Saturación de empresas comercializadora y productoras de jeans.

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

Cuadro N°4.9: Resumen Matriz FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Producto garantizado	O1	Facilidad de acceso a la tecnología
F2	Servicio personalizado	O2	Alianzas Estratégicas
F3	Liquidez financiera	O3	Diversificación de productos relacionados
F4	Lealtad y satisfacción de los clientes	O4	Poder adquisitivo del segmento meta
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Deficiente habilidades gerenciales	A1	Productos sustitutos
D2	Cartera vencida	A2	Ambiente socio-económico desfavorable, alto costo de vida
D3	Falta de capacitaciones al personal	A3	Inseguridad tributaria
D4	Capital de trabajo mal utilizado	A4	Competencia desleal

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

4.8.2. Diagnóstico Externo

Este proceso permite identificar las oportunidades y amenazas de la empresa, áreas en el entorno. El diagnóstico interno comprende el análisis de:

Factores Políticos – Legal: La política y legislación en el Ecuador se encuentra en una etapa de transición que pueden afectar a las empresas o unidad estratégica de negocio, por lo que se debe tener planes de contingencia ante ciertas decisiones gubernamentales que pueden afectar a la empresa y poner en riesgo la estabilidad laboral de los colaboradores y afectando la economía del país.

Factores Económicos: Son factores que están relacionados con el comportamiento de la economía del Ecuador así como: inflación, devaluación, PIB e inclusive el comportamiento de la economía internacional.

Factores Socio-Cultural: Dentro de este factor los componentes son muy importantes ya que es la sociedad es a quien ofrecemos los productos, por tal motivo se debe realizar constantes cambios a los productos y recursos que sean necesarios.

Factores Tecnológicos: Para brindar un producto y servicio de calidad se requiere de herramientas necesarias para un desarrollo adecuado de la Planificación Estratégica.

4.9. Matrices de Priorización

Mediante el análisis interno y externo se determinó las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de D'NOOS a partir de la cual se inicia la priorización de la matriz FODA.

Fortalezas

Valor	Nivel de Impacto
0	Ningún impacto
1	Bajo impacto
2	Regular impacto
3	Mediano impacto
4	Alto impacto

CuadroN°4.10: Matrices de Fortalezas

Fortalezas \ Fortalezas	Producto garantizado	Servicio personalizado	Liquidez financiera	Lealtad y satisfacción de los clientes	Precios accesibles	TOTAL	PRIORIZACIÓN
Producto garantizado	-	3	4	3	3	13	1°
Servicio personalizado	3	-	2	3	2	10	2°
Liquidez financiera	4	1	-	2	3	10	3°
Lealtad y satisfacción de los clientes	3	3	2	-	2	8	5°
Precios accesibles	1	2	3	4	-	10	4°

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

Debilidades

Valor	Nivel de Impacto
0	Ningún impacto
1	Bajo impacto
2	Regular impacto
3	Mediano impacto
4	Alto impacto

Cuadro N° 4.11: Matrices de Debilidades

Debilidades / Debilidades	Deficiente habilidades gerenciales	Cartera vencida	Falta de capacitaciones al personal	Capital de trabajo mal utilizado	Infraestructura inadecuada	TOTAL	PRIORIZACIÓN
Deficiente habilidades gerenciales	-	4	2	3	2	11	1°
Cartera vencida	2	-	3	3	2	10	2°
Falta de capacitaciones al personal	3	3	-	3	1	10	3°
Capital de trabajo mal utilizado	3	2	3	-	1	9	4°
Infraestructura inadecuada	2	2	1	1	-	6	5°

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

Oportunidades

Valor	Nivel de Impacto
0	Ningún impacto
1	Bajo impacto
2	Regular impacto
3	Mediano impacto
4	Alto impacto

Cuadro N°4.12: Matrices de Debilidades

Oportunidades	Facilidad de acceso a la tecnología	Alianzas Estratégicas	Diversificación de productos relacionados	Poder adquisitivo del segmento meta	Incentivo a la producción nacional	TOTAL	PRIORIZACIÓN
Facilidad de acceso a la tecnología	-	2	3	2	2	9	2°
Alianzas Estratégicas	2	-	3	1	2	8	4°
Diversificación de productos relacionados	3	2	-	3	2	10	1°
Poder adquisitivo del segmento meta	2	1	3	-	2	8	5°
Incentivo a la producción nacional	2	2	2	3	-	9	3°

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

Amenazas

Valor	Nivel de Impacto
0	Ningún impacto
1	Bajo impacto
2	Regular impacto
3	Mediano impacto
4	Alto impacto

Cuadro N°4.13: Matrices de Amenazas

Amenazas \ Amenazas	Productos sustitutos	Ambiente socio-económico desfavorable, alto costo de vida	Fenómenos naturales	Inseguridad tributaria	Competencia desleal	TOTAL	PRIORIZACIÓN
Productos sustitutos	-	2	0	1	2	5	3°
Ambiente socio-económico desfavorable, alto costo de vida	2	-	1	3	3	9	1°
Fenómenos naturales	0	1	-	1	1	3	5°
Inseguridad tributaria	1	1	1	-	2	5	4°
Competencia desleal	2	3	1	2	-	8	2°

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

4.9.1. Matriz Resumen FODA

Cuadro N° 4.14: Resumen Matriz FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Producto garantizado	O1	Facilidad de acceso a la tecnología
F2	Servicio personalizado	O2	Alianzas Estratégicas
F3	Liquidez financiera	O3	Diversificación de productos relacionados
F4	Lealtad y satisfacción de los clientes	O4	Poder adquisitivo del segmento meta
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Deficiente habilidades gerenciales	A1	Nuevos productos sustitutos
D2	Métodos inadecuados para la recuperación de cartera	A2	Ambiente socio-económico desfavorable, alto costo de vida
D3	Falta de capacitaciones al personal	A3	Inseguridad tributaria
D4	Capital de trabajo mal utilizado	A4	Competencia desleal

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

4.9.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (E.F.I.)

Cuadro N°4.15: Matrices de Debilidades

	CAPACIDADES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
F1	Producto garantizado	0,25	4	1
F2	Servicio personalizado	0,2	3	0,6
F3	Liquidez financiera	0,2	3	0,6
F4	Lealtad y satisfacción de los clientes	0,2	3	0,6
DEBILIDADES				
D1	Deficiente habilidades gerenciales	0,06	1	0,06
D2	Cartera vencida	0,04	2	0,08
D3	Falta de capacitaciones al personal	0,03	1	0,03
D4	Capital de trabajo mal utilizado	0,02	2	0,04
TOTAL DE PONDERACION		1		3,01

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

Análisis:

La suma de resultado ponderado de la Matriz MAFI está por encima de 2.5, siendo este 3.01 lo que indica que la empresa presenta una situación interna favorable, donde predominan las fortalezas como son el producto garantizado, servicio personalizado, liquidez financiera, y la lealtad de los clientes, por lo tanto es posible continuar con el desarrollo del plan estratégico.

4.9.2. Matriz de Evaluación Factores Externos (E.F.E.)**Cuadro N° 4.16: Matrices de Debilidades**

	CAPACIDADES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
F1	Facilidad de acceso para la tecnología	0,2	3	0,6
F2	Alianzas estratégicas	0,2	3	0,6
F3	Diversificación de productos relacionados	0,15	4	0,6
F4	Poder adquisitivo del segmento meta	0,1	3	0,3
AMENAZAS				
A1	Productos sustitutos	0,1	2	0,2
A2	Ambiente socio económico desfavorable, alto costo de vida	0,1	2	0,2
A3	Competencia desleal	0,05	1	0,05
A4	Inseguridad tributaria	0,1	2	0,2
TOTAL DE PONDERACION		1		2,75

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

Análisis:

La suma de los resultados ponderados de la Matriz MEFE está por encima de valor aceptable que es el 2.5 siendo el valor real de la empresa 2.75, lo que indica que la situación externa es favorable, ya que predominan las oportunidades las mismas que deberán ser aprovechadas de manera que no afecta la actividad de la empresa o minimizar los riesgos del entorno.

4.10. Matriz de Perfil Competitivo**Cuadro N° 4.17: Matriz del Perfil Competitivo**

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PONDERACION	D'NOOS		RAM JEANS		D'KCHE	
		CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Calidad de servicio	0,18	4	0,72	4	0,72	3	0,54
Calidad de producto	0,25	3	0,75	4	1	2	0,5
Lealtad de los clientes	0,2	3	0,6	4	0,8	2	0,4
Publicidad	0,17	1	0,17	3	0,51	1	0,17
Participación en el mercado	0,2	2	0,4	4	0,8	2	0,4
TOTAL	1		2,64		3,83		2,01

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

Análisis:

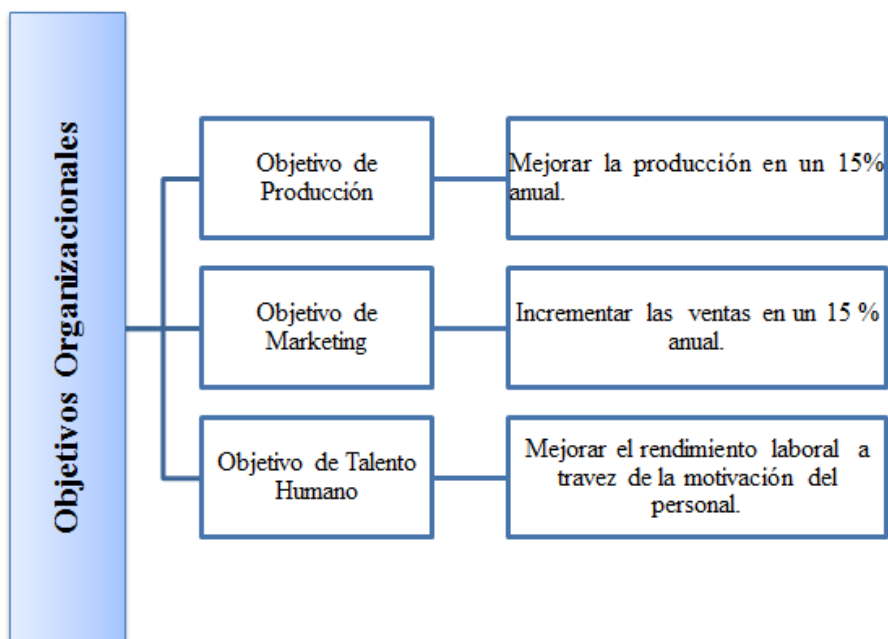
En la matriz mencionada se puede observar que es la comparación analítica de los competidores, se puede observar que la empresa RAM JEANS posee un total ponderado de 3.83 mientras que la empresa D'NOOS obtuvo un total de 3.06 y la empresa D'KCHE tiene el 2.2.

A diferencia de la empresa RAM JEANS y D'NOOS, la participación en el mercado es un factor que ha permitido tomar ventaja en el mercado, siendo otro factor importante la publicidad realizada por la empresa RAM JEANS y D'NOOS, es una estrategia que ha permitido captar nuevos clientes y aumentar el volumen de ventas. Las empresas analizadas permiten determinar el las cifras relativas de la empresa, las mismas que a la vez permiten obtener información que sirva para la toma de decisiones. La turbulencia del mercado actual de todo el mundo, la planificación estratégica se ha convertido en una herramienta importante.

4.11. Objetivos

De acuerdo con el proceso de planeación la misión, visión y el análisis FODA con los objetivos que los administradores planean para el futuro, es decir, que garantice la permanencia en el mercado y captar nuevos clientes, empezando desde el motor de la empresa que son los clientes internos, por lo que se sugiere objetivos tales como:

Cuadro N°4.18: Objetivos Organizacionales



Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)
Fuente: Investigación Propia

4.11.1. Matriz Resumen de Estrategias

Cuadro N°4.19: Objetivo N°1 y estrategias

OBJETIVO N°1: Mejorar la producción en un 15% anual.									
ESTRATEGIAS		OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
		O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4
		Facilidad de acceso a la tecnología	Alianzas estratégicas	Diversificación de productos relacionados	Poder adquisitivo del segmento meta	Productos sustitutos	Ambiente socio-económico desfavorable, alto costo de vida	Competencia desleal	Inseguridad tributaria
FORTALEZAS		FO - ESTRATEGIAS AGRESIVAS				FA - ESTRATEGIAS COMPETITIVAS			
F1	Producto garantizado	F3-O1 Adquirir equipo y maquinaria para mejorar la producción y la capacidad.				F3-F4-A1-A3 Ampliar la gama de productos.			
F2	Servicio personalizado								
F3	Liquidez financiera								
F4	Lealtad y satisfacción de los clientes								
DEBILIDADES		DO - ESTRATEGIAS CONSERVADORAS				DA - ESTRATEGIAS DEFENSIVAS			
D1	Deficiente habilidades gerenciales	D2-D4-O2 Impulsar alianzas estratégicas.				D1-D4-A3 Desarrollar los procesos de producción.			
D2	Cartera Vencida								
D3	Ausencia de estímulos e incentivos								
D4	Capital de trabajo mal utilizado								

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

Cuadro N°4.20: Objetivo N°2 y estrategias

OBJETIVO N°2: Incrementar las ventas en 15 % anual.									
ESTRATEGIAS		OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
		O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4
		Facilidad de acceso a la tecnología	Alianzas estratégicas	Diversificación de productos relacionados	Poder adquisitivo del segmento meta	Productos sustitutos	Ambiente socio-económico desfavorable, alto costo de vida	Competencia desleal	Inseguridad tributaria
FORTALEZAS		FO - ESTRATEGIAS AGRESIVAS				FA - ESTRATEGIAS COMPETITIVAS			
F1	Producto garantizado	F1-F3-A4 Establecer nuevos puntos de venta para captar nuevos clientes.				F1-F3-A1-A2 Implementar políticas de precios y promociones.			
F2	Servicio personalizado								
F3	Liquidez financiera								
F4	Lealtad y satisfacción de los clientes								
DEBILIDADES		DO - ESTRATEGIAS CONSERVADORAS				DA - ESTRATEGIAS DEFENSIVAS			
D1	Deficiente habilidades gerenciales	D1-O1-O2-O4 Incrementar el portafolio de clientes.				D4-A3 Potencializar la publicidad de la empresa en los diferentes medios de comunicación.			
D2	Cartera Vencida								
D3	Ausencia de estímulos e incentivos								
D4	Capital de trabajo mal utilizado								

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

Cuadro N° 4.21: Objetivo N°3 y estrategias

OBJETIVO N°3: Mejorar el rendimiento laboral a través de la motivación del personal.									
ESTRATEGIAS		OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
		O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4
		Facilidad de acceso a la tecnología	Alianzas estratégicas	Diversificación de productos relacionados	Poder adquisitivo del segmento meta	Productos sustitutos	Ambiente socio-económico desfavorable, alto costo de vida	Competencia desleal	Inseguridad tributaria
FORTALEZAS		FO - ESTRATEGIAS AGRESIVAS				FA - ESTRATEGIAS COMPETITIVAS			
F1	Producto garantizado	F2- F3-O1-O2 Capacitar al personal con el fin de mejorar el rendimiento laboral.				F3-F4-A2-A3 Establecer un programa de evaluación del desempeño.			
F2	Servicio personalizado								
F3	Liquidez financiera								
F4	Lealtad y satisfacción de los clientes								
DEBILIDADES		DO - ESTRATEGIAS CONSEERVADORAS				DA - ESTRATEGIAS DEFENSIVAS			
D1	Deficiente habilidades gerenciales	D1-D3-D4-O1 Desarrollar programas de motivación e incentivos laborales.				D1-D3-D4-A2 Programar actividades sociales, deportivas y culturales que permita fortalecer los lazos de amistad y compañerismo.			
D2	Cartera vencida								
D3	Ausencia de estímulos e incentivos								
D4	Capital de trabajo mal utilizado								

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

Cuadro N° 4.22: Matriz Resumen Estrategias

ESTRATEGIAS		OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
		O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4
		Facilidad de acceso a la tecnología	Alianzas estratégicas	Diversificación de productos relacionados	Poder adquisitivo del segmento meta	Productos sustitutos	Ambiente socio-económico desfavorable, alto costo de vida	Competencia desleal	Inseguridad tributaria
FORTALEZAS		FO - ESTRATEGIAS AGRESIVAS				FA - ESTRATEGIAS COMPETITIVAS			
F1	Producto garantizado	Adquirir equipo y maquinaria para mejorar la producción y la capacidad. Establecer nuevos puntos de venta para captar nuevos clientes. Capacitar al personal con el fin de mejorar el rendimiento laboral.				Ampliar la gama de productos. Implementar políticas de precios y promociones. Establecer un programa de evaluación del desempeño.			
F2	Servicio personalizado								
F3	Liquidez financiera								
F4	Lealtad y satisfacción de los clientes								
DEBILIDADES		DO - ESTRATEGIAS CONSERVADORAS				DA - ESTRATEGIAS DEFENSIVAS			
D1	Deficiente habilidades gerenciales	Impulsar alianzas estratégicas. Incrementar el portafolio de clientes. Desarrollar programas de motivación e incentivos laborales.				Mejorar los procesos de producción. Potencializar la publicidad de la empresa en los diferentes medios de comunicación. Programar actividades sociales, deportivas y culturales que permita fortalecer los lazos de amistad y compañerismo.			
D2	Cartera Vencida								
D3	Ausencia de estímulos e incentivos								
D4	Capital de trabajo mal utilizado								

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

4.11.2. Plan De Acción

Cuadro N°4.23: Plan de Acción Objetivo N°1

Plan de Acción						
OBJETIVO ESTRATÉGICO N°1: Mejorar la producción en un 15% anual.						
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADOR	RECURSOS	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
1.1. F3-O1 Adquirir equipo y maquinaria para mejorar la producción y la capacidad.	1.1.1. Analizar los requerimientos de equipo y maquinaria.	Conocer las necesidades de equipo y maquinaria de la empresa.	Equipo y maquinaria	Humano y Material.	Área Financiera	Listado de los requerimientos de equipo y maquinaria.
	1.1.2. Cotizar el equipo y maquinaria requerido.	Obtener al menos 3 cotizaciones.	Número de cotizaciones.	Humano y Material.	Área Financiera	Cotizaciones del equipo y maquinaria garantizada.
	1.1.3. Seleccionar las mejores ofertas y formas de pago.	Escoger los equipos y maquinaria de última tecnología.	Total de cotizaciones y beneficios recibidos.	Humano y Material.	Área Financiera	Empresa con maquinaria y equipo de calidad.
	1.1.4. Adquirir el equipo y la maquinaria analizada.	Adquirir nuevo equipo y maquinaria.	Innovación de equipo y maquinaria	Material, Humano y Financiero.	Área Financiera	Equipo y maquinaria garantizada.
1.2. F3-F4-A1-A3 Ampliar la gama de productos relacionados.	1.2.1. Identificar los productos de mayor relación.	Detallar los productos de mayor relación en su fabricación.	Detalle de productos relacionados.	Humano y Material.	Área de Ventas	Listado de entidades dispuestas a apoyar.
	1.2.2. Seleccionar los productos para un mejor rendimiento total de la empresa.	Seleccionar 5 productos relacionados para la producción homogénea.	Productos relacionados	Humano y Material.	Área de Ventas	Detalle de productos relacionados.
	1.2.3. Incorporar en las tareas los procesos requeridos en la producción homogénea.	Detallar el proceso de los productos.	Proceso de los productos relacionados.	Humano y Material.	Área de Ventas	Establecimiento de los procesos de producción de los procesos.

		1.2.4. Ejecución de las actividades.	Realizar las actividades establecidas.	Actividades realizadas.	Material, Humano y Financiero.	Área de Ventas	Ejecución de actividades.
1.3. Impulsar estratégicas.	D4-O2 alianzas	1.3.1. Analizar las empresas para posibles alianzas estratégicas.	Detalle de las empresas que desean realizar alianzas estratégicas.	Empresas	Material, Humano y Financiero.	Área Financiera	Listado de las empresas interesadas de realizar alianzas estratégicas.
		1.3.2. Realizar un informe con los beneficios y ventajas que contraerá la alianza.	Detalle de los beneficios y ventajas.	Informes alianzas estratégicas	Humano y Material.	Área Financiera	Informe claro y preciso de detallado de beneficios y ventajas acorde a las necesidades.
		1.3.3. Seleccionar las mejores propuestas de alianzas estratégicas.	Escoger las empresas que brinde mejores ventajas.	Propuestas de alianzas estratégicas	Humano y Material.	Área Financiera	Escoger las alianzas estratégicas de mayor beneficio.
		1.3.4. Realizar la alianza estratégica.	Suscribir al menos 2 alianzas estratégicas.	Suscripción de alianzas estratégicas.	Humano y Material.	Área Financiera	Escoger las alianzas estratégicas de mayor beneficio.
1.4. A3Desarrollar los procesos de producción.	D1-D4-	1.4.1. Analizar los procesos productivos para que puedan ser revisados.	Identificar los procesos de producción relevantes.	Número de procesos productivos.	Humano y Material.	Área de Producción	Optimizar los recursos de producción.
		1.4.2. Seleccionar los principales procesos de producción.	Seleccionar los principales procesos.	Número de procesos productivos seleccionados.	Humano y Material.	Área de Producción	Optimizar los recursos de producción.
		1.4.3. Elaborar un flujo de procesos productivos identificados.	Formalizar los procesos seleccionados.	Número de procesos identificados.	Humano y Material.	Área de Producción	Optimizar los recursos de producción.

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

Cuadro N° 4.24: Plan de Acción Objetivo N° 2

Plan de Acción						
OBJETIVO ESTRATEGICO N° 2: Incrementar las ventas en 15 % anual.						
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADOR	RECURSOS	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
2.1. F1-F3-A4 Establecer nuevos puntos de venta para captar nuevos clientes.	2.1.1. Analizar las zonas comerciales de mayor influencia de personas en la ciudad.	Conocer la zona comercial de mayor afluencia en la ciudad.	Total de zonas analizadas	Humano, Material y Financiero.	Área de Ventas	Detalle de las zonas comerciales con mayor afluencia de personas.
	2.1.2. Seleccionar la zona adecuada para los nuevos puntos de venta.	Definir la zona y el local adecuado.	Zonas para puntos de venta.	Humano y Material.	Área de Ventas	Zona bien seleccionada.
	2.1.3. Cumplir con los requerimientos legales para su funcionamiento.	Contar con los requerimientos legales.	Requerimientos legales.	Humano, Material y Financiero.	Área de Ventas	Cumplir con los requisitos exigidos
	2.1.4. Asignar recursos económicos para el funcionamiento.	Disponer de recursos económicos requeridos.	Recursos económicos.	Humano y Material.	Área de Ventas	Disponer de los recursos necesarios.
	2.1.5. Apertura nuevo punto de venta.	Apertura nueva local.	Punto de venta.	Humano, Material y Financiero.	Área de Ventas	Local en funcionamiento
2.2. D2-O4 Implementar políticas de precios y promociones.	2.2.1. Análisis de precios de la competencia.	Conocer precios de la competencia.	Precios de la competencia.	Humano, Material y Financiero.	Área de Ventas	Detalle de los precios de la competencia.
	2.2.2. Mantener los precios intermedios de acuerdo con la competencia.	Impulsar las ventas.	Análisis de precios.	Humano, Material y Financiero.	Área de Ventas	Incremento de ventas anual.
	2.2.3. Establecer promociones para las diferentes épocas del año atractivas para el cliente.	Programas de promoción.	Promociones	Humano y Material.	Área de Ventas	Promoción bien ejecutada.

2.3. D1-O1-O2-O4 Incrementar el portafolio de clientes.	2.3.1. Definir el segmento de clientes	Identificar el segmento meta.	Segmento meta	Humano y Material.	Área de Ventas	Segmentar el mercado.
	2.3.2. Identificar los clientes potenciales de la empresa.	Detallar los clientes potenciales	Cientes potenciales	Humano y Material.	Área de Ventas	Detalle de los clientes potenciales.
	2.3.3. Promocionar los productos.	Captar clientes.	Cientes nuevos.	Humano y Material.	Área de Ventas	Incrementar de los clientes
2.4. D4-A4 Potencializar la publicidad de la empresa en los diferentes medios de comunicación.	2.4.1. Realizar un análisis de los medios de comunicación locales de mayor impacto.	Medios de comunicación local.	Número de medios de comunicación analizados.	Material, Humano y Financiero.	Área Financiera	Listado de los medios de comunicación local.
	2.4.2. Seleccionar y proponer ideas para la publicidad.	Escoger publicidad idónea.	Publicidad seleccionada.	Humano y Material.	Área Financiera	Medios de comunicación seleccionada.
	2.4.3. Contratar la publicidad de la empresa.	Aplicar la publicidad elegida.	Número de anuncios publicitarios.	Humano y Material.	Área Financiera	Publicidad contratada.

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

Cuadro N° 4.25: Plan de Acción Objetivo N° 3

Plan de Acción						
OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3: Mejorar el rendimiento laboral a través de la motivación del personal.						
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADOR	RECURSOS	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
3.1. F2-F3-O1-O2 Capacitar al personal con el fin de mejorar el rendimiento laboral.	3.1.1. Diagnosticar las necesidades de capacitación del personal.	Encuestar a todo el personal.	Número de encuestas	Humano y Material	Área de Talento Humano	Encuestas de todo el personal de la Empresa D'NOOS.
	3.1.2. Organizar los eventos de capacitación requeridos.	Organizar capacitaciones semestrales.	Eventos de capacitación.	Humano y Material	Área de Talento Humano	Eventos organizados.
	3.1.3. Ejecutar los eventos de capacitación aprobada.	Ejecutar 2 eventos de capacitación al año.	Número de eventos de capacitación.	Humano y Material	Área de Talento Humano	Eventos ejecutados.
3.2. F3-F4-A2-A3 Establecer un programa de evaluación del desempeño.	3.2.1. Identificar los conocimientos funciones de cada cargo.	Detallar las funciones y actividades de cada puesto en la empresa.	Total de puestos analizados.	Humano y Material	Área de Talento Humano	Detallar las funciones y responsabilidades de los cargos en la empresa.
	3.2.2. Elegir el método adecuado para realizar la evaluación.	Seleccionar el método adecuado.	Métodos de evaluación del desempeño.	Humano y Material	Área de Talento Humano	Seleccionar el método adecuado para la evaluación del desempeño laboral.
	3.2.3. Seleccionar al personal idóneo para la inducción y ejecución de la evaluación.	Seleccionar el inductor y al personal necesario.	Personal requerido.	Humano y Material	Área de Talento Humano	Determinar al personal necesario para la inducción y ejecución de la evaluación del desempeño laboral.
	3.2.4. Ejecutar las evaluaciones.	Evaluar al personal.	Personal evaluado.	Humano y Material	Área de Talento Humano	Evaluar a todo el personal.

	3.2.5. Analizar los resultados y proponer planes de mejora.	Proponer mejoras.	Plan de mejoras.	de Humano y Material	Área de Talento Humano	Proponer planes de mejora de acuerdo con los resultados arrojados de la evaluación.
3.3. D1-D3-D4-O1 Desarrollar programas de motivación e incentivos laborales.	3.3.1. Determinar las necesidades básicas que condicionan el desempeño de los empleados.	Conocer las necesidades de desempeño del personal.	Número de necesidades.	Humano y Financiero	Área de Talento Humano	Proporcionar incentivos y bonos que mejoren el rendimiento del personal.
	3.3.2. Definir incentivos de acuerdo con los logros alcanzados.	Crear cinco incentivos económicos y bonos que permita el reconocimiento de metas.	Número de incentivos.	Humano y Financiero	Área de Talento Humano	Proporcionar incentivos y bonos que mejoren el rendimiento del personal.
	3.3.3. Ejecución de planes de motivación.	Motivación e incentivos personal.	Incentivos realizados.	Humano y Financiero	Área de Talento Humano	Motivar a todo el personal.
3.4. D1-D3-D4-A2 Desarrollar actividades sociales, deportivas y culturales que permita fortalecer los lazos de amistad y compañerismo.	3.4.1. Conocer las preferencias de los colaboradores en las actividades sociales, deportivas y culturales.	Personal encuestado.	Preferencias del personal.	Humano y Financiero	Área de Talento Humano	Detalle de gustos y preferencias.
	3.4.2. Programar las actividades de acuerdo a las preferencias de los colaboradores.	Desarrollar 6 actividades al año.	Número de actividades de preferencia de los colaboradores.	Humano y Financiero	Área de Talento Humano	Detalle de las actividades, preferencias y preferencias de los colaboradores.
	3.4.3. Ejecutar las actividades seleccionadas.	Ejecución de 6 actividades programadas.	Actividades programadas.	Humano y Financiero	Área de Talento Humano	Actividades en base a preferencias de los colaboradores cumplidas.

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

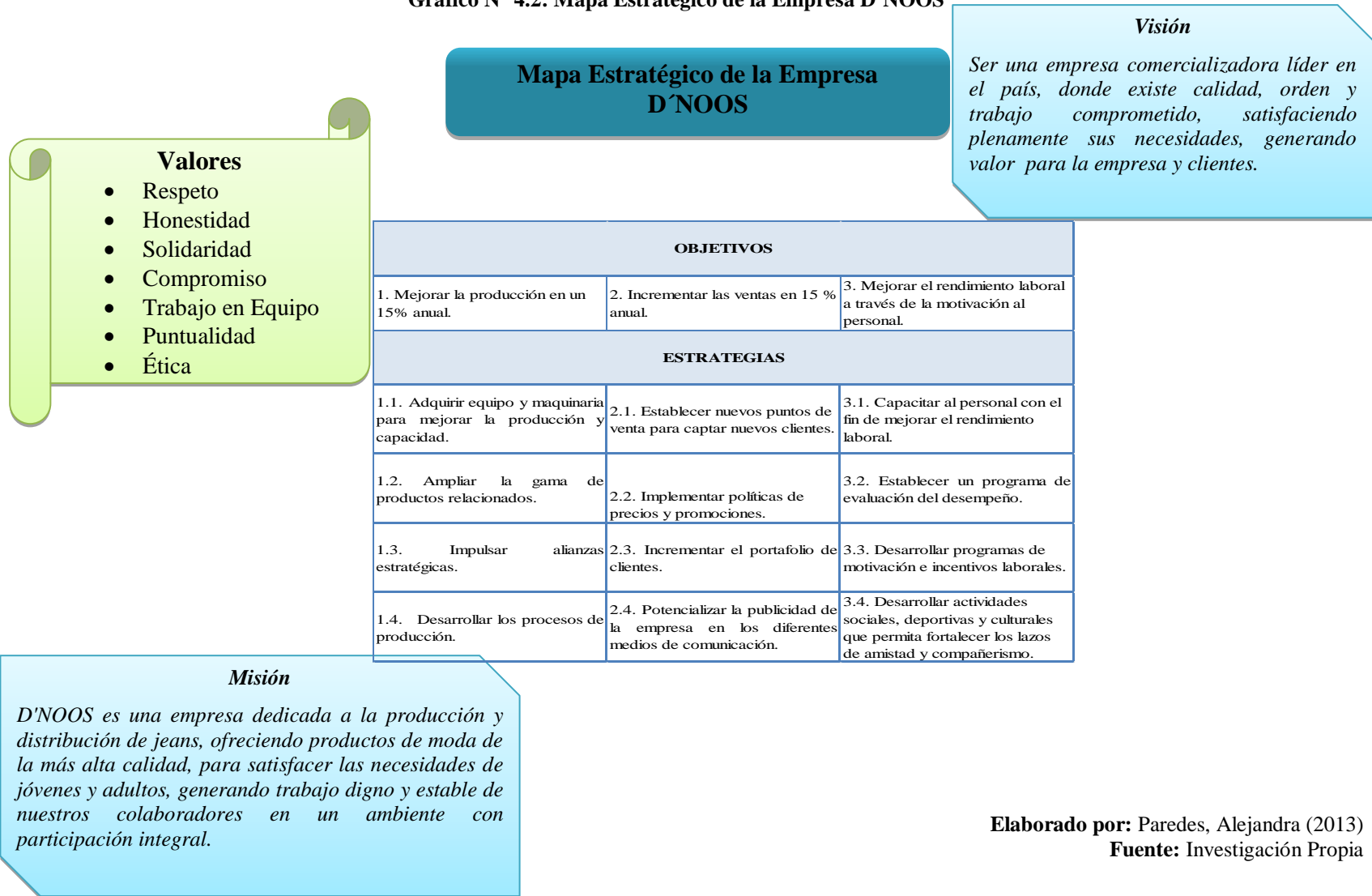
OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
1. Mejorar la producción en un 15% anual.	1.1. Adquirir equipo y maquinaria para mejorar la producción y capacidad.	1.1.1. Analizar los requerimientos de equipo y maquinaria.
		1.1.2. Cotizar el equipo y maquinaria requerido.
		1.1.3. Seleccionar las mejores ofertas y formas de pago.
		1.1.4. Adquirir el equipo y la maquinaria analizada.
	1.2. Ampliar la gama de productos relacionados.	1.2.1. Identificar los productos de mayor relación.
		1.2.2. Seleccionar los productos para un mejor rendimiento total de la empresa.
		1.2.3. Incorporar en las tareas los procesos requeridos en la producción homogénea.
		1.2.4. Ejecución de las actividades.
	1.3. Impulsar alianzas estratégicas.	1.3.1. Analizar las empresas para posibles alianzas estratégicas.
		1.3.2. Realizar un informe con los beneficios y ventajas que contraerá la alianza.
		1.3.3. Seleccionar las mejores propuestas de alianzas estratégicas.
		1.3.4. Realizar la alianza estratégica.
	1.4. Desarrollar los procesos de producción.	1.4.1. Analizar los procesos productivos para que puedan ser revisados.
		1.4.2. Seleccionar los principales procesos de producción.
		1.4.3. Elaborar un flujo de procesos productivos identificados.
	2. Incrementar las ventas en 15 % anual.	2.1. Establecer nuevos puntos de venta para captar nuevos clientes.
2.1.2. Seleccionar la zona adecuada para los nuevos puntos de venta.		
2.1.3. Cumplir con los requerimientos legales para su funcionamiento.		
2.1.4. Asignar recursos económicos para el funcionamiento.		
2.1.5. Apertura nuevo punto de venta.		
2.2. Implementar políticas de precios y promociones.		2.2.1. Análisis de precios de la competencia.
		2.2.2. Mantener los precios intermedios de acuerdo con la competencia.

		2.2.3. Establecer promociones para las diferentes épocas del año atractivas para el cliente.
	2.3. Incrementar el portafolio de clientes.	2.3.1. Definir el segmento de clientes
		2.3.2. Identificar los clientes potenciales de la empresa.
		2.3.3. Promocionar los productos.
	2.4. Potencializar la publicidad de la empresa en los diferentes medios de comunicación.	2.4.1. Realizar un análisis de los medios de comunicación locales de mayor impacto.
		2.4.2. Seleccionar y proponer ideas para la publicidad.
		2.4.3. Contratar la publicidad de la empresa.
3. Mejorar el rendimiento laboral a través de la motivación al personal.	3.1. Capacitar al personal con el fin de mejorar el rendimiento laboral.	3.1.1. Diagnosticar las necesidades de capacitación del personal.
		3.1.2. Organizar los eventos de capacitación requeridos.
		3.1.3. Ejecutar los eventos de capacitación aprobada.
	3.2. Establecer un programa de evaluación del desempeño.	3.2.1. Identificar los conocimientos funciones de cada cargo.
		3.2.2. Elegir el método adecuado para realizar la evaluación.
		3.2.3. Seleccionar al personal idóneo para la inducción y ejecución de la evaluación.
		3.2.4. Ejecutar las evaluaciones.
		3.2.5. Analizar los resultados y proponer planes de mejora.
	3.3. Desarrollar programas de motivación e incentivos laborales.	3.3.1. Determinar las necesidades básicas que condicionan el desempeño de los empleados.
		3.3.2. Definir incentivos de acuerdo con los logros alcanzados.
		3.3.3. Ejecución de planes de motivación.
	3.4. Desarrollar actividades sociales, deportivas y culturales que permita fortalecer los lazos de amistad y compañerismo.	3.4.1. Conocer las preferencias de los colaboradores en las actividades sociales, deportivas y culturales.
		3.4.2. Programar las actividades de acuerdo a las preferencias de los colaboradores.
		3.4.3. Ejecutar las actividades seleccionadas.

Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)

Fuente: Investigación Propia

Gráfico N° 4.2: Mapa Estratégico de la Empresa D'NOOS



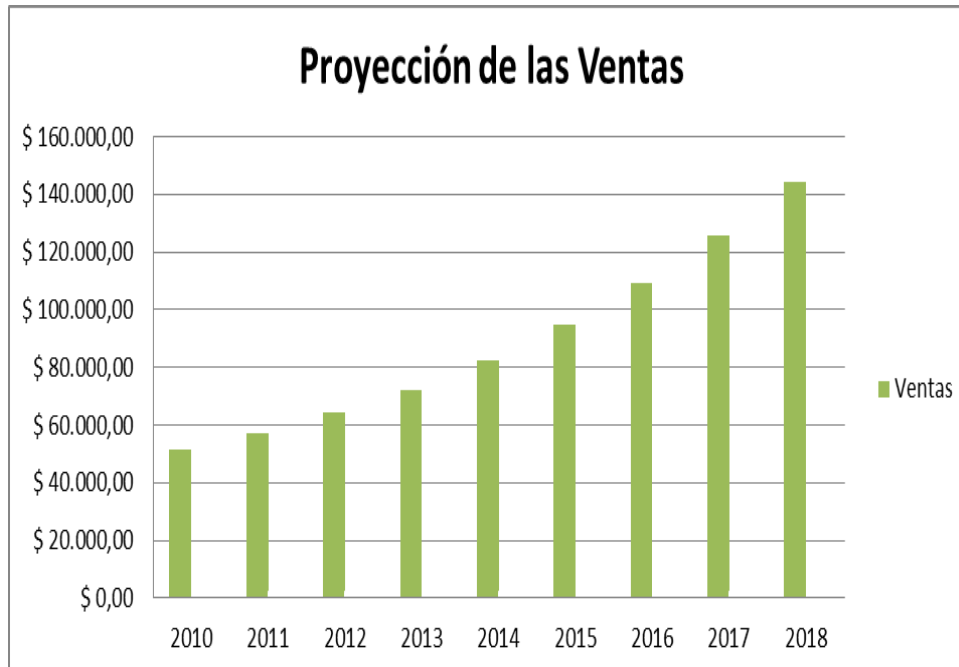
Elaborado por: Paredes, Alejandra (2013)
Fuente: Investigación Propia

4.12. Proyección de las Ventas

Cuadro N°4.26: Proyección de las ventas

Año	Incremento	Ventas	Porcentaje
2010	-	\$ 51.412,33	15%
2011	-	\$ 57.258,34	
2012	-	\$ 64.158,34	
2013	-	\$ 71.889,84	
2014	\$ 10.783,48	\$ 82.673,32	
2015	\$ 12.401,00	\$ 95.074,31	
2016	\$ 14.261,15	\$ 109.335,46	
2017	\$ 16.400,32	\$ 125.735,78	
2018	\$ 18.860,37	\$ 144.596,15	

Gráfico N°4.3: Proyección de las ventas

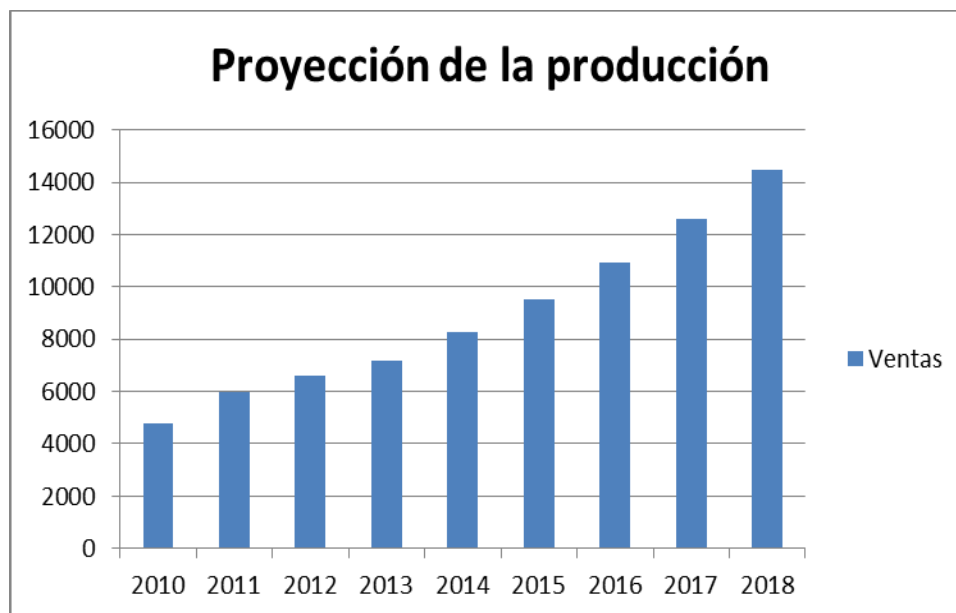


4.13. Proyección de la producción

Cuadro N° 4.27: Proyección de la producción

Año		Ventas	Porcentaje
2010	-	4800	15%
2011	-	6000	
2012	-	6600	
2013	-	7200	
2014	1080	8280	
2015	1242	9522	
2016	1428	10950	
2017	1643	12593	
2018	1889	14482	

Gráfico N° 4.4: Proyección de la producción



4.14. Punto de equilibrio

Punto de equilibrio (Unidades)

PE= Costo fijo/ (Precio-Costo variable unitario)

Cuadro N° 4.28: Punto de equilibrio (Unidades)

		Unidades mensuales	Unidades anuales
Costo fijo=	12	500	6000
Costo variable=	4	500	2000
Precio=	18	500	9000

$$PE= 6000/(18-4)$$

PE=

Punto de equilibrio (Valor monetario)

PE= Costo fijo/ 1-Costo variable / Ventas

Cuadro N° 4.29: Punto de equilibrio (Valor monetario)

		Unidades mensuales	Unidades anuales
Costo fijo=	12	500	6000
Costo variable=	4	500	2000
Precio=	18	500	9000
Ventas=	\$ 108.000,00		

$$PE= 6000/(1-2000/108000)$$

PE=

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- D'NOOS no cuenta con misión, visión y valores lo que dificulta el logro de objetivos limitando de esta manera el crecimiento personal, profesional y organizacional, ocasionando el desperdicio de los recursos y creando un entorno inestable de la empresa.

- La falta de planificación estratégica en la empresa D'NOOS no ha permitido la identificación de las oportunidades en el mercado, lo que conlleva una equivocada toma de decisiones limitando el desarrollo de la empresa.

- La falta de capacitación al personal y de incentivos ha provocado que los colaboradores no se sientan motivados afectando directamente el desempeño laboral, lo que ocasiona falta de compromiso con los propósitos de la empresa.

- La Empresa D'NOOS mantiene una administración empírica por lo que no permite la participación y compromiso de todos los integrantes afectando las actividades y el ambiente laboral.

5.2 .Recomendaciones

- Se recomienda difundir en cada uno de los colaboradores la misión, visión, valores y políticas institucionales, con el fin de lograr pertinencia y compromiso mejorar la cultura y ambiente organizacional fortaleciendo el trabajo en equipo.
- La empresa deberá realizar inversiones de capacitación, que permita el desarrollo personal y empresarial, resolviendo conjuntamente las situaciones difíciles tomando decisiones acertadas que permita el cambio favorable para las partes.
- Capacitar a los empleados por lo menos dos veces al año, permitiendo solucionar los problemas de la empresa de manera eficiente, logrando fidelidad del cliente interno y pertinencia con los objetivos organizacionales mediante reuniones de integración.
- Realizar programas de motivación y/o bonos que permita reconocer ante los integrantes de la empresa el logro alcanzado y el apoyo recibido por parte de los directivos de la misma.
- Fortalecer la publicidad de la Empresa D'NOOS, así como las ventas personales, otras formas de promoción para mantener la fidelidad y captar la nuevos clientes, fortaleciendo el nombre de la institución y permanecer en constante cambio según las necesidades del mercado.

- Que la presente propuesta sea analizada y puesta en marcha por parte de los directivos de la Empresa, en el menor tiempo posible para que se cumplan de mejor manera los objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Bateman, Thomas y Snell, Scott. (2009)*Administración Liderazgo y Colaboración en un mundo competitivo*. México: Editorial McGraw-Hill
- Carrión, Juan. (2007)*Estrategia de la visión a la acción*, España: Editorial ESIC,
- Chiavenato, Idalberto.(2009)*Comportamiento Organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones*, México DF: Editorial McGraw-Hill
- Chiavenato, Idalberto. (2010) *Planeación Estratégica*, México: Editorial McGraw-Hill
- Gil, María de los Ángeles y De La Fuente, Fernando. (2007)*Como crear y hacer funcionar una empresa*, España: ESIC Editorial,
- Goodstein, Leonard, Nolan, Thimoty, y Pfeffer, William (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*, Santa Fe de Bogotá: Editorial McGraw-Hill,
- Hernández, Sergio y Rodríguez.(2008)*Administración, teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*, México: Editorial McGraw-Hill
- Hernández, Sergio, Pulido Alejandro. (2011)*Fundamentos de la Gestión empresarial-Enfoque basado en competencias*, México: Editorial McGraw-Hill,
- Kontz, Harold, Weihrich, Heinz.(2008)*Elementos de administración un enfoque internacional*, México: Editorial McGraw-Hill
- López, Marcelo y Correa, Jorge.(2007)*Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*, Colombia: Editorial Universidad de Caldas

- Madrigal, Berta.(2009)*Habilidades directivas, 2° Edición*, México D.F.: Editorial McGraw-Hill/Interamericana,
- Münch, Lourdes. (2008) *Planeación estratégica, el rumbo hacia el éxito*. México D.F.: Trillas,
- Ortega, Alfonso. (2008)*Planeación Financiera Estratégica*, Editorial McGraw-Hill
- Prieto, Jorge Eliecer. (2011)*Gestión Estratégica Organizacional*, Colombia: Editorial Ecoe Ediciones,
- Rodríguez, J. (2001) *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, México: Editorial Thomson Learning
- Steiner, George.(2009) *Planeación Estratégica*, Trigésima sexta reimpresión, México: Grupo Editorial Patria,
- Horngren, Charles T.; DATAR, Srikant M.; Foster, George. (2007)*Contabilidad de Costos*. México: Editorial Pearson Educación. Recuperado de: http://books.google.com.ec/books?id=zDCb9fDzN-gC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Caballero, Gonzalo; Freijero, Ana Belén; *Dirección Estratégica de la Pyme. Fundamentos y teoría para el éxito empresarial*, Editorial Ideaspropias S.L., España, 2007. Recuperado de: <http://books.google.com.ec/books?id=wPl-Uam3zm4C&pg=PA63&dq=grupos+de+interes+en+la+empresa&hl=es-419&sa=X&ei=RuITUfvsFMvItAaG7YC4DQ&ved=0CFUQ6AEwBzgK>
- Carrión, Juan, *Estrategia: de la visión a la acción*, Editorial ESIC, España 2007. Recuperado de: http://books.google.com.ec/books?id=8_PwIoGOa6QC&pg=PA49&dq=grupos+de+inte

res+en+la+empresa&hl=es-419&sa=X&ei=jeETUaSZDciHtAa1-

4GoCA&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=grupos%20de%20interes%20en%20la%20empresa&f=false

- Fernández, Esteban, *Administración de empresas Un enfoque interdisciplinar*, Editorial Paraninfo, Madrid 2010. Recuperado de:

[http://books.google.com.ec/books?id=HgnZlxbpJY0C&pg=PA76&dq=cadena+de+valor](http://books.google.com.ec/books?id=HgnZlxbpJY0C&pg=PA76&dq=cadena+de+valor&hl=es-419&sa=X&ei=87wRUam-)

[FqmK0AWytIDADw&ved=0CD8Q6AEwBDg8#v=onepage&q=cadena%20de%20valor&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=FqmK0AWytIDADw&ved=0CD8Q6AEwBDg8#v=onepage&q=cadena%20de%20valor&f=false)

- Granjo, Jesús, *Como hacer un plan estratégico de recursos humanos*, Editorial Netbiblo, 2008 España. Recuperado de:

http://books.google.com.ec/books?id=GJt4B2Ba9KAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- Hitt, Michael; Ireland, Duane; Hoskisson, Robert E., *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. Conceptos y Casos*, Editorial Cengage Learning S. A., México, 2008. Recuperado de:

[http://books.google.com.ec/books?id=tmAkuQnSNiEC&pg=RA1-](http://books.google.com.ec/books?id=tmAkuQnSNiEC&pg=RA1-PA21&dq=grupos+de+interes+en+la+empresa&hl=es-)

[419&sa=X&ei=yOETUZeMDMTjtQbfwICQBQ&ved=0CDwQ6AEwAg\)](http://books.google.com.ec/books?id=tmAkuQnSNiEC&pg=RA1-PA21&dq=grupos+de+interes+en+la+empresa&hl=es-419&sa=X&ei=yOETUZeMDMTjtQbfwICQBQ&ved=0CDwQ6AEwAg)

- Miquel, Salvador, Parra, Francisca, Lhermie, Christian, Miquel, María José, *Distribución comercial*, Editorial ESIC, España, 2008. Recuperado de:

<http://books.google.com.ec/books?id=MFeMermRJwIC&pg=PA435&dq=cadena+de+valor&hl=es-419&sa=X&ei=87wRUam->

FqmK0AWytIDADw&ved=0CDUQ6AEwAjg8#v=onepage&q=cadena%20de%20valor
&f=false

ANEXOS

Anexo N° 1

CUESTIONARIO



PONTIFICA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CUESTIONARIO DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN PARA EL DISEÑO

DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA D'NOOS PARA

MEJORAR LA GESTION ADMINISTRATIVA

Objetivo:

Identificar los factores internos y externos de la herramienta de análisis estratégico FODA de la empresa D'NOOS de la ciudad de Ambato.

Instrucciones:

Le agradezco su participación. Sírvase contestar a las siguientes preguntas.

NOMBRE: _____

CARGO: _____

1. Señale 5 fortalezas, 5 oportunidades, 5 debilidades y 5 amenazas que D'NOOS tiene en el desarrollo de sus actividades.

FORTALEZAS (Aspecto Positivo Interno)	OPORTUNIDADES (Aspecto Positivo Externo)
DEBILIDADES (Aspecto Negativo Interno)	AMENAZAS (Aspecto negativo Externo)

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo N°2



CUESTIONARIO

**PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE
AMBATO**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**CUESTIONARIO DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN PARA EL
DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA D'NOOS
PARA MEJORAR LA GESTION ADMINISTRATIVA**

Objetivo:

Identificar los factores internos y externos de la herramienta de análisis estratégico FODA de la empresa D'NOOS de la ciudad de Ambato.

Instrucciones:

Le agradezco su participación. Sírvase contestar a las siguientes preguntas.

1. ¿La empresa D'NOOS ofrece producto y servicios de calidad?

Excelente___

Muy bueno___

Bueno___

2. ¿Qué factor influye en su decisión de compra?

Precios competitivos___

Calidad del producto___

Servicio al cliente___

3. ¿A qué segmento de mercado considera Ud. que están dirigidos los productos?

Diferenciado___

Medio___

Popular___

4. ¿Qué línea de productos adquiere con mayor frecuencia?

Jeans___

Camisetas___

Chaquetas___

5. ¿La empresa ofrece transporte para la entrega de los productos solicitados?

Siempre___

Casi siempre___

Rara vez___

Nunca___

6. ¿Considera que la empresa tiene el personal capacitado para atención al cliente?

Si___

No___

7. ¿Está de acuerdo con las políticas de precios que ofrece D'NOOS?

Si___

No___

8. ¿Considera que las estrategias de publicidad aplica D'NOOS son?


Adecuado___

Poco adecuado___

Inadecuado___

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
FICHA DE OBSERVACIÓN N° Objeto de Estudio: Lugar de Observación: Fecha de la Observación: Nombre del Investigador:	
DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN	
INTERPRETACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	

Anexo N°4

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**

SRI
Servicio de Rentas Internas

NUMERO RUC: 1803298783001

APELLIDOS Y NOMBRES: PAREDES ZURITA EDWIN JAVIER

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **ORIGENADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI

CALIFICACIÓN ARTESANAL: **NUMERO:**

FEC. NACIMIENTO: 25/09/1979 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 16/03/2012

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 25/03/2009 **FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**

FEC. INSCRIPCIÓN: 25/03/2009 **FEC. RESUMIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRENDAS DE VESTIR

DOMICILIO TRIBUTARIO:
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI CHICO Calle: ALONSO CASTILLO Número: SIN
Intersección: TEOFILO LOPEZ Referencia: BARRIO FLORESTA DOS, A DOS CUADRAS DEL MALL DE LOS ANDES
Teléfono: 032841382

DOMICILIO ESPECIAL:


DECLARACIONES

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1

JURISDICCIÓN: REGIONAL CENTRO TUNGURAHUA **CERRADOS:** 0



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE: *[Firma manuscrita]*


SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: APB.011098 **Lugar de emisión:** AMBATO/AV. MANUELITA **Fecha y hora:** 16/03/2012 15

Página 1 de 2


SRI

Anexo N°5

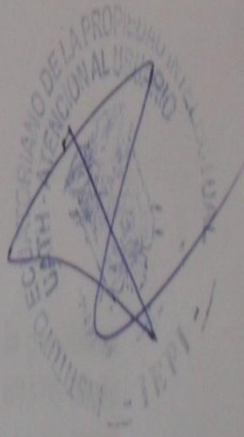
 **IEPI**
INSTITUTO ECUATORIANO DE
LA PROPIEDAD INTELECTUAL

FE DE PRESENTACION

FECHA/RECEPCION	28/09/2012 16:31:44
Nro. DE SOLICITUD	IEPI-UJO-PI-SD-2012-28880-RE
PERSONA QUE RECIBIO:	Viviana Morales
TIPO DE DOCUMENTAL:	REGISTRO
DENOMINACIÓN:	AMERICAN HAWK + LOGOTIPO
SOLICITANTE:	PAREDES ZURITA, EHITEL NOE; PAREDES ZURITA EDWIN JAVIER
CLASE INTERNACIONAL:	25
NATURALEZA DEL SIGNO:	Mixto
COMPROBANTE DE PAGO:	472587




AMERICAN HAWK



Anexo N°6

Collaboración

Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual

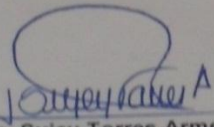

IEPI

Dirección Nacional de Propiedad Intelectual **Título N° 7595-09**


En cumplimiento a lo dispuesto en la Resolución N° 89376 de 9 de diciembre de 2009, y en virtud de la delegación de 20 de marzo de 2009, contenida en la Resolución No. 017-2009-DNPI-IEPI, se procede a OTORGAR el título que acredita el registro de la MARCA DE PRODUCTO, trámite número 214582, de mayo 29 de 2009.


DENOMINACIÓN	Diseño de Etiqueta 77 parada
PRODUCTOS O SERVICIOS QUE PROTEGE	En especial ropa. CLASE INTERNACIONAL 25
DESCRIPCIÓN DEL SIGNO	Igual a la etiqueta adjunta con todas las reservas que sobre ella se hacen.
VENCIMIENTO	9 de diciembre de 2019
TITULAR	PAREDES ZURITA, EDWIN JAVIER; y. PAREDES ZURITA, EHITEL NOE
DOMICILIO	ALONSO CASTILLO Y TEOFILO LOPEZ, AMBATO - ECUADOR

Quito D.M., 31 de diciembre de 2009


Dra. Sujey Torres Armendáriz
EXPERTA PRINCIPAL EN SIGNOS DISTINTIVOS


R.M.S.





IEPI

Anexo N°7


REPÚBLICA DEL ECUADOR
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPALIDAD DE AMBATO

VALOR
USD 1.00

N° 033130

Ambato, 16 de Marzo del 2012

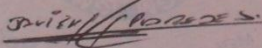
Arq.
Fernando Callejas Barona
ALCALDE DEL GAD MUNICIPALIDAD DE AMBATO
Presente

De mi consideración

Yo, **EDWIN JAVIER PAREDES ZURITA**, con Cédula de Ciudadanía # **180329878-3**, por medio de la presente me permito solicitar que autorice a quién corresponda se me conceda el **PERMISO DE USO DE SUELO** de mi negocio "**D'NOOS JEANS**", que se dedica a la fabricación y venta por mayor y menor de prendas de vestir, que se encuentra ubicado en la **Parroquia**: Huachi Chico, barrio Floresta Dos, calle Alonso Castillo s/n y Teófilo López (a dos cuadras del Mall de los Andes).

Esperando que mi pedido sea aceptado le reitero mi más sincero agradecimiento.

Atentamente



Sr. EDWIN JAVIER PAREDES ZURITA
C.C. 180329878-3

Anexo N°8

