



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA COMPETITIVIDAD. CASO INCALZA

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

Línea de Investigación:

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

Autor:

Renzo Sebastián Piedra Chico

Director:

Mg. Ángel Rogelio Ortiz del Pino Mg.

Ambato – Ecuador

Septiembre 2023

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

Tema:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA COMPETITIVIDAD. CASO INCALZA

Línea de Investigación:

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

Autor:

Renzo Sebastián Piedra Chico

Julio Cesar Zurita Altamirano, PhD.

CALIFICADOR

f. 


Betty Viviana Avellán Herrera, Mg.

CALIFICADOR

f. 

Ángel Rogelio Ortiz del Pino, Mg.

CALIFICADOR

f. 


Betty Viviana Avellán Herrera, Mg.

DIRECTORA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Agosto 2023

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **RENZO SEBASTIÁN PIEDRA CHICO**, con cédula de ciudadanía. **1850011444**, autor del trabajo de graduación titulado: "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA COMPETITIVIDAD. CASO INCALZA", previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

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

Ambato, agosto 2023



Renzo Sebastián Piedra Chico

CC. 1850011444

DEDICATORIA

Dedicada para mis padres y a los padres de ellos, con mucho amor, respeto y agradecimiento.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mis padres que fueron el único pilar principal para que llegue hasta aquí, todo lo que han hecho por mí a lo largo de mi vida ha sido mi inspiración para ser una buena persona como ellos con valores y objetivos claros, a mis abuelas que siempre soñaron con esto que de igual forma han sido una inspiración para mí y han estado presente en este camino, a mis amigos incondicionales que siempre están para mí, en las buenas y en las malas.

RESUMEN

El objetivo del presente proyecto es desarrollar un plan estratégico con el objetivo de analizar la situación actual de la empresa Incalza, que se dedica a la producción de cordones, y en proponer estrategias para mejorar su competitividad en el mercado. Se identifica a Romitex como el único competidor en el mercado de cordones en la ciudad de Ambato, aunque se destaca que el nivel de producción de Romitex es bajo en comparación con Incalza.

El objetivo principal de la tesis es mejorar la competitividad de Incalza a través de la planificación estratégica. Para ello, se realiza un análisis interno y externo de la empresa, se identifican sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se establecen objetivos estratégicos y se proponen estrategias para lograrlos. Entre las estrategias propuestas se incluyen la reestructuración de la misión y visión, la definición de los valores corporativos, la adopción de políticas internas y entre otras estrategias agresivas, competitivas, conservadoras y defensivas. Se concluye que la planificación estratégica es fundamental para mejorar la competitividad de Incalza en el mercado de cordones, especialmente teniendo en cuenta que Romitex es el único competidor.

En ese sentido la investigación tiene enfoque mixto, y maneja un alcance descriptivo, se enfoca en describir los problemas que enfrenta la empresa y sus soluciones mediante el plan estratégico, con un diseño no experimental transversal porque no se manipula ninguna variable y solo se observa el fenómeno, transversal porque se recolecta los datos en un solo período de tiempo a los altos mandos de la organización.

Palabras clave: planificación estratégica, competitividad, cordones

ABSTRACT

The principal aim of this project is to develop a strategic plan to analyze the current situation of Incalza, a company dedicated to the production of laces and to propose strategies to improve its competitiveness in the market. Romitex is identified as the only competitor in the lace market in the City of Ambato, although Romitex's production level is much lower than Incalza's.

The main objective of the thesis is to improve Incalza's competitiveness through strategic planning. Therefore, an analysis is made internal and external of the company, its strengths, weaknesses, opportunities, and threats identified, objectives established, and strategies proposed to achieve them. Among the proposed strategies are included the restructuring of the mission and vision, the definition of corporate values, the adoption of internal policies and, among others, aggressive, competitive, conservative, and defensive strategies. To conclude, strategic planning is fundamental to improving Incalza's competitiveness in the lace market, especially considering that Romitex is the only competitor.

Hence, the research is mixed and has a descriptive scope since it focuses on describing the problems faced by the company and its solutions through the strategic plan, with a non-experimental transversal cross-sectional design since no variable is manipulated. The phenomenon is only observed, transversal because the data is collected in a single period from the top management of the organization.

Keywords: strategic planning, competitiveness, cordons.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	7
1.1. Planificación estratégica y sus componentes	7
1.2. La competitividad en las organizaciones.....	18
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO.....	26
2.1. Definición de enfoque, diseño y alcance de la investigación.....	26
2.2. Análisis e interpretación de datos	28
Tablas de recolección de datos para la Matriz EFI.....	28
Tablas de recolección de datos para la Matriz EFE.....	32
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	58
3.1. Reestructurar el direccionamiento estratégico de la empresa	77
3.2. Optimizar el proceso actual de producción.....	86
3.3. Fortalecer el proceso de ventas de la organización.....	58
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES	99
BIBLIOGRAFÍA	100
ANEXOS	103

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Modelo Integral del proceso de administración estratégica	10
Ilustración 2. Modelo de direccionamiento estratégico	11
Ilustración 3. Organigrama organizacional actual.....	77
Ilustración 4. Organigrama organizacional reestructurado	78
Ilustración 5. Modelo Cordones fluorescente verde	87
Ilustración 6. Cordones Fluorescentes punteados	88
Ilustración 7. Modelo de control estratégico	95

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Algunas cuestiones administrativas centrales para la implementación de las estrategias	17
Cuadro 2. Fortalezas y debilidades	30
Cuadro 3. Amenazas y oportunidades	35
Cuadro 4. Ventaja comparativa de la competencia	40
Cuadro 5. Ventaja comparativa de la empresa	40
Cuadro 6. Factores seleccionados para PESTEL	43
Cuadro 7. Matriz FODA por objetivos 1	63
Cuadro 8. Matriz FODA por objetivos 2.....	64
Cuadro 9. Matriz FODA por objetivos 3.....	65
Cuadro 10. Matriz FODA por objetivos de todas las estrategias	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores internos (Debilidades).....	29
Tabla 2. Factores clave para el éxito internos escogidos (Fortalezas).....	29
Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos	32
Tabla 4. Factores Externos escogidos (Oportunidades)	33
Tabla 5. Factores externos (Amenazas).....	34
Tabla 6. Matriz de evaluación de factores externos	36
Tabla 7. Competidores.	37
Tabla 8. Factores clave MPC	38
Tabla 9. Matriz de Perfil Competitivo.....	39
Tabla 10. Aspectos influyentes.....	41
Tabla 11. Productos.	45
Tabla 12. Matriz de participación relativa	46
Tabla 13. Datos recolectados para la Matriz PEYEA	48
Tabla 14. Matriz PEYEA.....	50
Tabla 15. Plan de Acción Objetivo 1	67
Tabla 16. Plan de Acción Objetivo 2	69
Tabla 17. Plan de Acción Objetivo 3	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Análisis PESTEL de Incalza.....	44
Gráfico 2. Matriz BCG	47
Gráfico 3. Posicionamiento de la empresa	51
Gráfico 4. Modelo del proceso de planificación estratégica.....	59
Gráfico 5. Misión actual	79
Gráfico 6. Misión reestructurada	81
Gráfico 7. Visión reestructurada	81
Gráfico 8. Política de desperdicios.	90

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica hoy en día es uno de los procesos más importantes al momento de direccionar una empresa, esta tendría que definir las actividades que todo el personal dentro de una organización tiene que ejecutar mediante objetivos a corto, mediano y largo plazo para alcanzar una meta general que es la prosperidad de esta. (Chiavenato, 2017). El éxito de la mayoría de las empresas se basa en una adecuada formulación, ejecución y evaluación de las estrategias que se adaptan a las necesidades del mundo en el que se esté desarrollando la organización. La planificación tiene variables que son complejas y diversas, por esa razón es que seleccionar al personal que tenga las aptitudes y actitudes necesarias para que diseñe y ejecute el plan estratégico, es un proceso que tendría que ser obligatorio.

A partir de la revolución industrial diferentes empresas empezaron a buscar formas de aumentar sus utilidades y optimizar sus procesos, ahí entraban herramientas como la gestión por procesos, de talento humano, de la calidad, contabilidad, finanzas, auditoría o marketing. Se buscaba una forma de abarcar estas herramientas y es ahí donde autores empiezan a definir la planificación estratégica de diferentes formas, pero con el mismo objetivo. Básicamente el rol de este proceso es definir metas, un camino a seguir para alcanzarlas y las herramientas que van a ser utilizadas para cumplir los objetivos definidos a corto, mediano y largo plazo para la organización.

A mediados del siglo XX empieza a definirse el término de “planeación estratégica” y surgieron algunos sinónimos de esta palabra como: *planeación directiva completa*, *planeación corporativa completa*, *planeación general total*, *planeación integrada completa* y *planeación a largo plazo*. Aunque términos anteriormente mencionados ya no son utilizados actualmente, en aquella época algunos autores y organizaciones los utilizaban de forma regular. Diferentes organizaciones alrededor del mundo decidieron adoptar a la planeación estratégica de manera formal en la década de 1950, esta tomó mucha fuerza a mediados de la década de 1960 a causa del gran crecimiento que hubo en la industria en aquella época (González & Rodríguez, 2020). Entonces, el uso

formal en las organizaciones de la planeación estratégica con el fin de aumentar su ventaja competitiva es reciente.

Durante la guerra fría en Estados Unidos, a causa de la tensión y competencia que existía con la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), se desarrollaron muchos eventos en los cuales el gobierno estadounidense empieza a aplicar la planificación estratégica en cada acción que se iba a realizar. Posteriormente el desarrollo de las armas nucleares dentro de estos países no fue un evento casual, sino un conjunto de estrategias que tenían estas naciones para sembrar miedo en todo el mundo, después la carrera espacial que hubo entre estas dos potencias fue también una forma de publicitar la tecnología que cada una tenía, y el alcance que esta podía tener (Davis & Finch, 1982).

En la década de los ochenta Walt Disney Company pasaba por momentos muy difíciles en los cuales la empresa tuvo problemas financieros que culminaron después de haber reorganizado la empresa y aplicado la planificación estratégica, Michael Eisner fue el autor de todo esto cuando fue nombrado CEO en el año de 1984. Este mismo personaje desarrolló una gran cantidad de competencias nuevas en diferentes partes de la organización con ayuda de esta elección de planes estratégicos. Después de esto los productos de la empresa fueron exitosos, fueron pioneros en la creación de dibujos animados por computadora con la adquisición de la compañía Pixar. El éxito de Disney no solamente estuvo basado en las estrategias diseñadas por Michael Eisner y enfocadas en el aprovechamiento máximo de los recursos y capacidades que ya existían, sino en otras con un enfoque a la innovación de nuevos recursos y capacidades como los ya mencionados dibujos animados creados digitalmente (Hill & Jones, 2011).

Desde entonces casi todas las empresas que utilizan una correcta planificación estratégica dentro de su gestión a nivel global han sido exitosas, aunque para sobrellevar ese tipo de situaciones críticas también surgió esta herramienta. Todas las empresas transnacionales que se conocen hoy en día lograron crecer gracias a las

herramientas que la planificación estratégica brinda sea de manera formal o informal, sin ellas una empresa no tendría definido un camino a seguir.

Para la elaboración de un plan estratégico, existe una pieza fundamental, que es el gerente, este y los altos mandos tienen que ser los responsables de generar una ventaja competitiva a causa de un plan bien formulado. Tiene que ser el que se especialice en la elaboración de estrategias y lidere el proceso de su diseño y ejecución. Walmart que es una empresa reconocida a nivel global logró alcanzar el éxito, no por lo que la organización representaba en sus inicios, ni por sus empleados, sino gracias a un conjunto de estrategias bien diseñadas y ejecutadas por su fundador Sam Walton y la directiva que él escogió en los inicios de esta empresa (Hill & Jones, 2011).

Empresas como Apple lograron mantenerse en el duopolio de los años noventa con Microsoft gracias a una correcta administración, desarrollo de objetivos bien planteados y la elección de los instrumentos que iban a ayudar a la organización a alcanzar esas metas, que básicamente se enfocaron en la innovación constante, y ofrecer la mejor calidad posible en todo el planeta en computadoras y dispositivos electrónicos. Las herramientas que ofrece la planeación estratégica son muy eficientes (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

Toda empresa exitosa independientemente del país donde ejerza sus actividades tiene que manejar un plan estratégico bien diseñado, es importante que toda organización, de cualquier tamaño, actividad o fin desarrolle una planificación estratégica para que así se pueda definir las metas de esta y como se conseguirá llegar hasta ahí. En la historia de la humanidad se la ha utilizado de forma directa o indirecta en una gran parte de las actividades cotidianas como un plan para cosechar a lo largo del año y estar listos para los cambios de estación, es por esto que es igual un proceso eficiente para una empresa, también para la rutina de cualquier persona que quiera tener éxito en alguna actividad. La estrategia también puede ser aplicada para la búsqueda de la competitividad, para así obtener una ventaja competitiva ante las otras empresas que hagan actividades similares y ganar más clientela.

Una gran parte de los planes estratégicos diseñados para empresas, son enfocados de una u otra forma en la competitividad, esto causa que la ventaja competitiva o comparativa sea un posible resultado de una estrategia bien diseñada y ejecutada, si una empresa logra diferenciarse de su competencia de forma positiva, esta podrá obtener ventajas, como aumento de ventas, mayor fidelización de sus clientes, eficiencia de campañas de marketing, optimización de procesos, costos más bajos o innovación de productos, estas son una de las ventajas que se puede obtener como resultado de una estrategia y son responsables de que la empresa crezca. Ciertas estrategias van enfocadas a la mejora de procesos internos como el brindar capacitaciones con el fin de optimizarlos (Chiavenato, 2017).

Se puede decir que la competitividad es un término relativo, es una exigencia impuesta por la globalización y el dinamismo tecnológico de la competencia, por lo que el crecimiento de una nación depende de la competitividad existente en las empresas, que impulsa a estas a desarrollar nuevos productos, adaptarse a las nuevas tecnologías y mejorar sus procesos, esto hace que dentro de estos países exista mejor producción. Adaptarse a las nuevas tecnologías como nuevos canales de venta, ayuda a la empresa a mejorar su nivel competitivo y aumentar su cartera de clientes (Fernandez, Montes, & Vazquez, 1998). Entonces, para que una empresa pueda ser competitiva, esta tiene que desarrollar estrategias que están dentro de una planificación estratégica, por eso estas dos variables están directamente relacionadas.

Todo tipo de organización necesita una estrategia que aumente las probabilidades de éxito, en donde las actividades se ordenan y con esto hará que los procesos sean más eficientes. Hay una relación directa con la planificación estratégica y las exportadoras de maíz blanco gigante de Cuzco hacia España, donde el impacto del uso de las herramientas que concede la planeación estratégica es positivo haciendo que el ordenamiento de crecimiento empresarial y el desempeño en el nivel de exportaciones sean procesos más rentables. La planificación estratégica tiene que ser utilizada por todas las organizaciones si buscan el éxito, sin importar la actividad a la que se dediquen, esta ofrece herramientas que mejoran todos los procesos en donde se apliquen (Alvino & Langan , 2019).

Dentro del Ecuador, una gran parte de emprendimientos o PYMES no tienen desarrollada una planeación estratégica y no conocen sobre la importancia de esta. La empresa Incalza no tiene desarrollado un plan estratégico desde su fundación, esto ha causado que no tenga objetivos, ni un camino el cuál deba seguir para continuar con su crecimiento. El 95% de las Pymes que están situadas en la ciudad de Quito, aseguran con toda certeza la utilización de herramientas de la planificación estratégica por escrito, pero cuando se lleva a la práctica, todo cambia, aproximadamente el 40% de estas organizaciones olvida por completo estos conceptos, sin comentar el resto de Pymes que podrían utilizar de forma incorrecta todo lo que brinda la planificación estratégica (Palacio, Mantilla, Arévalo, Guadalupe, & Cevallos, 2017).

La empresa Incalza no cuenta con una planificación estratégica, y ha desaprovechado muchas oportunidades en el mercado a causa de la ausencia de una estrategia. Por la pandemia la organización ha perdido clientes, y con ello en ese entonces, pierde el rumbo en el cual estaba expandiéndose a otras provincias y ganando nuevos clientes, deja atrás todo tipo de estrategias y herramientas utilizadas por la incertidumbre que existió hasta después de la llegada de las vacunas contra Covid19. En general la organización no ha utilizado correctamente y formalmente las herramientas de la planificación estratégica, esto es algo común en las empresas ecuatorianas.

Las empresas que no tienen un camino definido por lo general están destinadas al fracaso, este es definido gracias a las herramientas que la planificación estratégica ofrece a las organizaciones hoy en día, una empresa que no tenga objetivos claros tampoco sabe a dónde quiere ir, y esto causa incertidumbre dentro y fuera de la organización.

El problema radica en la incapacidad de la empresa Incalza para aprovechar los recursos beneficiosos disponibles en su entorno, así como en su carencia de metas y objetivos definidos. Esta falta de un camino y aprovechamiento de oportunidades obstaculiza su capacidad para mejorar su situación actual, expandirse y prepararse para hacer frente a posibles amenazas en el futuro. Por lo tanto, la idea para defender es: El diseño de un plan estratégico le permitirá a la empresa Incalza mejorar la

competitividad. El objetivo general desarrollado para poder llegar a una solución a esta problemática que vive la empresa es:

- Diseñar un plan estratégico para la empresa Incalza de la ciudad de Ambato para la competitividad.

Con el fin de conseguir el objetivo general, también se ha planteado tres objetivos específicos para que estos sean las metas que la empresa tiene que alcanzar para mejorar la competitividad. A continuación, los objetivos específicos:

1. Fundamentar teórica y científicamente las variables de estudio de la planificación estratégica y competitividad.
2. Diagnosticar la situación actual a nivel estratégico de la empresa Incalza.
3. Identificar los componentes del plan estratégico que le permita una mejora en la competitividad de la empresa Incalza.

La metodología que ayuda a dar cumplimiento a lo planteado anteriormente es descriptiva con un enfoque mixto, es decir, cuantitativo y cualitativo por las razones que ya se mencionan. Para que se pueda definir el problema, se acude desde un principio a la observación directa (Hernández, 2014). Se realiza un diagnóstico de la empresa para conocer el estado actual. Se espera al finalizar el trabajo contar con una guía clara, que identifique objetivos, estrategias y acciones a seguir por parte de la empresa enfocadas a la mejora competitiva.

La razón por la cual este estudio pretende diseñar un plan estratégico es porque en el caso que la empresa decida implementarlo esto puede permitir a Incalza aumentar su cartera de clientes e incrementar sus ventas gracias a la mejora de la competitividad. Con ayuda del diseño de una misión, visión y el planteamiento de objetivos para que esta, pueda tener ya una dirección, y coordinar a todo el personal y sus actividades con las expuestas en el plan, con el enfoque de conseguir la meta general que es ser competitivos en el mercado del calzado de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Planificación estratégica y sus componentes

La planificación estratégica ha formado parte de grandes acontecimientos en la historia del ser humano. La planeación ha sido importante dentro de la administración, ha sido una herramienta necesaria en muchos gobiernos, es así como los egipcios (1300 a.C.), mediante sus papiros para el proceso de construcción de pirámides y templos le atribuían gran importancia a la administración y lo que deriva de esta (González & Rodríguez, 2020). Entonces, la planeación y la estrategia han ayudado a muchos procesos a ser más ordenados, eficientes y eficaces a lo largo de la historia, la construcción de las pirámides no fue un procedimiento realizado sin ningún tipo de plan o estrategia, sino fue algo planificado, ejecutado y evaluado.

Las batallas en las que los Espartanos participaron (600 a.C.), se basaban en una correcta estrategia y planificación para poder ganarlas, de ahí se deriva la palabra *Strategos* o traducido al español como estratega era el nombre del general o también conocido como comandante en jefe de un ejército, por ende, la palabra “estrategia”, tiene su origen en la actividad de estos militares griegos que debían ser unos estrategas natos. La estrategia siempre ha sido la base del éxito para todo tipo de actividad en todas las épocas y en todos los lugares.

El panorama que existe en este siglo es muy diferente al que las organizaciones vivieron anteriormente, donde las economías a escala y los presupuestos para la publicidad eran suficientes para ganar clientes, hoy en día todo ha cambiado por completo a causa del crecimiento de la competencia. Los gerentes tienen que adquirir nuevas cualidades, hacer negocios en este tiempo es peligroso y las consecuencias pueden ser muy graves. La estrategia es un elemento fundamental para el éxito, ayuda a planear lo que se hará de forma estratégica y aplicar estas acciones cuando las condiciones sea del mercado o de la empresa lo requieran (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

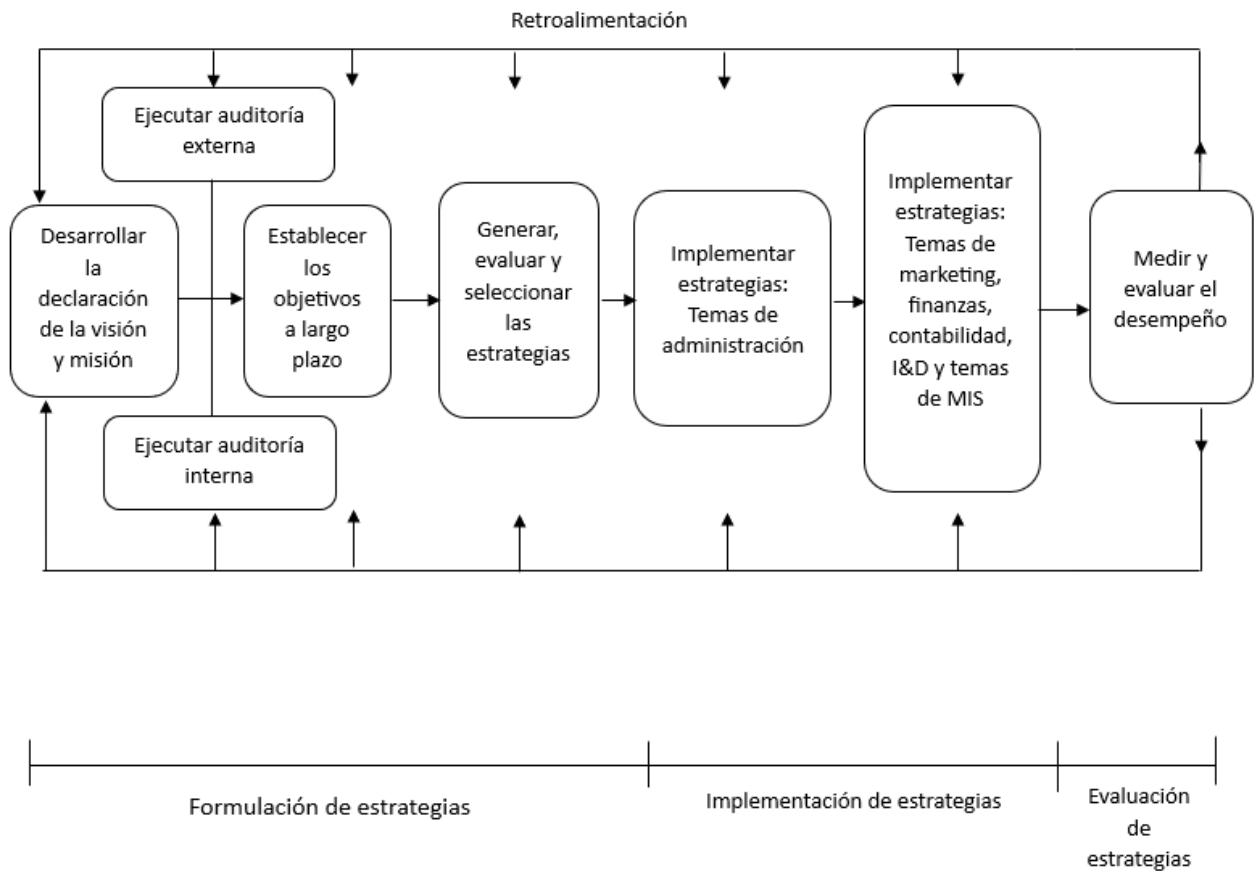
Todos los años hay empresas que se destacan sobre otras, con respecto a una mejora en la rentabilidad, crecimiento en sus ventas, o que su valor accionario suba a comparación de otras organizaciones. Aunque existan ejemplos de este tipo de empresas como Apple o Google, no solamente son empresas estadounidenses las que tienen este tipo de logros, en todo el mundo hay empresas ejemplares que son exitosas como IKEA, la empresa sueca de muebles. Solamente hay una cosa que puede explicar el éxito prolongado de estas empresas, y es una estrategia bien diseñada y ejecutada que le permita a la empresa optimizar y mejorar procesos internos y externos (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

Se analiza algunas de las mejores empresas para trabajar en el Ecuador en el 2020, estas son Deutsche Post DHL Group y Banco de Guayaquil, donde se observa que el éxito de estas empresas son sus acciones premeditadas y analizadas junto con el uso de ciertas herramientas que ofrece la planificación estratégica como lo son la definición de objetivos, el alcance de metas con menos esfuerzo y tiempo, la incorporación de los *stakeholders*, la aplicación de conceptos actuales de la planificación, organización de ideas y recursos, el conocimiento de la empresa, soporte en las tecnologías de la información y la correcta capacitación del talento humano (Basantes J. L., Centeno, Bonilla, & Basantes, 2021).

La administración estratégica que se acuña como sinónimo del término ya utilizado de planificación estratégica, es considerada como un arte y una ciencia necesaria dentro de una empresa para crear y aprovechar oportunidades en el futuro, donde se formula, implementa y evalúa decisiones que permitan a la organización alcanzar los objetivos planteados en el diseño del plan estratégico. Una empresa tiene que haber diseñado un buen plan estratégico para que pueda triunfar en el mercado, así como un equipo de fútbol desarrolla estrategias de juego para ganar un partido (David, 2013). Por lo tanto, la administración estratégica es un proceso vital para que una empresa pueda ser exitosa en un mercado tan cambiante, gracias al aprovechamiento y creación de oportunidades.

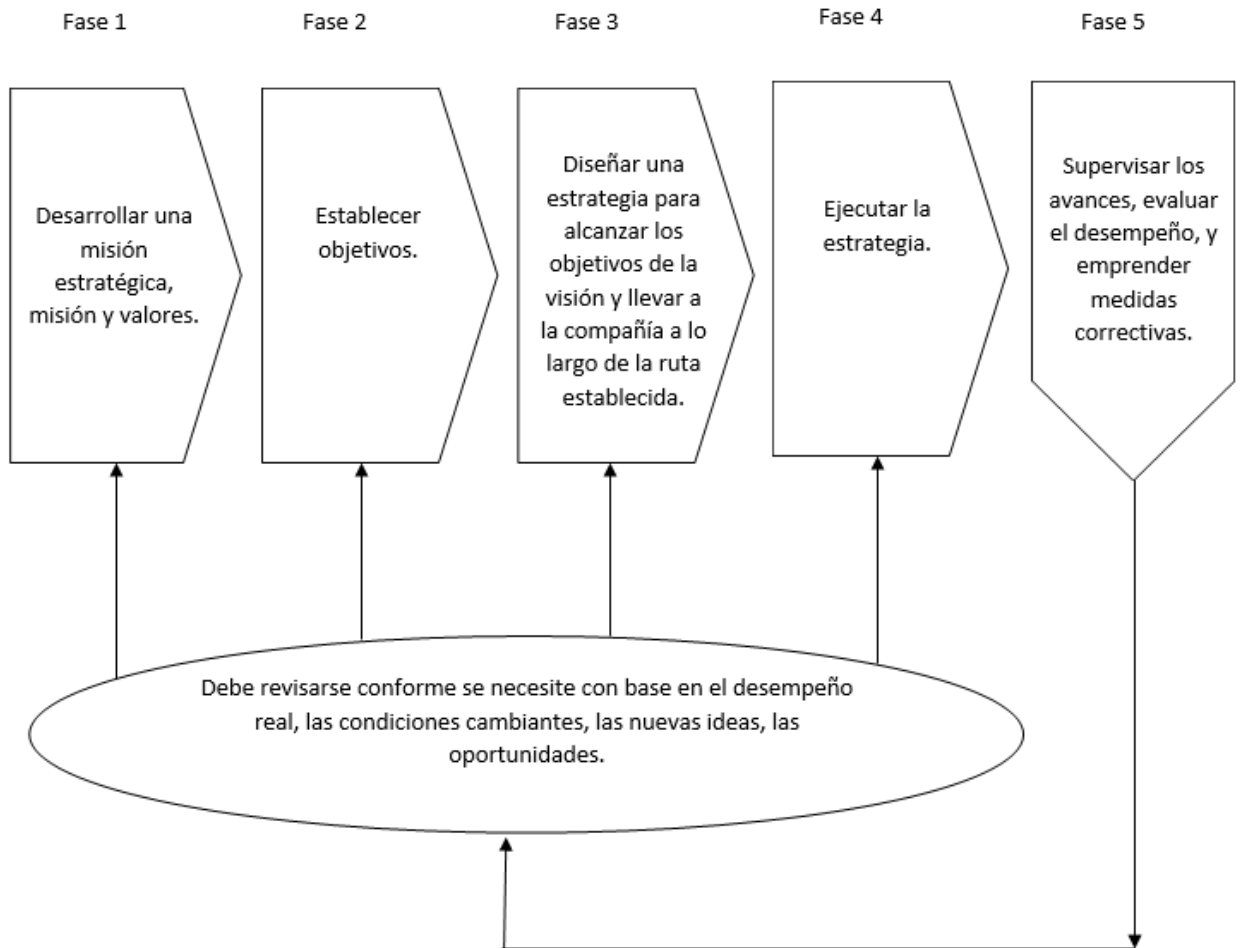
La administración estratégica está compuesta por compromisos, decisiones y acciones que necesita una empresa para lograr una ventaja competitiva y ser mejor que el resto de las empresas promedio. Lo primero que se tiene que realizar en este proceso, es el diagnóstico de factores tanto externos como internos, esto ayudará a determinar sus recursos, capacidades y competencias, con esta información se define su misión y visión y así formula la estrategia para llegar a esa visión desarrollada que básicamente se la puede definir como todo lo que busca ser y hacer la empresa en un futuro. La empresa tiene que tomar medidas nuevas para llegar a cumplir con los pasos definidos que se tienen que seguir (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

Existen algunos modelos sobre el proceso de planificación estratégica, todo depende del autor. Aunque cabe recalcar que, la mayoría de estos sin importar el origen del autor intentan llevar a la organización por un camino similar. En base de estos modelos se realiza la planificación estratégica de la organización Incalza. Hay autores que extienden las fases del proceso y otros las acortan, aunque eso no tiene relevancia, por lo general estos pasos prácticamente son iguales en todas las fases como el desarrollo de una visión y misión o la implementación de la estrategia. A continuación, se puede visualizar el modelo de Fred David, uno de los padres de la planeación estratégica:

Ilustración 1. Modelo Integral del proceso de administración estratégica

Fuente: tomado a partir de David (2013)

Existe otro modelo de uno de los primeros autores la planeación estratégica. El proceso de una planificación estratégica consta de cinco fases que están integradas e interrelacionadas, estas son el desarrollo de una misión y visión estratégica, establecimiento de objetivos, formular una estrategia, ejecutar la estrategia elegida, y vigilar el desarrollo de esta (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012). Es por esa razón que la planeación es un proceso en donde no se obtiene resultados al corto plazo, sino que hay etapas en las cuales hay que actuar de diferentes formas dependiendo de la situación que en ese momento pase la organización, donde poco a poco se va a cumplir con los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Ilustración 2. Modelo de direccionamiento estratégico

Fuente: tomado a partir de Thompson et al., (2012)

Se observa que entre estos dos modelos hay mucha similitud, son diferentes autores que llegan a lo mismo, la aplicación correcta de cualquiera de estos modelos puede llevar a la empresa a ser más eficiente y eficaz. La aplicación de un modelo de administración estratégica en cualquier empresa siempre tiene beneficios, aunque es necesario que esta sea desarrollada, ejecutada cuidadosamente y controlada. Se puede observar que en los modelos siempre existe un control, cada cierto tiempo hay que ejercer una evaluación del desempeño donde se verifica que todos los objetivos y las estrategias que derivan de estos sean cumplidas, pero en el caso que no, se aplique correcciones basadas en la flexibilidad y adaptación al cambio para seguir con el cumplimiento de los objetivos (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

Desarrollar los objetivos puede traer dificultades, y en sí, dentro de una organización siempre existirá el conflicto, por ejemplo, un gerente de cobros busca minimizar las deudas no pagadas, mientras que el gerente de ventas busca aumentar un 50% las ventas y es así que se puede desarrollar conflictos a nivel macro y micro, es por eso que se tiene que aprender a manejarlos y administrarlos como directivos, no se manejan de la forma más delicada y analítica en una estrategia, esto puede llevar al fracaso de esta (David, 2013). Y no solamente existen conflictos en el desarrollo de los objetivos, sino que se dan en cada momento de definir e implementar el plan estratégico. La estrategia es una de las claves para el éxito, si es que se formula e implementa de una correcta forma.

Una gran cantidad de empresarios optan por iniciar un negocio, pero pocos son los que logran mantener a la organización en el tiempo, es por esa razón que, escasos negocios logran sobresalir de los demás. Y es porque no todos los gerentes conocen las bases fundamentales del buen funcionamiento de una empresa, al momento de implementar una planeación estratégica, el panorama futuro de la empresa deja de lado la incertidumbre (Basantes J. , Centeno, Bonilla , & Basantes, 2021). Las herramientas que la administración estratégica ofrece a los gerentes son elementos que no van a faltar nunca en una empresa que haya conseguido el éxito, es por esa razón que la planeación estratégica es un proceso fundamental para los grandes líderes en todos los ámbitos existentes.

Una planificación estratégica consta de tres etapas, en donde en la primera etapa se busca definir la misión y visión estratégica de la empresa con ayuda de un diagnóstico, en la segunda etapa se elige los caminos de acción para alcanzar la misión y visión ya planteadas, gracias a la definición de los objetivos específicos y general y por último en la tercera etapa se ven los resultados (Palacio, Mantilla, Arévalo, Guadalupe, & Cevallos, 2017). Muchos autores dividen en diferentes cantidades de etapas, pero todo lleva a lo mismo, dentro de las diferentes etapas están los mismos procesos a seguir.

Al momento de desarrollar los objetivos específicos y general, hay que hacerlo de forma concreta y coherente, el entorno en el que se desarrolla una empresa siempre

va a ser cambiante, y depender de una inmensa cantidad de variables como son los factores, económicos, políticos, sociales y tecnológicos. Aquí pueden entrar herramientas muy interesantes como el análisis PESTEL que le permite a la organización analizar el panorama externo que puede influir con la estrategia de forma positiva o negativa, la matriz de perfil competitivo (MPC) que analiza que tan eficientes y eficaces son los competidores directos con o la matriz de factores externos (Palacio, Mantilla, Arévalo, Guadalupe, & Cevallos, 2017).

Existen herramientas y elementos que ayudan a analizar factores internos, como la matriz FODA que analiza fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en donde las dos últimas son externas, la matriz de factores internos y externos (EFI y EFE) que se ayuda a definir la situación interna y externa con ayuda de calificaciones y pesos que son multiplicados para obtener un peso ponderado y sumar todo eso o las 5 fuerzas de Porter. Estas herramientas de diagnóstico son muy utilizadas por los gerentes, aunque la matriz FODA es la herramienta más popular dentro del ámbito empresarial, ayuda a visualizar el panorama completo de una organización tanto interno como externo para así poder llegar a múltiples soluciones (Chiavenato, 2017).

El diagnóstico de las diferentes áreas de la organización es vital para poder conocer el estado actual de una empresa. Es un proceso necesario para desarrollar una buena estrategia, es por eso que se lo tiene que realizar muy detenidamente y con una visión amplia de lo que está pasando, podrán existir variables externas que se vean ajenas pero que después puedan afectar de una u otra forma a la empresa, por ejemplo, una empresa que vende zapatos deportivos, no tiene que dejar de lado a las empresas que producen ropa deportiva, en cualquier momento se podrían lanzar a la venta de zapatos deportivos y así ser competidores directos. (Muñis, 2017).

En el diagnóstico se utilizan algunas herramientas como, por ejemplo, la matriz BCG (Boston Consulting Group) que es una herramienta utilizada para analizar la cartera de productos de una empresa y determinar su potencial de crecimiento y rentabilidad. La matriz se divide en cuatro cuadrantes, cada uno representando una categoría de producto diferente en función de su participación en el mercado y su tasa de

crecimiento. El primer cuadrante son las Estrellas, productos con alta participación de mercado y alta tasa de crecimiento, estos productos son altamente rentables y tienen el potencial de convertirse en fuentes de ingresos a largo plazo. El segundo cuadrante son las Vacas Lecheras, productos con alta participación de mercado, pero baja tasa de crecimiento, estos productos generan flujo de caja positivo, pero tienen un potencial limitado de crecimiento. El tercer cuadrante son las Interrogantes, productos con baja participación de mercado, pero alta tasa de crecimiento, estos productos tienen un gran potencial, pero aún no han alcanzado una posición fuerte en el mercado. Y el cuarto cuadrante son los Perros, productos con baja participación de mercado y baja tasa de crecimiento, estos productos no generan mucho flujo de caja y no tienen un gran potencial de crecimiento (Armstrong & Kotler, 2013).

La matriz BCG que su nombre proviene de la organización que la creó se utiliza para ayudar a las empresas a decidir cómo asignar recursos a su cartera de productos. Por ejemplo, las empresas pueden invertir en estrellas para mantener su posición fuerte en el mercado, desinvertir en perros que no generan beneficios para crear nuevos productos y considerar la inversión en interrogantes con el potencial de convertirse en estrellas en el futuro. Esta matriz depende igual de la matriz de participación relativa que ayuda a definir las posiciones de los productos (Armstrong & Kotler, 2013).

El análisis PEYEA, es una técnica desarrollada por Raymond E. Miles y Charles C. Snow, se enfoca en cuatro conjuntos de factores: fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), fuerza de la industria (FI) y estabilidad del entorno (EE). Su objetivo es encontrar un equilibrio entre todas las variables tanto del entorno interno como del externo. Los factores de fortaleza financiera y ventaja competitiva se utilizan para evaluar la posición estratégica interna de una organización, mientras que los factores de fuerza de la industria y estabilidad del entorno se enfocan en su posición estratégica externa. Cada uno de los cuatro conjuntos de factores en el análisis PEYEA también está compuesto por factores que se expresan en términos numéricos. Las calificaciones asignadas a FF e FI varían desde 0 (la peor) hasta +6 (la mejor); mientras

que las calificaciones que pueden asignarse a VC y EE se mueven en un rango de 0 (la mejor) a -6 (la peor) (Dimitrova, 2017).

Para dar forma al camino que la empresa tiene que recorrer, se tiene que diseñar los valores corporativos, misión, visión y políticas internas que tendrá esta, luego estos pueden ser modificados a conveniencia, con el fin de adaptarse a la época en la que la organización este viviendo. Los valores corporativos son compromisos éticos y morales que la empresa tiene que cumplir, enfocados a sus diferentes partes interesadas, las principales son sus clientes (externos e internos), la sociedad y el gobierno. Se plantea lo que esperan estas partes de la empresa, y los valores tienen que estar sincronizados con la satisfacción de los interesados. Las políticas son un acuerdo más formal y objetivo que si no se cumple el personal está obligado a ser sancionado, suelen ser más eficientes (Fernandez, Montes, & Vazquez, 1998).

La misión tiene que responder a muchas interrogantes como: ¿Quiénes somos?, ¿A dónde nos dirigimos?, ¿Cómo lo hacemos?, ¿Con que lo hacemos?, ¿Para qué lo hacemos? y ¿Quiénes son nuestros clientes? Aparte del reglamento interno, las políticas internas también son importantes para que así se plasma un reglamento objetivo al personal de forma directa y de fácil acceso para cumplir con la visión (Fernandez, Montes, & Vazquez, 1998). Entonces, esta ayuda a la empresa a definir su estado actual en muchos escenarios, esto facilita para proyectar el camino que la organización quiere recorrer, si la empresa no sabe con exactitud en donde está, no sabrá a donde irá. La definición de la misión es uno de los procesos más importantes dentro de la planeación estratégica, y esta herramienta es una de las bases del éxito.

La visión es una proyección al largo plazo, esta será definida por la alta dirección de la compañía, encamina a la empresa hacia un rumbo particular y le ayuda a comprometerse en cumplir con las actividades para poder llegar a este futuro idealizado. Esto se refuerza con una correcta estructura organizativa, con ayuda de un organigrama que se lo realiza siempre por jerarquías en orden (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012). Esta herramienta es de igual forma uno de los pilares de la planeación estratégica y su éxito, es básicamente el objetivo general o la meta mayor

que busca alcanzar la empresa. La misión siempre va de la mano con la visión, las dos variables se complementan y hacen un todo, del estado actual en el que la organización se encuentra hacia el que espera estar.

La definición de los objetivos es también necesaria si se busca una estrategia eficiente, esto ayuda a dividir la visión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien definidos son específicos, medibles y cuantificables para así, definir una fecha límite en la cual se tiene que cumplir con estos. Los administradores tienen que estar conscientes que se pueda alcanzar los objetivos antes de formularlos, lo recomendable sería que estos sean desafiantes para organización, pero posibles (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012). El conjunto de las herramientas anteriormente mencionadas es muy importante para la formulación de la estrategia, y es por esa razón que tiene que ser un proceso detenidamente analizado por el gerente.

El fin de idear una estrategia es un procedimiento en el cual los altos directivos siempre tienen que desempeñar importantes funciones. El director general o el dueño de la organización en ocasiones es el artista estratégico, donde tiene que idear la estrategia perfecta para poder llegar al éxito. Existen diferentes niveles de estrategias, donde dependiendo la persona que desarrolle la estrategia se definirá el nivel. El plan estratégico suele ser enfocado a enfrentar las situaciones competitivas del mercado, competir con los rivales y cumplir con los objetivos definidos (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012). Entonces, el plan es el camino por el cual la empresa tiene que andar para llegar a cumplir con los objetivos específicos y a su vez con la visión que tiene la organización.

El proceso de administración estratégica no finaliza ya después de haber analizado y escogido la estrategia correcta, sino que se tiene que poner en marcha la estrategia con ayuda del gerente y en el caso que haya una persona encargada de esta, en donde estos ayuden a que este proceso sea más fácil si logran entender de forma consciente las actividades de la empresa y también si se comprometen mediante las estrategias planteadas a llevar a la organización al triunfo deseado. El proceso de la implementación de la estrategia siempre tendrá un grado de dificultad a causa de las

variables que pueden cambiar constantemente (David, 2013). Es así, que, en el proceso de implementación, la ayuda y preocupación por parte de todo el personal es una herramienta necesaria.

Cuadro 1. Algunas cuestiones administrativas centrales para la implementación de las estrategias

1	Establecer objetivos anuales
2	Diseñar políticas
3	Asignar recursos
4	Modificar una estructura organizacional existente
5	Reestructura y reingeniería
6	Revisar los planes de incentivos y recompensas
7	Minimizar la resistencia al cambio
8	Desarrollar una cultura que apoye la estrategia
9	Adaptar los procesos de producción/operaciones
10	Adaptar los procesos de producción/operaciones
11	Aplicar reducciones de personal y permisos de ausencia sin paga, si fuera necesario
12	Vincular el desempeño y el salario a las estrategias
13	Alinear a los gerentes con la estrategia

Fuente: tomado a partir de David (2013)

Desarrollar un plan estratégico se basa en un conjunto de acciones detenidamente analizadas. Estas acciones son, declaración de la misión y visión, auditoría interna y externa, establecer objetivos a largo plazo, generar y evaluar las estrategias, implementar estrategias y, por último, medir y evaluar el desempeño de las estrategias implementadas. Mejorar procesos como los de contratación para tener personal lo mejor calificado tiene que ser parte de las estrategias que van dentro del plan, ya que una empresa no funciona bien sin buen personal (David, 2013).

El proceso de reclutamiento es una serie de pasos y actividades que una organización lleva a cabo para identificar, atraer y seleccionar candidatos calificados para cubrir vacantes de empleo. Comienza con la planificación de la necesidad de contratación, seguida de la publicación de la oferta de trabajo en diversos canales, la recepción de solicitudes, la evaluación de candidatos a través de entrevistas, pruebas y verificación de referencias, la toma de decisiones para seleccionar al candidato más adecuado, la realización de la oferta de empleo, y finalmente, el proceso de contratación y la integración del nuevo empleado en la organización, seguido de un seguimiento

continuo de su desempeño y desarrollo. Esto puede ser parte de una estrategia de la planificación estratégica (Cabrera, 2022).

1.2. La competitividad en las organizaciones.

La competitividad es una variable que siempre está relacionada con la planeación estratégica, donde las dos se complementan. Todas las empresas compiten por obtener dinero, recursos, clientes, prestigio, mercados, capacidades, imagen y una ventaja competitiva, esto les permite sobrevivir en un contexto que es dinámico e incierto. Esto causa que los altos mandos de las organizaciones empiecen a entender las tendencias y dinámicas de los sectores en donde realizan actividades económicas. Por lo que los administradores se tienen que encargar de diseñar y ejecutar una estrategia que le asegura a la compañía competitividad y sostenibilidad en este mundo globalizado (Chiavenato, 2017).

En el siglo XVII se empezó a establecer el marco conceptual de la competitividad gracias a la popularización del comercio internacional. David Ricardo fue uno de los principales autores de estas teorías, gracias a la metodología de las ventajas comparativa este destacó. Las ventajas comparativas de una región o nación se basaban en la abundancia de factores que permitan producir (materia prima) según la teoría económica clásica, aun cuando un país no tenía los recursos necesarios para tener esta ventaja, podía buscar las formas de obtenerla, sea especializándose en los pocos productos que podía producir (Rojas, Sepúlveda, & Chavarría, 2002).

En el mundo de los deportes existe una competición constante, en donde todos los deportistas se esfuerzan por ser los mejores, sea de forma individual o en equipo. Para esto, los deportistas tienen que prepararse muy bien, tanto física como mentalmente, para a su vez superar los obstáculos que se presenten y salir victoriosos. Pasa exactamente lo mismo con las organizaciones, estas tienen que prepararse y mejorar en muchos aspectos para así poder superar a las empresas competidoras, y en este caso la victoria es, la mejora y optimización de los procesos dentro de la empresa.

La competitividad está influenciada por factores económicos y no económicos, la ubicación es un factor no económico, aunque cabe recalcar, que está directamente relacionada con lo económico por el valor de la tierra o usos o intensidad de la utilización de la localización. De igual forma los económicos están relacionados con la localización, esta definirá los alcances que se podrá tener gracias a las ventajas que esta ofrece y así obtener más ganancias (Rojas, Sepúlveda, & Chavarría, 2002). Siempre hay variables dentro de la competitividad que a simple vista parezca que no tienen ninguna relación, pero si se profundiza se llega a la conclusión de que están directamente relacionadas.

Cuando una empresa intenta ser competitiva tiene que enfocarse en una gran cantidad de variables que podrían afectar a esta de forma directa. Las variables que pueden afectar a la competitividad de la empresa pueden ser desde la crisis económica de un país externo hasta la bancarrota de alguna empresa mediana que se encuentre en el sector donde la organización ejecuta actividades. Es por esa razón que el gerente tiene que utilizar herramientas de análisis tanto externo como interno, para así tener una visión que sea más cercana a la realidad de los factores que van a influir en la competitividad de la organización (Chiavenato, 2017).

La competitividad ayuda a definir las características de una empresa para que esta pueda vencer a las organizaciones que ofertan productos o servicios parecidos. Todas esas características tienen que ser cualidades que diferencien una organización de la otra, esto causa que los clientes tengan preferencias hacia una en especial, y es porque esta tiene mayor cantidad de cualidades o una cualidad en especial que le permita ofrecer lo que el mercado está demandando exactamente. Entonces, la competitividad empresarial, es la habilidad que tiene una organización de diferenciarse positivamente de otras empresas que ofrecen productos o servicios similares.

La ventaja competitiva y comparativa son términos que son muy utilizados hoy en día en las organizaciones, la primera se basa en la eficiencia y en un desempeño superior al de la competencia, mientras que la segunda se basa en los costos bajos, por ejemplo, una empresa que fabrica celulares baratos se podría diferenciar con una

ventaja comparativa, mientras que otra que produce celulares con nueva y sofisticada tecnología a un mayor precio, sería una ventaja competitiva. Existe una gama muy amplia y variada de definiciones sobre la competitividad desde un ámbito económico carácter sociopolítico, técnico y cultural con un gran número de significados (Rojas, Sepúlveda, & Chavarría, 2002).

Se llega a entender a la ventaja competitiva como la capacidad que tiene una empresa para dar un valor extra a sus clientes. Por ejemplo, una organización puede ofrecer un producto por un precio más elevado, pero con ciertos beneficios como una mejor calidad o un servicio extra, en ese momento el objeto ha ganado una ventaja competitiva a diferencia de los productos con los que compite. La ventaja competitiva no es algo reciente, en muchos libros anteriores sobre la administración estratégica hablan de esta indirecta o directamente (Porter, 2002). Por otro lado, la ventaja comparativa está relacionada a precios más bajos, sea por abundancia de la materia prima o facilidad de producción, esto hace al producto más atractivo.

La ventaja competitiva sustentable se enfoca en el desempeño de la empresa a largo plazo, no importa que esta tenga muchas debilidades y pocas fortalezas a comparación de los rivales, existen dos tipos de ventaja competitiva según su alcance, estos son: costos bajos y diferenciación. Estas dos variables siempre están relacionadas a la estructura del mercado, y así dan lugar a 3 estrategias que pueden ofrecer el alcance de un mejor desempeño, estas son: liderazgo en costos, diferenciación en los costos y el enfoque en la diferenciación. Cada una de estas estrategias plantean formas para que la organización alcance la ventaja competitiva (Porter, 2002).

La ventaja competitiva es la pieza fundamental para el éxito de una empresa en los mercados competitivos, aunque hay que esclarecer que en las últimas décadas han sido llenas de prosperidad para las compañías, por lo tanto, estas se han enfocado en crecer y expandirse dejando de lado el concepto de ventaja competitiva. Las empresas de hoy en día tienen que tomar en cuenta la importancia que tiene la ventaja competitiva en el mercado local y global, la gran cantidad de empresas que existen

buscan también formar parte de forma participativa en este (Porter, 2002). Es así, que empresas alrededor del mundo han logrado ser realmente competitivas utilizando estas 3 estrategias en su plan estratégico.

La estrategia de liderazgo en costes se enfoca en la reducción de costos de producción para ofrecer productos o servicios a precios más bajos que los de la competencia. Para lograr esto, la empresa tiene que enfocarse en el diseño del producto, control de costos, economías de escala, tecnología y cadena de suministro. Otro tipo de estrategias eficientes es la alianza con las partes interesadas o potenciales *stakeholders* como lo son los proveedores, es necesario tener una buena relación y llegar a acuerdos donde todos salgan ganadores (Porter, 2002).

Las nuevas formas de hacer marketing han evolucionado significativamente con la llegada de la era digital y las redes sociales. Las empresas ahora pueden aprovechar el poder del marketing digital, las redes sociales, la automatización y el análisis de datos para llegar a sus audiencias de manera más personalizada y efectiva. Esto no solo permite una segmentación precisa del mercado, sino que también brinda la oportunidad de establecer conexiones más auténticas con los clientes, lo que fomenta la lealtad y el compromiso. Además, estas nuevas formas de marketing permiten una mayor flexibilidad y adaptabilidad a los cambios del mercado, lo que mejora la competitividad de estas (Armstrong & Kotler, 2013).

La competitividad es un factor vital que puede determinar el éxito o el fracaso, es básicamente el pilar de cada empresa existente que ha logrado ser mejor que su competencia, esta ayuda a contribuir a la organización con factores como innovación, una buena implementación o una cultura cohesiva (Rojas, Sepúlveda, & Chavarría, 2002). Entonces, la empresa que es competitiva siempre tiene mejores posibilidades de ser exitosa, la competitividad es sinónimo de triunfo en un mundo globalizado y cada vez más competitivo, es algo necesario para que las organizaciones puedan sobrevivir o ganen a sus competidores. Cuando una empresa se posiciona en el mercado siempre tiene que buscar ser la primera, la que tenga mejores ventajas tanto competitivas y comparativas.

Existen herramientas de la planeación estratégica que se pueden utilizar para revelar la competitividad que tiene una organización, entonces la competitividad aparte de ser un resultado esperado también puede ser una variable que puede medirse de múltiples formas en la planificación estratégica. El análisis FODA, análisis de recursos y capacidades, análisis de la cadena de valor, *benchmarking* o puntos de referencia y la evaluación de la fortaleza competitiva son las cinco técnicas valiosas al momento de analizar factores competitivos, es así, que los directivos pueden utilizarlas para tomar decisiones y diseñar estrategias enfocadas al estado actual que cruce la organización (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

El FODA por objetivos es una metodología que combina el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) con la definición de objetivos estratégicos específicos y cuatro estrategias para cumplir con estos, estas son agresivas, competitivas, conservadoras y defensivas. Esto establece una estrecha relación con la planificación estratégica, ya que este análisis proporciona la base para identificar las áreas críticas en las que una organización debe centrarse, mientras que la definición de objetivos estratégicos concretos guía la dirección a seguir. En resumen, el FODA por objetivos enriquece la planificación estratégica al convertir el análisis en acción, alineando los recursos y esfuerzos de la organización para aprovechar sus ventajas, abordar sus desafíos y lograr sus metas estratégicas de manera efectiva (David, 2013).

El FODA por objetivos necesita un plan de acción, este funciona como una hoja de ruta detallada que descompone las estrategias generales en acciones específicas y medibles. Este enfoque proporciona claridad sobre quién, qué, cuándo y cómo llevará a cabo las tareas necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos. El plan de acción, no solo se centra en la implementación efectiva, sino que también establece una base para el seguimiento y la evaluación continua, permitiendo a la organización medir su progreso y realizar ajustes en función de los resultados, este ayuda a definir actividades, metas, recursos, responsables de la actividad, presupuesto y resultados (David, 2013).

La alineación organizacional es un procedimiento necesario para un correcto diseño y ejecución de la estrategia, es donde las partes interesadas tanto internas como externas pueden formar parte de las iniciativas de la empresa y este es un tema central de la estrategia organizacional, entonces la ejecución del plan estratégico aumenta su probabilidad de éxito. La esencia de la planificación estratégica es la competitividad, esta es la base para ganar en un mundo tan competitivo como lo es hoy en día (Chiavenato, 2017). Es así, que la empresa tiene que estar alineada con los *stakeholders*, para que esta tenga apoyo extra en el desarrollo, ejecución y evaluación de la estrategia y así de igual forma, se fortalezcan las relaciones entre estos.

Dentro de la planificación estratégica existen muchas herramientas que están enfocadas al aumento de la competitividad, si una empresa no logra ser competitiva en el mercado es muy probable que desaparezca. Para que se pueda competir con éxito y se alcance una ventaja competitiva a diferencia de las demás empresas en el mercado, las organizaciones tienen que aplicar ciertas estrategias competitivas genéricas que son 5: liderazgo en costos bajos, diferenciación, proveedor de mejores costos, diferenciación dirigida y los costos bajos dirigidos. Gracias a la aplicación de estas estrategias competitivas bien diseñadas y ejecutadas es lógico que la empresa alcance el éxito, el objetivo principal la mayoría de las veces de estas estrategias es aumentar las ventas de la organización (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

Si se analiza la razón de ser de una estrategia en todas las empresas se concluye que esta busca llevarla a ser próspera en todas las ocasiones, la planificación estratégica siempre va a estar relacionada de forma directa o indirecta con la competitividad, el único camino para el éxito de una organización es ser competitiva y tener mejores y más cualidades que el resto de las empresas que producen y ofrecen el mismo producto. La competitividad es la variable que tiene más relevancia para los gerentes, y aunque existan cientos de autores que la definan de diferentes formas, siempre tendrá el mismo objetivo. De igual forma existen una gran variedad de formas para poder medir la competitividad, esto hace que esta tenga diferentes enfoques.

Existen muchas formas de medir la competitividad, donde diferentes autores se han basado en algunos tipos de variables para poder definir un nivel competitivo de forma cuantitativa, en la mayoría de las veces. Por ejemplo, se puede medir la competitividad de forma cuantitativa, encuestando a una muestra de una población, dar algunas opciones de empresas que sean competidoras directas, y que escojan la empresa que crean que produce los productos con la mejor calidad o, por otro lado, que escojan la empresa a la que le comprarían el producto. Obviamente este tipo de medición necesita muchos recursos, pero puede ser una opción al momento de medir la competitividad en una organización.

Cuando una empresa se diferencia de las demás de forma positiva, como por ejemplo un producto de buena calidad, se puede definir a esta como una empresa con un buen nivel competitivo, gracias a eso atrae más clientes y aumenta sus ventas, y esta puede ser una forma de medir la competitividad de forma superficial.

Medir la competitividad de una empresa es un proceso que nutre de ciertos conocimientos al gerente, para así poder tomar las mejores decisiones posibles dependiendo del contexto que atraviese la empresa y el nivel competitivo que tiene a comparación de la competencia. Es por eso, que la competitividad a pesar de ser un término muy extenso con una gran cantidad de variables tanto externas como internas, puede llegar a ser medida, analizada y entendida para a su vez verificar si las estrategias existentes podrán ser útiles para mejorar o adaptar la competitividad al mercado, una forma de medir la competitividad puede ser la herramienta anteriormente mencionada MPC.

En las empresas se puede medir la competitividad también de forma cuantitativa basándose en la cuota de mercado, márgenes de ganancias o beneficios netos, indicadores de costo o productividad. De igual forma la competitividad se puede medir con una matriz de perfil competitivo donde esta califica cuestiones internas y externas tanto de la empresa como de la competencia, donde hay un peso y calificación para cada factor crítico para el éxito el total del peso debe ser 100, y la calificación del 1 (no se maneja) al 4 (se maneja con eficiencia). Ahora existen sistemas de medición del

desempeño estratégico (SMDE) en donde estos pueden influir de gran manera en la competitividad, si la estrategia es exitosa, sería normal que la empresa llegue a aumentar su nivel competitivo (Jiménez & Cedillo, 2020).

Un estrategia siempre tiene que estar enfocado en la competencia existente, toda actividad estratégica tiene variables externas que la afectan de una u otra forma, la variable que más va a estar relacionada a una estrategia empresarial es la competitividad. Los directivos suelen ver a la competencia de forma estrecha enfocándose solo en las empresas que compiten directamente, pero en realidad no solamente tiene que enfocarse en los rivales directos, también existen cuatro fuerzas más que influyen directamente en el nivel competitivo de una empresa, estas fuerzas competitivas son: los posibles entrantes, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores. La interacción de estas cinco fuerzas da lugar a la estructura de un mercado y a su ambiente competitivo (Porter, 2008).

Aunque existen variables que afectan a la competitividad de las empresas como una decisión política, la situación climática o los ciclos de negociaciones, estos por lo general pueden afectar a la competitividad de a corto plazo. Es la estructura del mercado o del sector que se mantiene definido por estas 5 fuerzas a largo plazo. Cuatro de estas fuerzas siempre van a influir directamente en la fuerza de la Rivalidad entre los competidores existentes, las otras fuerzas son: Amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los competidores y poder de negociación de los proveedores. Aunque la configuración de estas fuerzas por lo general cambia dependiendo del sector (Porter, 2008).

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Definición de enfoque, diseño y alcance de la investigación

El enfoque que guía la presente investigación es mixto, es decir cualitativo y cuantitativo porque se miden variables de carácter cualitativo como la Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) o el análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (PESTEL), que son aspectos como cualidades, características, funciones que ejerce la organización, posiciones de trabajo, estrategias, problemas y otro tipo de variables que no están relacionados con datos cuantitativos. Por otro lado, se mide variables de carácter cuantitativo como matriz de evaluación de factores externos (EFE), matriz de evaluación de factores internos (EFI), matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), la matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz *Boston Consulting Group* (BCG).

El alcance de la investigación es descriptivo, se realiza indagaciones acerca del estado de la empresa donde solo hay descripciones de la realidad que enfrenta actualmente con respecto a ingresos, gastos, ventas, tiempos y ponderaciones las matrices que se utilizan para identificar factores importantes tanto como de la empresa y del ambiente externo que la rodea como la competencia. Con respecto a la parte cualitativa tiene el mismo enfoque para que así se pueda describir de la forma más precisa todo el proceso que se realiza para poder diseñar, implementar, ejecutar y evaluar una planeación estratégica (Hernández, 2014).

El presente estudio maneja un alcance descriptivo con un diseño no experimental transversal porque se recolecta la información en un período de tiempo, para poder identificar y describir con mayor precisión el proceso de diagnóstico, desarrollo de herramientas que ofrece la planificación estratégica como la visión, misión y objetivos, las características de la empresa y las posibles estrategias que se pueden implementar en la organización. Entonces este tipo de investigación es ideal para el desarrollo de

una correcta planificación estratégica en una empresa ambateña que por primera vez implementa las herramientas de la planeación en sus procesos (Hernández, 2014).

Con respecto a la recolección de datos es enfocado a 3 personas, se realiza a una encuesta a la población que está conformada por el gerente, contador y jefe de operaciones, los operadores no tienen el conocimiento necesario del ámbito estratégico con respecto al estado general de la empresa y a las variables que se necesitan para el diagnóstico empresarial. Uno de los principales procesos de la planeación estratégica que es el diagnóstico empresarial siempre tiene que ser llevado a cabo por los directivos, por la gerencia o el dueño de la organización, estos conocen todo lo que tiene que ver con la empresa sea interna o externamente (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

Mediante un cuestionario se obtiene toda la información que se necesita para concluir con el diagnóstico empresarial y consecuentemente el diseño de la planificación, y también en el caso que la empresa decida continuar con la implementación, ejecución y evaluación del plan estratégico. Se recolecta la información para el diagnóstico por medio del cuestionario aplicado a la población anteriormente mencionada (véase anexo 1), con preguntas enfocadas a la resolución de las matrices de diagnóstico de la empresa. De igual forma gracias a la elaboración de la entrevista, con esta se profundiza en información que un cuestionario no puede abarcar por sus limitaciones (Hernández, 2014).

La entrevista se elabora mediante un total de 9 preguntas al gerente de la organización con el objetivo de obtener una visión aún más amplia de la situación de la compañía. La aplicación de la entrevista (anexo 2) permite identificar la visión que posee el gerente, la cual se contrasta con la recolección de información de la organización tanto factores internos como externos. Toda la información obtenida de estos dos instrumentos de recolección de datos sirve para llenar las matrices anteriormente mencionadas de diagnóstico empresarial, para así que se pueda conocer el estado

actual de la empresa Incalza, y proceder al diseño de una correcta planificación estratégica.

2.2. Análisis e interpretación de datos

Para la recopilación de la información, como técnica de recolección de datos se utiliza una encuesta (anexo 1), está dividida en secciones dependiendo de la matriz en la que vaya a ser utilizada la información recolectada, y esta se divide en 6 secciones, por ende, se utilizan 6 matrices para el diagnóstico del estado actual que enfrenta la organización.

Las encuestas fueron realizadas personalmente en las instalaciones de la empresa Incalza, se entregan hojas con las preguntas para que llene el gerente, contador y jefe de operaciones. El cuestionario cuenta con 19 preguntas 2 de ellas con respuestas abiertas, y el resto de selección. Las 19 preguntas están divididas en secciones para fragmentar la información, la primera sección ayuda a completar la matriz EFI, la sección 2 para la matriz EFE, la sección 3 se encarga de recolectar información para la MPC, la sección 4 para la matriz BCG, la sección 5 para el análisis PESTEL y la sección 6 matriz PEYEA para conocer sobre el estado estratégico actual que tiene la empresa. En los siguientes gráficos se observan los resultados conseguidos en el cuestionario para proceder con el diagnóstico. De igual forma la entrevista y los datos recolectado que consta de 9 preguntas para ahondar con la información necesaria para el diagnóstico, es utilizada en este capítulo.

Tablas de recolección de datos para la Matriz EFI

Existen factores que tienen que ser introducidos en la matriz EFI, estos factores por lo general afectan a toda empresa, entonces, se pide a los encuestados que escojan los 6 factores más influyentes dentro de esta, en la encuesta con la pregunta 1 que dice: Señale factores claves para el éxito internos de la organización (Debilidades).

Tabla 1. Factores internos (Debilidades)

Debilidades	Frecuencia	Porcentaje
Falta de capacitación del personal.	3	100%
Deficiencia en salida de producto.	2	66,67%
No hay objetivos claros.	3	100%
Falta de adaptación a las nuevas tecnologías y formas de vender el producto.	3	100%
Poca organización dentro de la empresa.	1	33,33%
Poco enfoque a ventas.	3	100%
La empresa no sabe dónde está ni a donde quiere ir.	0	0%
No existe página web.	3	100%
Otros (Escriba el factor)	0	0%

Fuente: elaboración propia

Los 6 factores internos (debilidades) con mayor porcentaje seleccionados por los tres encuestados forman parte de la matriz EFI, y son detallados en la entrevista para una correcta calificación y ponderación. Los datos recolectados en la siguiente tabla fueron directamente obtenidos de la pregunta 2 de la encuesta que dice: Seleccione factores claves para el éxito internos de la organización (Fortalezas).

Tabla 2. Factores clave para el éxito internos escogidos (Fortalezas)

Fortalezas	Frecuencia	Porcentaje
Calidad del producto	3	100%
Maquinaria actual y óptima.	3	100%
Buen ambiente laboral.	3	100%
Capacidad de producción	3	100%
Conocimiento extenso del mercado	0	0%
Infraestructura amplia y segura.	3	100%
Lealtad del personal.	3	100%
Otros (Escriba el factor)	0	0%

Fuente: elaboración propia

Los 6 factores internos (fortalezas) con mayor porcentaje seleccionados por los tres encuestados forman parte de la matriz EFI, y son igualmente detallados en la entrevista para una correcta calificación y ponderación.

Gracias a la recolección de datos de estas preguntas se logra obtener las fortalezas y debilidades de la organización que forman parte del FODA y la matriz de factores internos, continuación se presenta los factores que van dentro de esta matriz, se ha seleccionado detenidamente 6 fortalezas y 5 debilidades que son las que más relevancia tienen. Para la matriz EFI y EFE se insertan más variables con el fin de conocer la influencia y eficiencia que hay en estas.

Cuadro 2. Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	
F1	Calidad del producto
F2	Maquinaria actual y óptima.
F3	Buen ambiente laboral.
F4	Capacidad de producción
F5	Infraestructura amplia y segura.
F6	Lealtad del personal.
DEBILIDADES	
D1	Falta de capacitación del personal.
D2	No hay objetivos claros.
D3	Falta de adaptación a las nuevas tecnologías y formas de vender el producto.
D4	Poca organización dentro de la empresa.
D5	Poco enfoque a ventas.

Fuente: elaboración propia

Luego, se insertan los 13 factores internos que más fueron seleccionados por los encuestados en la matriz EFI. Se puede observar que existe igual número de fortalezas y oportunidades, lo que es bueno para que la organización pueda enfocarse en alcanzar las oportunidades y reducir esas amenazas con el desarrollo de ciertas estrategias.

Para profundizar de mejor forma se realiza la matriz EFI, donde se identifican las debilidades y fortalezas y a su vez con ayuda de la información recolectada en la entrevista se inserta un peso y calificación para saber la influencia que tienen estos sobre la empresa. Se realiza el mismo proceso con la matriz de factores externos que son las amenazas y oportunidades.

A continuación, se presenta la matriz EFI, donde se profundiza en los factores internos que son las fortalezas y debilidades que tiene la empresa. La organización tiene que enfocarse en alcanzar las oportunidades y reducir esas amenazas con el desarrollo de ciertas estrategias. Cuando una empresa tiene un puntaje mayor de 2.5 en la suma de ponderación es porque hay una posición sólida interna. Esta matriz ayuda a calcular la situación interna, con la suma del peso ponderado, para obtener este primero se inserta el peso y la calificación que en fortalezas se califica del 3 a 4 y en debilidades del 1 al 2 para cada factor, que con ayuda de la entrevista se inserta la información correcta, luego se multiplica estas dos variables para obtener el peso ponderado, y por último se suma todos los pesos ponderados.

Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos

MATRIZ EFI			
Evaluación de Factores Internos			
Factores para analizar	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Calidad del producto	0,13	3	0,39
Maquinaria actual y óptima.	0,13	4	0,52
Buen ambiente laboral.	0,09	4	0,36
Capacidad de producción	0,12	4	0,48
Infraestructura amplia y segura.	0,1	4	0,4
Lealtad del personal.	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			
Falta de capacitación del personal.	0,06	2	0,12
No hay objetivos claros.	0,07	2	0,14
Falta de adaptación a las nuevas tecnologías y formas de vender el producto.	0,06	1	0,06
Poca organización dentro de la empresa.	0,06	2	0,12
Poco enfoque a ventas.	0,07	2	0,14
La empresa no sabe dónde está ni a dónde quiere ir.	0,04	2	0,08
No existe página web.	0,02	2	0,04
TOTAL	1		3

Fuente: elaboración propia

La empresa Incalza tiene una posición interna sólida, su puntaje es mayor a 3, esto hace que la situación interna que atraviesa la empresa pueda ser mejorada, y las debilidades con ayuda de estrategias sean controladas o eliminadas.

Tablas de recolección de datos para la Matriz EFE

Existen factores que tienen que ser introducidos en la matriz EFE, estos factores por lo general afectan a toda empresa, entonces, se ha pedido a los encuestados que escojan los 6 factores más influyentes. Los datos son obtenidos de las respuestas de la pregunta 3 de la encuesta que dice: Seleccione factores claves para el éxito externos de la organización (Oportunidades).

Tabla 4. Factores Externos escogidos (Oportunidades)

Oportunidades	Frecuencia	Porcentaje
Cobertura de los nuevos medios tecnológicos.	3	100%
Nuevos productos que atraigan nuevos clientes.	3	100%
Es un producto necesario.	3	100%
Competidores con menor calidad.	2	66,67%
Competidores están desapareciendo.	1	33,33%
Digitalización.	3	100%
Mercado Insatisfecho.	3	100%
Otros (Escriba el factor)	0	0%

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, aquí son seleccionados cinco factores con el 100%, y el otro factor clave (Oportunidad) que tiene un 66.7% de elección también será añadido a la matriz EFE. Con el fin de profundizar la información de la ponderación y calificación de esta matriz se añade la respectiva pregunta en la entrevista, con el gerente se profundiza los datos. Los datos para llenar esta tabla son obtenidos de las respuestas de la pregunta 4 de la encuesta que dice: Seleccione factores claves para el éxito externos de la organización (Amenazas).

Estos datos son proporcionados gracias a las respuestas de la encuesta, responden a la pregunta 4 que dice: Seleccione factores claves para el éxito externos de la organización (Amenazas).

Tabla 5. Factores externos (Amenazas)

Amenazas	Frecuencia	Porcentaje
Un gran número de competidores.	1	33,33%
Cambios de políticas en el país.	3	100%
Falta de clientes en el mercado.	2	66,67%
Crisis mundial económica.	3	100%
Innovación de productos de la competencia.	3	100%
Poca disponibilidad de nueva maquinaria.	3	100%
Cambio de tendencias.	3	100%
Otros (Escriba el factor)	0	0%

Fuente: elaboración propia

Todos los encuestados coincidieron en 5 factores clave, y dos de estos coincidieron otro factor, este total de 6 es seleccionado para ser añadidos en la matriz EFE, de igual forma se profundiza en la entrevista con el gerente.

La empresa Incalza reacciona bien ante ciertas oportunidades y amenazas, pero aún tiene que aprender a estar preparada ante amenazas que van a afectar tarde o temprano el rendimiento de esta, y a adaptar sus recursos para aprovechar las oportunidades existentes en el mercado. De igual forma, todos estos datos se profundizan en la entrevista para una correcta ponderación y calificación.

Con ayuda de esta información recolectada se logra obtener la información necesaria para ser más específicos al momento de insertar los factores internos con más relevancia en el FODA para después formular las estrategias. Se ha seleccionado detenidamente 5 factores para oportunidades y debilidades. A continuación, se encuentra las Debilidades y Amenazas que forman parte del FODA.

Cuadro 3. Amenazas y oportunidades

OPORTUNIDADES:	
O1	Cobertura de los nuevos medios tecnológicos.
O2	Nuevos productos que atraigan nuevos clientes.
O3	Es un producto necesario.
O4	Competidores con menor calidad.
O5	Digitalización.
AMENAZAS:	
A1	Cambios de políticas en el país.
A2	Falta de clientes en el mercado.
A3	Crisis mundial económica.
A4	Innovación de productos de la competencia.
A5	Poca disponibilidad de nueva maquinaria.

Fuente: elaboración propia

Gracias a los elementos específicos que ofrece la matriz FODA, se puede generar las correctas estrategias con el fin de evadir amenazas, mejorar fortalezas, eliminar debilidades y aprovechar las oportunidades existentes en el mercado para a su vez alcanzar la competitividad. Se crea estrategias agresivas, defensivas, competitivas y conservadoras, todo depende de los factores que se vayan a relacionar.

A continuación, con los datos recolectados, se procede a realizar la Matriz EFE con 6 Oportunidades seleccionadas y 6 Amenazas.

Tabla 6. Matriz de evaluación de factores externos

MATRIZ EFE			
Evaluación de Factores Externos			
Factores externos	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Cobertura de los nuevos medios tecnológicos.	0,08	3	0,16
Nuevos productos que atraigan nuevos clientes.	0,12	4	0,48
Es un producto necesario.	0,09	4	0,36
Competidores con menor calidad.	0,011	3	0,044
Digitalización.	0,12	2	0,24
Mercado Insatisfecho	0,12	1	0,24
AMENAZAS			
Cambios de políticas en el país.	0,06	2	0,12
Falta de clientes en el mercado.	0,08	2	0,16
Crisis mundial económica.	0,07	1	0,07
Innovación de productos de la competencia.	0,08	3	0,24
Poca disponibilidad de nueva maquinaria.	0,07	4	0,21
Cambio de tendencias.	0,07	4	0,28
TOTAL			2,6

Fuente: elaboración propia

La empresa Incalza reacciona bien ante ciertas oportunidades y amenazas, pero aún tiene que aprender a estar preparada antes amenazas que van a afectar tarde o temprano el rendimiento de esta, y a adaptar sus recursos para aprovechar las oportunidades existentes en el mercado.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Para realizar la MPC se tiene que identificar a un posible competidor directo, se ha presentado los dos más grandes comercializadores de cordones y al único productor de cordones en Tungurahua, de igual forma una opción extra en el caso que exista otro competidor.

Los datos son obtenidos gracias a las respuestas de la encuesta de la pregunta 5 que dice: Seleccione 2 de los competidores directos de la organización.

Tabla 7. Competidores.

Competidores directos	Frecuencia	Porcentaje
Lizano	0	0%
Distribuidora Dimar	0	0%
Romitex	3	100%
Otros (Escriba)	0	0%

Fuente: elaboración propia

Se puede observar que todos los encuestados miran a Romitex como un competidor, cabe recalcar que el gerente informa que este no tiene el volumen de producción que tiene la empresa Incalza. Se llega a la conclusión para la MPC de que este es un competidor y la única variable que será añadida, se profundiza en la entrevista con el gerente acerca de este competidor.

Los datos recolectados en la siguiente tabla se obtienen de las respuestas de la consigna 6 de la encuesta, que dice: Seleccione factores claves para el éxito que puedan ir en la Matriz de Perfil Competitivo.

Tabla 8. Factores clave MPC

Factores para la MPC	Frecuencia	Porcentaje
Publicidad	3	100%
Calidad de los productos.	3	100%
Competitividad de precios	3	100%
Innovación.	1	33,33%
Participación en el mercado	2	66,67%
Maquinaria	3	100%
Lealtad de los clientes	3	100%
Otros (Escriba el factor)	0	0%

Fuente: elaboración propia

Los 7 factores de éxito más seleccionados son la publicidad, calidad de los productos, competitividad de precios, innovación, participación en el mercado, maquinaria y lealtad de los clientes. Estos factores son implementados en la MPC y a su vez gracias a la entrevista se ahonda en la calificación y ponderación para poder medir el nivel competitivo y estratégico a comparación de la competencia.

Luego se procede a definir la Matriz de Perfil Competitivo para conocer el estado actual que tiene la empresa ante el competidor que se ha definido como directo que es Romitex, los datos para definir los factores de la matriz son recolectados en la encuesta y para definir el peso y la ponderación de las dos organizaciones se profundiza en la entrevista con el gerente.

Tabla 9. Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	Incalza		Romitex	
		C	PESO PONDERADO	C	PESO PONDERADO
Publicidad	0,2	1	0,2	1	0,2
Calidad del producto	0,15	4	0,6	2	0,3
Competitividad de precios	0,15	3	0,45	2	0,3
Participación en el mercado	0,1	3	0,3	2	0,2
Innovación	0,15	3	0,45	2	0,3
Maquinaria	0,05	4	0,2	3	0,15
Lealtad del cliente	0,2	4	0,8	3	0,6
TOTAL	1		3		2,05

Fuente: elaboración propia

Se puede observar que el nivel competitivo de la empresa Romitex es inferior a comparación de Incalza, también esta es la única competidora directa, pero no podría llegar a competir con el nivel de producción que puede tener Incalza y la calidad que actualmente tiene. La lealtad de los clientes de Incalza es mucho más elevada igual que la capacidad de innovación y su participación el mercado ambateño.

Para conocer sobre la ventaja competitiva del competidor seleccionado, se procede a preguntar en la encuesta a la población que determinen las ventajas que tiene este sobre Incalza, y a continuación están las respuestas. Los datos expuestos en el cuadro se obtienen de las preguntas de la encuesta, de la consigna 7 que dice: Escriba que ventajas comparativas o competitivas tienen estos competidores.

Cuadro 4. Ventaja comparativa de la competencia

Personal	Opiniones sobre la ventaja competitiva de los competidores
Gerente	<i>"El competidor directo no tiene ninguna ventaja competitiva aparte de sus precios que en ciertos modelos son más baratos"</i>
Contador	<i>"Una ventaja que puede tener es que abarca a clientes que todavía no conocen a INCALZA"</i>
Jefe de Operaciones	<i>"Romitex abarca otros clientes"</i>

Fuente: elaboración propia

El 100% de los encuestados piensan que hay un competidor en la provincia de Tungurahua, aunque este no tiene ninguna ventaja competitiva ni comparativa aparte de precios más baratos en algunos productos.

Los datos expuestos en el siguiente cuadro se obtienen de las respuestas de la encuesta, específicamente de la consigna 8 que dice: Escriba que ventajas comparativas o competitivas tiene la empresa sobre la competencia.

Cuadro 5. Ventaja comparativa de la empresa

Personal	Opiniones sobre la ventaja competitiva de Incalza
Gerente	"Incalza tiene productos de muy buena calidad, una capacidad de producción grande, capacidad de innovar y maquinaria optima y productos relativamente baratos."
Contador	"Es mejor en todos los procesos la empresa Incalza, por su capacidad de producción, calidad, capacidad de innovación y precios relativamente bajos."
Jefe de Operaciones	"Incalza tiene productos de mejor calidad y capacidad de producción elevada"

Fuente: elaboración propia

En conclusión, la empresa Incalza produce cordones de excelente calidad, con una capacidad de producción muy grande, maquinaria óptima para innovar y productos que son baratos a pesar de tener una buena calidad a comparación en el mercado. Esta

empresa tiene muchas ventajas competitivas que puede aprovechar para mejorar su nivel competitivo.

Análisis PESTEL

Los aspectos influyentes son aquellos que pueden afectar de una u otra forma a la organización, forman parte del análisis PESTEL, se presenta algunos aspectos que suelen afectar a toda organización, para que los 3 encuestados escojan y a continuación se presenta las respuestas. Los datos expuestos en esta tabla se obtienen de las respuestas de la encuesta, específicamente de las consignas 9, 10, 11, 12, 13 y 14.

Tabla 10. Aspectos influyentes

Aspectos Políticos	Frecuencia	Porcentaje
Gobierno	3	100%
Políticas gubernamentales en el sector empresarial	0	0%
Clima político.	3	100%
Conflictos.	3	100%
Iniciativas.	0	0%
Ayudas.	0	0%
Delincuencia.	3	100%
Otros.	0	0%
Aspectos Económicos	Frecuencia	Porcentaje
Gobierno	0	0%
Políticas gubernamentales en el sector empresarial.	3	100%
Impuestos sobre el sector.	3	100%
Crisis Financiera.	3	100%
Ciclos económicos.	3	100%
Tipos de interés.	0	0%

Tipos de cambio.	0	0%
Otros.	0	0%
Aspectos Sociales	Frecuencia	Porcentaje
Imagen Corporativa	3	100%
Actitudes y opiniones del consumidor.	3	100%
Hábitos y tendencias.	2	66,67%
Demografía.	3	100%
Estilo de vida.	1	33,33%
Aspectos éticos.	0	0 %
Nivel de educación.	0	0%
Otros.	0	0%
Aspectos Tecnológico	Frecuencia	Porcentaje
Tecnologías emergentes.	3	100%
Infraestructura física.	2	66,67%
Patentes	0	0%
Acceso Tecnológicos	3	100%
TIC	0	0%
Innovación de la competencia	1	33,33%
Globalización.	3	100%
Otros.	0	0%
Aspectos Legales	Frecuencia	Porcentaje
Antimonopolio	0	0%
Seguridad laboral	3	100%
Reglamentación nacional	3	100%
Decretos locales	3	100%
Regulación precios.	0	0%
Legislación.	0	0%
Leyes a favor del producto extranjero.	3	100%
Otros.	0	0%
Aspectos Ecológicos	Frecuencia	Porcentaje

Proceso de producción	3	100%
Cultura de reciclaje.	3	100%
Políticas medioambientales.	3	100%
Cambio Climático.	0	0%
Tipo de consumo.	0	0%
Desechos de la producción.	3	100%
Clientes ecológicos.	3	0%
Otros	0	0%

Fuente: elaboración propia

Para el análisis PESTEL se recolecta esta información, para conocer qué factores pueden influenciar a la organización en el ámbito externo, y con esto diseñar una correcta estrategia. En todas las preguntas de esta sección se ha logrado obtener un resultado de 4 elecciones por mayoría. A continuación, se presenta los factores recolectados en el cuadro PESTEL, estos sirven para guiar en el diseño de la estrategia, y ver que puede influenciar tanto de manera positiva como negativa en el plan.

Cuadro 6. Factores seleccionados para PESTEL

Factores Políticos	Gobierno, Clima político, Conflictos, Delincuencia.
Factores Económicos	Políticas gubernamentales en el sector empresarial, Impuestos sobre el sector, Crisis Financiera, Ciclos económicos
Factores Sociales	Imagen Corporativa, Actitudes y opiniones del consumidor, Hábitos y tendencias, Demografía, Estilo de vida
Factores Tecnológicos	Tecnologías emergentes, Infraestructura física, Acceso Tecnológicos, Globalización.
Factores Ecológicos	Proceso de producción, Cultura de reciclaje, Políticas medioambientales, Desechos de la producción.
Factores Legales	Seguridad laboral, Reglamentación nacional, Decretos locales, Leyes a favor del producto extranjero.

Fuente: elaboración propia

Luego se procede a realizar plasmar los resultados en el análisis PESTEL con el fin de que este ayude a tener un panorama más amplio del exterior de la empresa, a continuación, con el análisis:

Gráfico 1. Análisis PESTEL de Incalza

<p>Políticos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gobierno • Clima político • Conflictos • Delincuencia 	<p>Económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas gubernamentales en el sector empresarial • Impuestos sobre el sector • Crisis Financiera • Ciclos económicos 	<p>Socioculturales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imagen Corporativa • Actitudes y opiniones del consumidor • Hábitos y tendencias, Demografía • Estilo de vida
<p>Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnologías emergentes • Infraestructura física • Acceso Tecnológicos • Globalización 	<p>Ecológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de producción • Cultura de reciclaje • Políticas medioambientales • Desechos de la producción 	<p>Legales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad laboral • Reglamentación nacional • Decretos locales • Leyes a favor del producto extranjero

Fuente: elaboración propia

Cada uno de estos factores ayuda a entender la situación externa que enfrenta actualmente la empresa, esto es muy beneficioso, gracias a este panorama de variables se puede diseñar estrategias que sean compatibles con lo que la empresa y sus entornos necesita.

Los datos expuestos en esta tabla se obtienen de las respuestas de la encuesta, específicamente de la consigna 15 que dice: Seleccione 4 productos que crea que son de relevancia para la empresa.

Tabla 11. Productos

Productos con relevancia	Frecuencia	Porcentaje
Cordón clásico	3	100%
Cordón punteado	3	100%
Cordón joker	3	100%
Cordón muelle	0	0%
Cordón grueso	0	0%
Cordón cola de ratón.	1	33,33%
Cordón escolar.	2	66,67%
Otros (Escriba el producto)	0	0%

Fuente: elaboración propia

Se puede encontrar que los productos que tienen mayor influencia en la organización son el cordón clásico, joker, punteado y escolar. Esta información ayuda para completar la matriz BCG para el diagnóstico del estado estratégico de los productos para a su vez desarrollar correctas estrategias enfocadas a las ventas o mejoras de estos productos y creación de nuevos. Los datos de las ventas de la empresa y del sector, son profundizados en la entrevista. A continuación, se realiza la matriz de participación relativa que es elemental para definir el estado de los productos.

Tabla 12. Matriz de participación relativa

CARTERA DE PRODUCTOS	VENTAS DE LA EMPRESA	PARTICIPACIÓN POR PRODUCTO	VENTAS PRINCIPAL COMPETIDOR	VENTAS DEL SECTOR AÑO 2022	VENTAS DEL SECTOR AÑO 2021	CRECIMIENTO DEL MERCADO %	PARTICIPACIÓN RELATIVA
CORDÓN CLÁSICO	800000	0,8	100000	1000000	1200000	0,166666667	8
CORDÓN PUNTEADO	120000	0,12	15000	100000	40000	1,5	8
CORDÓN JOKER	50000	0,05	100000	300000	100000	2	0,5
CORDÓN ESCOLAR	30000	0,03	60000	80000	90000	0,111111111	0,5
TOTAL	1000000	1	275000	1480000	1430000		

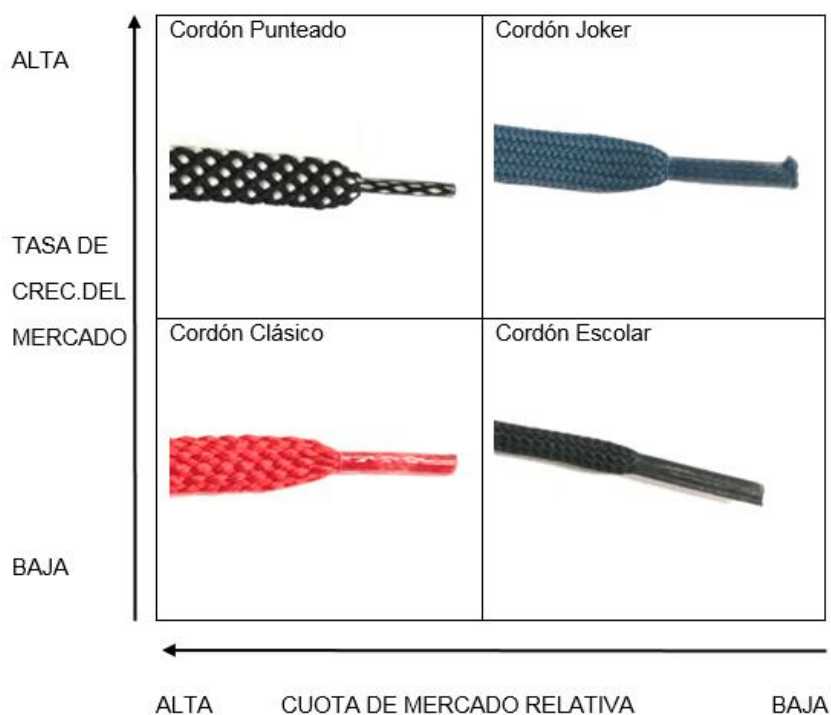
Fuente: elaboración propia

Se define a los productos en este plano cartesiano con ayuda de la matriz de participación relativa. La participación relativa se calcula dividiendo la cuota de mercado de una empresa en un segmento de mercado por la cuota de mercado de su competidor líder en ese mismo segmento. Por ejemplo, si una empresa tiene una cuota de mercado del 20% en un segmento y su competidor líder tiene una cuota de mercado del 40% en ese mismo segmento, entonces la participación relativa de la empresa es del 50% ($20/40 = 0.5$ o 50%). Luego estos productos se los inserta en la Matriz BCG para así ver el estado actual de estos (ARMSTRONG & KOTLER , 2013).

Estos cordones y sus posiciones son definidos en el transcurso de la entrevista, el gerente ayuda con los datos para calcular y posicionar tanto la tasa de crecimiento como la cuota de mercado. Para definir la tasa de crecimiento se utiliza la diferencia entre los productos vendidos del segundo y del primer año, después se divide entre las ventas que se obtuvieron en el primer año, luego si se desea se multiplica todo eso, por cien. En función del resultado, el producto se encuentra en la parte superior o inferior del eje vertical. Por consiguiente, para la participación por producto hay que

dividir la venta del producto para el total de ventas de la empresa. Se concluye que el producto estrella es el Cordón Punteado, el producto interrogante es el Cordón Joker, la vaca es el Cordón Clásico, y el perro es el Cordón Escolar (ARMSTRONG & KOTLER , 2013). A continuación, se presenta la matriz en donde se aplica los resultados de las fórmulas anteriormente mencionadas:

Gráfico 2. Matriz BCG



Fuente: elaboración propia

Entonces, para el producto estrella que es el Cordón Punteado se recomienda potenciarlo e invertir más en la producción y mejora de este, en el interrogante que es el Joker se recomienda tener una inversión constante para ver si se podría convertir en otra estrella, la vaca que es el Clásico se tiene que mantener en el estado en que se encuentra, y por último el perro que es el Cordón Escolar se tiene que decidir si se seguirá con la venta de este, no es tan rentable.

Por consiguiente, se procede a pedir una calificación en la encuesta a la población, de cada uno de los factores necesarios para la matriz PEYEA para que se pueda luego realizarla correctamente. De las respuestas, se hace un promedio y este es el que va en la matriz definitiva.

Matriz PEYEA

Los datos expuestos en esta tabla se recolectan de los datos que se obtienen de la encuesta, específicamente de las consignas 16, 17, 18 y 19.

Tabla 13. Datos recolectados para la Matriz PEYEA

Calificaciones del Personal				
Fortalezas Financieras	Gerente	Jefe de Op.	Contador	Promedio
Liquidez	5	5	7	5,67
Rotación de Inventarios	5	5	5	5,00
Flujo de efectivo	5	5	6	5,33
Proporción precio/utilidad	4	5	6	5,00
Rendimiento sobre la inversión	4	4	5	4,33
Capital de trabajo	5	5	5	5,00
Calificaciones del Personal				
Estabilidad del entorno	Gerente	Jefe de Op.	Contador	Promedio
Rango de precios de competencia	7	5	5	5,67
Variabilidad de la demanda	4	5	5	4,67
Inflación	5	5	5	5,00
Presión competitiva	2	2	5	3,00
Cambios tecnológicos	4	4	5	4,33
Barreras de entrada al mercado	3	4	5	4,00
Calificaciones del Personal				
Fuerza de la industria	Gerente	Jefe de Op.	Contador	Promedio
Potencial de crecimiento	5	5	4	4,67
Estabilidad financiera	3	3	4	3,33
Intensidad del capital	4	5	4	4,33
Aprovechamiento de recursos	4	4	4	4,00
Facilidad de entrada al mercado	5	6	4	5,00
Productividad, utilización de capital	5	6	4	5,00
Calificaciones del Personal				

Ventaja Competitiva	Gerente	Jefe de Op.	Contador	Promedio
Calidad del producto	7	7	5	6,33
Lealtad del consumidor	6	6	4	5,33
Conocimientos tecnológicos prácticos	4	5	4	4,33
Control sobre proveedores y distribuidores	4	4	2	3,33
Ciclo de vida del Producto	6	6	6	6,00
Utilización de la capacidad de la empresa	4	4	4	4,00

Fuente: elaboración propia

Esta información recolectada para la matriz PEYEA es insertada en la misma, se saca un valor promedio de las 3 calificaciones para acercar las puntuaciones a la realidad general, aunque con el objetivo de evitar número decimales, los promedios que los tengan serán aproximados al número más cercano. Estos datos ayudan a observar el estado estratégico de la empresa para a su vez desarrollar las mejores estrategias que ayuden a la organización a aumentar su competitividad en el mercado.

La siguiente matriz ayuda a la empresa a identificar su situación estratégica, para así poder definir estrategias de forma más eficiente, objetivas y realistas a la situación actual de esta.

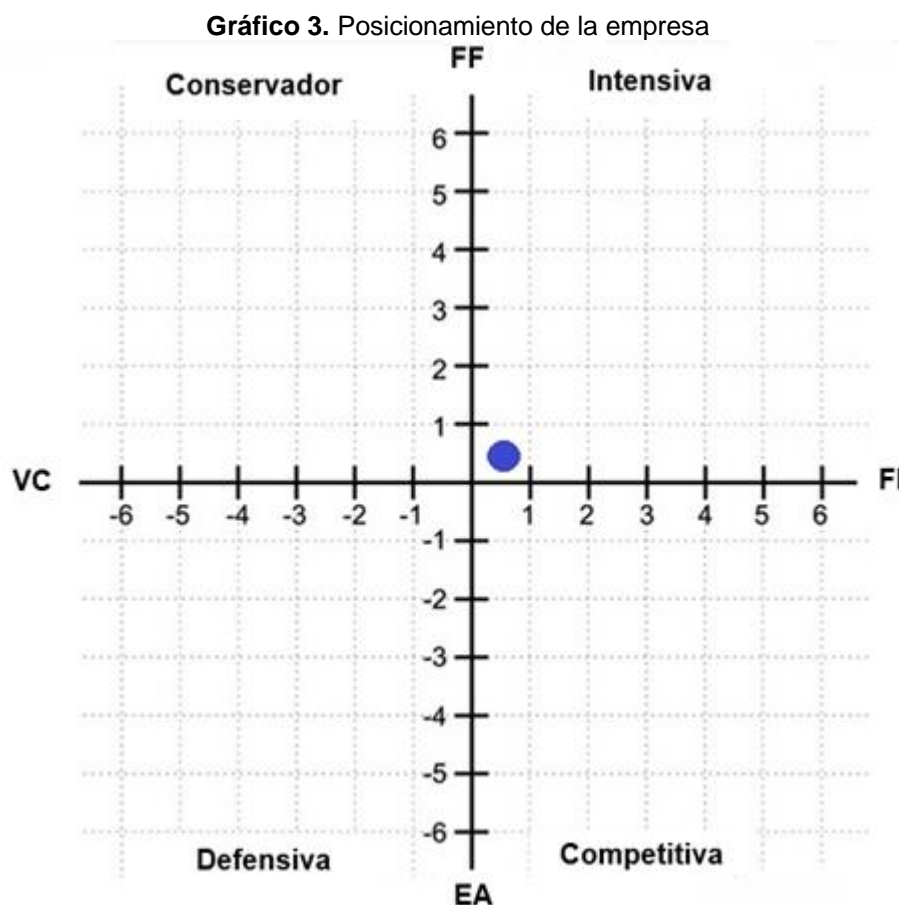
Tabla 14. Matriz PEYEA

FORTALEZA FINANCIERA(FF):	CALIFICACIÓN	ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE):	CALIFICACIÓN
Liquidez	6	Rango de precios de competencia	-6
Rotación de Inventarios	5	Variabilidad de la demanda	-5
Flujo de efectivo	5	Inflación	-5
Proporción precio/utilidad	5	Presión competitiva	-3
Rendimiento sobre la inversión	4	Cambios tecnológicos	-5
Capital de trabajo	5	Barreras de entrada al mercado	-4
PROMEDIO:	5	PROMEDIO:	-4.666
VENTAJA COMPETITIVA(VC)	CALIFICACIÓN	FUERZA DE LA INDUSTRIA(FI)	CALIFICACIÓN
Calidad del producto	-6	Potencial de crecimiento	5
Lealtad del consumidor	-5	Estabilidad financiera	3
Conocimientos tecnológicos prácticos	-4	Intensidad del capital	4
Control sobre proveedores y distribuidores	-3	Aprovechamiento de recursos	4
Ciclo de vida del Producto	-6	Facilidad de entrada al mercado	5
Utilización de la capacidad de la empresa	-4	Productividad, utilización de capital	5
PROMEDIO:	-4.666	PROMEDIO:	4.333

EJE		FACTORES			PUNTO DE REFERENCIA
		FI	VC		
X	=	4.333	-4.666	=	0,3333
		FF	EE		
Y	=	5	-4.666	=	0,4661

Fuente: elaboración propia

En este plano cartesiano se posiciona las coordenadas obtenidas en la tabla de arriba y así se identifica en qué estado estratégico se encuentra la empresa actualmente, este gráfico está directamente relacionado con la tabla de arriba.



Fuente: elaboración propia

Se observa que la empresa Incalza se encuentra en una posición apenas se encuentra intensiva, esta posición tiene que aprovechar con las fortalezas que tiene la organización e intentar mejorar para que su posición mejore. El gerente tiene que desarrollar estrategias con el objetivo de mejorar el estado actual y así poder mejorar el nivel competitivo que posee la empresa.

Resultados del diagnóstico empresarial

En esta se diagnóstica el estado actual de la empresa, aquí se obtiene toda la información que se necesita para diseñar objetivos y estrategias correctamente. A continuación, se analizan los resultados obtenidos en el diagnóstico que se encuentra en el capítulo 2. Con el fin de conocer el estado tanto interno como externo actual de la empresa se ha utilizado las anteriores matrices, que son la matriz FODA, EFI, EFE, BCG, PEYEA, de perfil competitivo y análisis PESTEL, donde se ha obtiene resultados interesantes para el desarrollo de los objetivos estratégicos.

Con ayuda de estas matrices (EFI y EFE) se ha logrado obtener la información para ser más específicos al momento de formular los objetivos estratégicos. El resultado de la matriz EFI como ya está mencionado, es que tiene una situación solida interna, donde hay la posibilidad de fortalecer las debilidades y mejorar las fortalezas, por otro lado, tiene una posición externa favorable, tiene oportunidades que aún no ha aprovechado y las amenazas existentes pueden ser controladas, la organización tiene que enfocarse siempre en los factores que tienen mayor impacto en la empresa.

Para la matriz EFI, el total del peso ponderado es de 3, esto quiere decir que la empresa tiene una buena situación interna, aunque aún puede mejorar las fortalezas y eliminar las debilidades, se concluye que la empresa no utiliza las herramientas digitales actuales, no aprovecha su capacidad de producción, no aprovecha nuevos canales de ventas que pueden ser explotados y no hay un correcto uso de las herramientas de planificación estratégica.

Para la matriz EFE, el total del peso ponderado es de 2,6, esto quiere decir que la empresa tiene una buena situación externa, aunque aún puede aprovechar oportunidades y evadir amenazas, la empresa no aprovecha las oportunidades que ofrece la era de la digitalización, las nuevas herramientas que existen hoy en día o un mercado insatisfecho, y a causa de esto existen amenazas que pueden surgir como nuevos competidores o mejoras en la competencia actual.

Para la MPC, El nivel competitivo de Incalza es superior al de la empresa Romitex que es su único competidor en la provincia de Tungurahua. En cada factor Incalza tiene una mayor puntuación, por ende, es superior en todo aspecto.

Por otro lado, en la matriz BCG, se define a los 4 productos que tienen un mayor impacto en Incalza. El cordón Punteado es un producto estrella (se lo puede potenciar), incógnito es el cordón joker (se tendría que aumentar la inversión), vaca es el Clásico (mantenerlo en el estado actual) y perro es el cordón escolar (analizar si se sigue vendiendo este producto).

En la matriz PEYEA, la posición de Incalza es apenas intensiva, la empresa tiene que aprovechar sus fortalezas para mejorar su estado actual, tiene que enfocarse de igual manera en las oportunidades existentes actualmente, y desarrollar estrategias que le permitan aprovechar estas.

El análisis PESTEL revela una amplia gama de factores externos que pueden influir en el desempeño y la competitividad de la empresa Incalza. En primer lugar, los factores políticos, que incluyen el gobierno y el clima político, pueden afectar la estabilidad y las políticas gubernamentales en el sector empresarial. Asimismo, los conflictos y la delincuencia pueden generar inestabilidad y obstáculos en las operaciones comerciales. En cuanto a los factores económicos, las políticas gubernamentales en el sector empresarial, los impuestos y la presión fiscal, así como las crisis financieras y los ciclos económicos, pueden tener un impacto significativo en la rentabilidad y la planificación estratégica de Incalza.

En el ámbito social, factores como la imagen corporativa, las actitudes y opiniones del consumidor, los hábitos y tendencias, la demografía y el estilo de vida pueden influir en la demanda de los productos y servicios de Incalza. Comprender y adaptarse a estos factores sociales es esencial para el éxito empresarial. Los factores tecnológicos, por otro lado, son fundamentales en la era actual. Las tecnologías emergentes, como la automatización o la inteligencia artificial, así como la infraestructura física y el acceso

a la tecnología, pueden brindar a Incalza oportunidades para mejorar la eficiencia operativa, la innovación y la expansión a nuevos mercados. Además, la globalización y la digitalización son aspectos para considerar en la estrategia de la empresa. En cuanto a los factores ambientales, se tiene que prestar atención al proceso de producción sostenible, la cultura de reciclaje, las políticas medioambientales y la gestión adecuada de los desechos.

El cumplimiento de estas consideraciones puede tener un impacto en la imagen de la empresa y en la respuesta del mercado. Por último, los factores legales, como la seguridad laboral, la reglamentación nacional, los decretos locales y las leyes que favorecen o afectan a los productos extranjeros, pueden tener implicaciones en las operaciones y la competitividad de Incalza.

En resumen, el análisis PESTEL destaca la importancia de considerar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales escogidos en la encuesta para entender el entorno empresarial de Incalza. Al evaluar y comprender estos factores, la empresa puede adaptarse, identificar oportunidades y desafíos, y tomar decisiones estratégicas informadas para mejorar su competitividad y mantenerse relevante en el mercado de cordones.

Análisis de Entrevista

El gerente ha accedido a tener una entrevista para profundizar con la información recolectada en el cuestionario. La empresa Incalza, con los resultados de la entrevista se concluye que el estado actual de esta no es tan favorable como lo era en años pasados ya que las ventas han disminuido debido a muchas variables como el crecimiento del mercado y la crisis de la pandemia, también se decide que solamente tiene un competidor directo en la ciudad de Ambato considerado por el personal de la compañía, este es Romitex, y aunque el gerente considera que pueda ser un competidor mediano, este podría crecer con el tiempo y llegar a ser una competencia peligrosa. Por lo que la empresa tiene que estar preparada y empezar a analizar los movimientos de este. Con respecto a las matrices el gerente ha brindado información de suma importancia, donde esclarece que la calidad de los productos de la empresa es la mejor, y puede que sea capaz de competir con grandes empresas productoras de cordones alrededor del Ecuador como SINTATEX ubicada en Quito.

Para completar la información de las calificaciones y ponderaciones en la matriz EFI se obtuvo la información de que, en cuestión de la maquinaria, esta es óptima para innovar y producir mayor cantidad de productos de lo que se hace hoy en día, el espacio donde se desarrollan las actividades es amplio, seguro y ordenado, el personal es muy leal por algunos factores como la falta de empleo y que el gerente da un trato óptimo de líder con el objetivo de causar bienestar.

En cuanto a las debilidades la empresa no se adapta a las nuevas tecnologías, apenas tiene una página web con un aspecto pobre y no se utiliza ninguna red social o ningún buscador como Google para darse a conocer, no hay ninguna estrategia de marketing porque se han acostumbrado a depender de su cliente mayor y frecuente que es Plasticaucho, no existe un organigrama ni se utilizan las herramientas que la planificación estratégica ofrece, y a causa de los costos que son elevados por la mala utilización de la materia prima, los precios de los cordones son un poco más elevados a comparación del producto importado de la China.

Para completar la matriz EFE de igual forma se pide información al gerente sobre los factores clave y sus calificaciones, este explica que las amenazas más grandes hoy en día son la delincuencia y los cambios de políticas , cada vez hay mayor cantidad de estos factores, lo que también ha afectado a las ventas es la crisis mundial que hubo por la pandemia de Covid-19, aunque esto ya pasó aún hay secuelas y si ven en el mercado y escasez de nuevos clientes o empresas que crezcan en el ámbito del calzado.

La poca disponibilidad de maquinaria nueva para poder diseñar nuevos tipos de producto o aún más resistentes para actividades extremas es una amenaza, la empresa que consiga mejor maquinaria podría superar los productos de Incalza, los cambios de tendencias de igual forma están afectando a la empresa, surgen problemáticas en las cuales hay incertidumbre y es más difícil tomar decisiones ahí. Con respecto a la empresa Romitex, hay que resaltar que es una empresa joven con poca experiencia en el mercado y una menor capacidad de producción. Esta empresa no tiene ningún tipo de publicidad, y en el mercado de cordones no tiene clientes fidelizados de lo que se conoce. La calidad del producto es similar y los precios de algunos productos mínimamente elevados por lo que el nivel de producción de cordones es bajo a comparación de Incalza.

Para la matriz BCG el gerente ayuda con la información de las ventas de la empresa durante el año 2021 y 2022, y también, con las ventas del sector de esos mismos años. En el mercado de la venta de cordones existe muchas complicaciones, el precio de la maquinaria es elevado, y para que sea un negocio lucrativo se tiene que comprar una mínima cantidad de máquinas, casi todos los compradores suelen ser distribuidoras y fábricas de calzado hay una cantidad de clientes limitada y superar a las empresas que ya tienen convenios con estas fábricas es complicado, los inversionistas prefieren ir por otro camino.

La empresa tiene un servicio al cliente realmente bueno , existen veces que el gerente es el que hace el negocio, no hay un enfoque en las ventas online, pero la calidad de cada cordón es excepcional, la empresa aproximadamente retiene al 40% de los nuevos clientes, y está próxima a innovar con nuevos colores y diseños de cordones, no utiliza promociones por lo que es una fábrica y tiene ya convenio con su principal cliente que es Plasticaucho, entonces siempre ha existido prioridades para esta empresa. Esta información es vital para llenar la matriz de Perfil competitivo. Aunque esta tiene una misión y visión improvisada, no tiene valores corporativos ni políticas internas plasmadas en la empresa aparte de su reglamento interno y su organigrama esta desactualizado.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS

La empresa Incalza se dedica a la producción de cordones para cualquier tipo de calzado. Sus actividades inician en 1996 en un local arrendado ubicado en la Av. Indoamérica, aunque cabe recalcar que, inició actividades para una de las empresas mejor posicionadas de calzado en el Ecuador, Plasticaucho. En el año 2012 empieza a extenderse a otros clientes, y a expandirse en el mercado ambateño, era y es la única empresa fabricante de cordones para zapatos.

A causa de la pandemia Covid-19, el nivel de producción bajó radicalmente de forma muy preocupante, hubo un estancamiento económico a nivel global donde todo se paralizó, las personas dejaron de salir de sus casas y se dejó de usar calzado, esto causó que las empresas que producían este y eran las principales clientes, bajaron de igual forma su producción de forma radical. La empresa sobrevivió gracias a Plasticaucho, a pesar de la crisis global, existían pedidos por parte de esta organización, poco a poco todo empezó a volver a la normalidad, pero el nivel de producción no volvió a ser el mismo incluso después del fin de las restricciones que había con respecto al Covid-19.

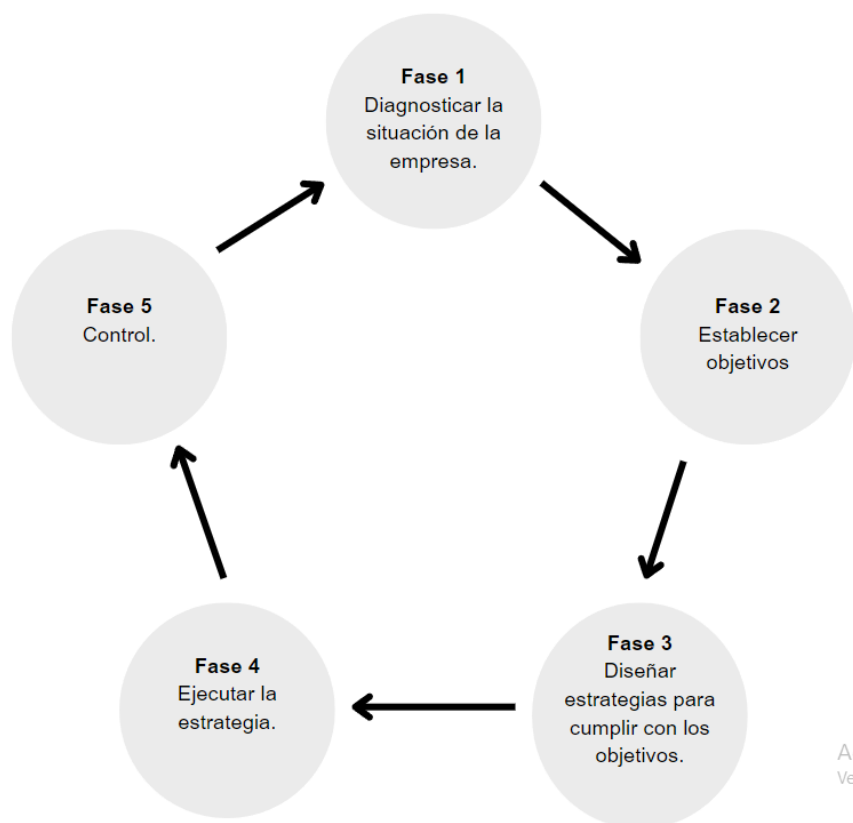
La información anteriormente recolectada en el diagnóstico tiene que ser ordenada y luego se tiene que continuar con el diseño del plan estratégico con un enfoque a mejorar la competitividad que tiene la organización, planteado en el objetivo general de este proyecto de investigación.

Propuesta

El plan estratégico se diseña gracias a un modelo basado en el de uno de los padres de la administración estratégica que es el de Thompson de la Ilustración No.2 , el modelo de este autor es una de las bases más importantes para la administración estratégica, este modelo nuevo se diseña en base al paradigma anteriormente comentado y en lo que necesita la empresa según los resultados obtenidos en el

diagnostico, es un modelo de 5 etapas para simplificar los procesos, y optimizado para la situación actual de la empresa. A continuación, el modelo:

Gráfico 4. Modelo del proceso de planificación estratégica



Fuente: elaboración propia

Con el fin de contribuir a la empresa a mejorar su competitividad, se cumple con cada fase que está expuesta en el modelo, gracias al diagnóstico realizado en el anterior capítulo se obtiene información crítica para el diseño de este. El mismo ayuda a cumplir con el tercer objetivo específico del proyecto de investigación, se sigue cada fase en su respectivo orden. A continuación, se profundiza cada fase para que conozca cual es el proceso que tiene que ser seguido en cada una para que se cumpla con cada etapa del modelo.

Fase 1: Diagnosticar la situación de la empresa

Para el diagnóstico de la empresa, se utilizan las matrices ya mencionadas y utilizadas EFI, EFE, MPC, BCG, análisis PEYEA y PESTEL, para conocer el estado actual de la empresa. La Matriz EFI ayuda a conocer el estado interno de la organización, es una herramienta de análisis estratégico que permite en este proyecto evaluar los factores internos de la empresa. Se utiliza para identificar las fortalezas y debilidades internas que afectan su rendimiento y competitividad en el mercado. La matriz EFI se compone de una lista de factores clave que ya fueron seleccionados en la encuesta.

Por otro lado, en el diagnóstico la matriz EFE es una herramienta complementaria a la EFI, y aquí se utiliza para analizar los factores externos que pueden afectar a una empresa u organización. Estos factores externos pueden incluir oportunidades y amenazas del entorno empresarial, como cambios en la legislación, la economía, la competencia, etc. Al igual que en la matriz EFI, los factores externos se califican y ponderan para evaluar su impacto en la organización y fueron seleccionados en la encuesta.

La MPC es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a la empresa Incalza a determinar su posición competitiva en el mercado frente a su único competidor Romitex. La matriz MPC ayuda a identificar estrategias adecuadas para diferentes situaciones competitivas.

La matriz BCG se utiliza para analizar la cartera de productos de Incalza. Clasifica los productos en cuatro categorías según dos dimensiones: tasa de crecimiento del mercado y cuota de mercado relativa. Las cuatro categorías son: "estrellas" (productos con alta cuota de mercado y alto crecimiento), "vacas lecheras" (productos con alta cuota de mercado y bajo crecimiento), "interrogantes" (productos con baja cuota de mercado y alto crecimiento) y "perros" (productos con baja cuota de mercado y bajo crecimiento). La matriz BCG ayuda a tomar decisiones sobre cómo asignar recursos y priorizar los modelos de cordones que produce la empresa.

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción o también conocida como PEYEA, ayuda a conocer la situación estratégica de Incalza, y así se puede desarrollar estrategias que pueden ser más eficientes para encontrar el éxito, van acorde a la situación de la organización.

Fase 2: Establecer objetivos

Aquí se establecen 3 objetivos estratégicos a cumplir para mejorar la competitividad en la empresa, se propone cada uno enfocado en una parte diferente de la empresa. A continuación, se presentan los objetivos estratégicos:

1. Reestructurar el direccionamiento estratégico de la empresa.
2. Optimizar el proceso actual de producción.
3. Fortalecer el proceso de ventas de la organización.

Estos objetivos buscan mejorar el estado actual de la empresa y su competitividad, por lo que para cada objetivo luego se desarrolla cuatro estrategias para poder cumplirlo. Se propone el diseño de un FODA por objetivos para que sea posible realizar el plan estratégico enfocado en la competitividad de una forma ordenada. el FODA por objetivos es una técnica que combina el análisis FODA con los objetivos estratégicos de una organización. Su finalidad es realizar una evaluación de la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos en función de su situación actual y, en base a esta información, diseñar estrategias que permitan mejorar su desempeño.

La técnica permite identificar tanto las fortalezas y debilidades internas de la organización, como las oportunidades y amenazas externas que puedan afectarla. Al combinar estos factores con los objetivos de la organización, se pueden tomar decisiones estratégicas más precisas y desarrollar planes de acción efectivos para alcanzar los objetivos deseados. En resumen, el FODA por objetivos busca mejorar la toma de decisiones en la planificación estratégica y ayudar a las organizaciones a

alcanzar sus objetivos. Estos objetivos son basados en las necesidades de la empresa según los resultados del diagnóstico.

Cada uno de los objetivos se desarrolla con mayor profundidad en los siguientes FODA por objetivos, para que las estrategias sean más objetivas. Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas definidas en esta tabla son obtenidas de las matrices EFI y EFE. En los siguientes FODA por objetivos, se desarrolla cuatro estrategias para cada objetivo estratégico, una competitiva, defensiva, conservadora y agresiva, esto es definido en la posición del cuadro donde se desarrolle la estrategia, ya que tiene todas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas anteriormente.

Cuadro 7. Matriz FODA por objetivos 1

OBJETIVO No1: Reestructurar el direccionamiento estratégico de la empresa.										
Estrategias	OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
	Cobertura de los nuevos medios tecnológicos	Nuevos productos que atraigan nuevos clientes	Es un producto necesario	Competidor es con menor calidad	Digitalización	Cambios de políticas en el país	Falta de clientes en el mercado.	Crisis mundial económica	Innovación de productos de la competencia	Poca disponibilidad de maquinaria
FORTALEZAS		FO- ESTRATEGIAS AGRESIVAS				FA-ESTRATEGIAS COMPETITIVAS				
F1	Calidad del producto	F3-F4-O3-O4 Reestructurar su misión y visión.				F3-F5-A1-A4 Definir valores corporativos.				
F2	Maquinaria actual y óptima									
F3	Buen ambiente laboral									
F4	Capacidad de producción									
F5	Infraestructura amplia y segura									
DÉBILIDADES		DO-ESTRATEGIAS CONSERVADORAS				DA-ESTRATEGIAS DEFENSIVAS				
D1	Falta de capacitación del personal	D2-D4-O2 Rediseñar el organigrama estructural.				D1-D2-D5-A1-A4 Adoptar políticas internas de la organización.				
D2	No hay objetivos claros									
D3	Falta de adaptación a las nuevas tecnologías y formas de vender el producto									
D4	Poca organización dentro de la empresa									
D5	Poco enfoque a ventas									

Fuente: elaboración propia

Cuadro 8. Matriz FODA por objetivos 2

OBJETIVO No2: Optimizar el proceso actual de producción.										
Estrategias	OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
	Cobertura de los nuevos medios tecnológicos	Nuevos productos que atraigan nuevos clientes	Es un producto necesario	Competidores con menor calidad	Digitalización	Cambios de políticas en el país	Falta de clientes en el mercado	Crisis mundial económica	Innovación de productos de la competencia	Poca disponibilidad de maquinaria
	FORTALEZAS	FO- ESTRATEGIAS AGRESIVAS				FA-ESTRATEGIAS COMPETITIVAS				
F1	Calidad del producto	F2-O1-O2 Proponer 2 nuevos diseños de cordones para un nuevo segmento.				F1-F4-A1-A2 Diseñar una política de soporte para reducir los desperdicios.				
F2	Maquinaria actual y óptima									
F3	Buen ambiente laboral									
F4	Capacidad de producción									
F5	Infraestructura amplia y segura									
	DEBILIDADES	DO-ESTRATEGIAS CONSERVADORAS				DA-ESTRATEGIAS DEFENSIVAS				
D1	Falta de capacitación del personal	D1-O2-O3 Brindar capacitación al personal sobre el correcto uso de la maquinaria enfocada en la reducción de desperdicios.				D2-D5-A1-A3 Establecer alianzas estratégicas con los proveedores de materia prima.				
D2	No hay objetivos claros									
D3	Falta de adaptación a las nuevas tecnologías y formas de vender el producto									
D4	Poca organización dentro de la empresa									
D5	Poco enfoque a ventas									

Fuente: elaboración propia

Cuadro 9. Matriz FODA por objetivos 3

OBJETIVO No3: Fortalecer el proceso de ventas de la organización.										
Estrategias	OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
	Cobertura de los nuevos medios tecnológicos	Nuevos productos que atraigan nuevos clientes	Es un producto necesario	Competidores con menor calidad	Digitalización	Cambios de políticas en el país	Falta de clientes en el mercado	Crisis mundial económica	Innovación de productos de la competencia	Poca disponibilidad maquinaria
	FORTALEZAS	FO- ESTRATEGIAS AGRESIVAS				FA-ESTRATEGIAS COMPETITIVAS				
F1	Calidad del servicio	F1-F4-O1-O3-O5 Adaptar la empresa a los nuevos canales de ventas online.				F2-F3-F4-A3-A4 Implementar un adecuado proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal especializado en ventas.				
F2	Maquinaria actual y óptima									
F3	Buen ambiente laboral									
F4	Capacidad de producción									
F5	Infraestructura amplia y segura									
	DEBILIDADES	DO-ESTRATEGIAS CONSERVADORAS				DA-ESTRATEGIAS DEFENSIVAS				
D1	Falta de capacitación del personal	D3-D4-O4-O5 Implementar nuevas técnicas de marketing para posicionar de mejor forma a la empresa.				D5-A1-A3-A4-A5 Analizar la posibilidad de realizar alianzas estratégicas con otras instituciones afines.				
D2	No hay objetivos claros									
D3	Falta de adaptación a las nuevas tecnologías y formas de vender el producto									
D4	Poca organización dentro de la empresa									
D5	Poco enfoque a ventas									

Fuente: elaboración propia

Cuadro 10. Matriz FODA por objetivos de todas las estrategias

Todas las estrategias para cumplir con los objetivos estratégicos										
Estrategias	OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
	Cobertura de los nuevos medios tecnológicos	Nuevos productos que atraigan nuevos clientes	Es un producto necesario	Competidores con menor calidad	Digitalización	Cambios de políticas en el país	Falta de clientes en el mercado	Crisis mundial económica	Innovación de productos de la competencia	Poca disponibilidad de maquinaria
	FORTALEZAS	FO- ESTRATEGIAS AGRESIVAS				FA-ESTRATEGIAS COMPETITIVAS				
F1	Calidad del servicio	<p>F3-F4-O3-O4 Reestructurar su misión y visión.</p> <p>F2-O1-O2 Proponer 2 nuevos diseños de cordones para un nuevo segmento.</p> <p>F1-F4-O1-O3-O5 Adaptar la empresa a los nuevos canales de ventas online.</p>				<p>F3-F5-A1-A4 Definir valores corporativos.</p> <p>F1-F4-A1-A2 Diseñar una política de soporte para reducir los desperdicios.</p> <p>F2-F3-F4-A3-A4 Implementar un adecuado proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal especializado en ventas.</p>				
F2	Maquinaria actual y óptima									
F3	Buen ambiente laboral									
F4	Capacidad de producción									
F5	Infraestructura amplia y segura									
	DEBILIDADES	DO-ESTRATEGIAS CONSERVADORAS				DA-ESTRATEGIAS DEFENSIVAS				
D1	Falta de capacitación del personal	<p>D2-D4-O2 Rediseñar el organigrama estructural.</p> <p>D1-O2-O3 Brindar capacitación al personal sobre el correcto uso de la maquinaria enfocada en la reducción de desperdicios.</p> <p>D3-D4-O4-O5 Implementar nuevas técnicas de marketing para posicionar de mejor forma a la empresa.</p>				<p>D1-D2-D5-A1-A4 Adoptar políticas internas de la organización.</p> <p>D2-D5-A1-A3 Establecer alianzas estratégicas con los proveedores de materia prima.</p> <p>D5-A1-A3-A4-A5 Analizar la posibilidad de realizar alianzas estratégicas con otras instituciones afines.</p>				
D2	No hay objetivos claros.									
D3	Falta de adaptación a las nuevas tecnologías y formas de vender el producto									
D4	Poca organización dentro de la empresa									
D5	Poco enfoque a ventas									

Fuente: elaboración propia

Se realiza el plan de acción para conocer que actividades hay que hacer para realizar las estrategias que concluyen con los objetivos planteados para diseñar el plan estratégico, se procede a desarrollar el plan de acción de cada una de ellas. Para cumplir con las estrategias los cuadros están detallados con cada actividad que debe ser realizada.

Tabla 15. Plan de Acción Objetivo 1

Plan de acción							
OBJETIVO ESTRATÉGICO No1: Reestructurar el direccionamiento estratégico de la empresa.							
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADOR	RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	RESULTADO ESPERADO
1.1. D2-D4-O2 Rediseñar el organigrama estructural.	1.1.1. Identificar los errores del organigrama actual	Conocer que fallas hay en el organigrama actual	Se identifica los errores	Económico-Humano-Material.	Gerente	\$0	Se conoce los errores.
	1.1.2. Adaptar el organigrama a las necesidades de la empresa	Tener adaptado el organigrama.	La empresa tiene un organigrama que ayuda a satisfacer sus necesidades.	Económico-Humano-Material.	Gerente		Se adapta el diseño a la realidad de la empresa.
	1.1.3. Diseñar un nuevo organigrama	Obtener el organigrama.	Ya existe un nuevo organigrama	Económico-Humano-Material.	Gerente		Se tiene el diseño de un organigrama.
1.2. F3-F4-O3-O4 Reestructurar su misión y visión.	1.2.1. Realizar un análisis de la misión y visión actual.	Conocer el enfoque de la misión y visión actual.	La empresa tiene conocimiento sobre el enfoque de la misión y visión.	Económico-Humano-Material.	Gerente	\$0	Esta entendida la misión y visión actual.
	1.2.2. Proponer una misión y visión óptima que vaya acorde a la actividad que hace la empresa.	Obtener una nueva misión y visión.	La empresa tiene una misión y visión.	Económico-Humano-Material.	Gerente		La empresa conoce sobre lo que es actualmente y sabe a dónde quiere ir.
	1.2.3. Socializar con el personal la nueva misión y visión	Dar a conocer la misión y visión.	El personal conoce la nueva misión y visión.	Económico-Humano-Material.	Gerente		Los trabajadores saben en donde esta y a dónde quiere ir la empresa.
1.3. F3-F5-A1-A4 Definir valores corporativos.	1.3.1. Identificar los valores esenciales para la organización	Encontrar valores corporativos.	Cantidad de valores identificados.	Económico-Humano-Material.	Gerente	\$0	Hay opciones de valores corporativos que pueden ser insertados.
	1.3.2. Adaptar los valores a las necesidades de la	Insertar valores en la empresa.	La empresa implementa valores que van acorde a sus	Económico-Humano-Material.	Gerente		La empresa tiene valores corporativos.

	empresa		objetivos.				
1.4. D1-D2-D5-A1-A4 Adoptar políticas internas de la organización.	1.4.1 Identificar, las políticas que puedan afectar de manera positiva a los procesos internos.	Tener opciones de políticas internas.	Hay políticas que pueden ser insertadas.	Económico-Humano-Material.	Gerente	\$0	Hay políticas no desarrolladas.
	1.4.2 Diseñar políticas que vayan acorde a los objetivos.	Tener un panorama objetivo de las políticas.	Las políticas son diseñadas	Económico-Humano-Material.	Gerente		Hay un diseño de las políticas.
	1.4.3. Elaborar las políticas internas.	La empresa tiene políticas internas plasmadas.	Hay políticas dentro del plan	Económico-Humano-Material.	Gerente		Todos conocen las políticas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Plan de Acción Objetivo 2

Plan de acción							
OBJETIVO ESTRATEGICO: No2 Optimizar el proceso actual de producción.							
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADOR	RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	RESULTADO ESPERADO
2.1. F2-O1-O2 Proponer 2 nuevos diseños de cordones para un nuevo segmento.	2.1.1. Identificar modelos de cordones que estén de moda en el calzado actual.	Obtener modelos nuevos.	La empresa tiene dos nuevos diseños de cordones.	Económico-Humano-Material.	Jefe de operaciones	\$0,00	Opciones de modelos de cordones
	2.1.2. Añadir los modelos al catálogo.	Obtener interés de clientes actuales y potenciales	La empresa oferta dos nuevos modelos de cordones.	Económico-Humano-Material.	Jefe de operaciones		Se agregan dos nuevos modelos.
2.2. D1-O2-O3 Brindar capacitación al personal sobre el correcto uso de la maquinaria enfocada en la reducción de desperdicios.	2.2.1 Diagnosticar los procesos que necesitan personal capacitado	Conocer específicamente los procesos que tienen que ser aprendidos correctamente	Se conoce que procesos tienen que ser enseñados correctamente	Económico-Humano-Material.	Jefe de operaciones	\$0,00	Se conoce los procesos.
	2.2.2. Desarrollar la capacitación enfocada a la reducción de desperdicios.	Tener lista la información para capacitar al personal	La capacitación esta lista para ser aplicada	Económico-Humano-Material.	Jefe de operaciones		Se espera aplicar la capacitación
	2.2.3. Aplicar esta capacitación al personal	El operador sabe cómo manejar correctamente la maquinaria.	Hay menos desperdicios	Económico-Humano-Material.	Jefe de operaciones		El operador conoce las técnicas para reducir los desperdicios.
2.3. F1-F4-A1-A2 Diseñar una política de soporte para reducir los desperdicios.	2.3.1 Identificar política.	Obtener política enfocada a desperdicios	Hay una política que ayudaría a reducir desperdicios	Económico-Humano-Material.	Gerente	\$0	Esta lista la política para ser insertada.
	2.3.2. Elaborar la política en las políticas internas.	La política es dada a conocer.	Los operadores conocen la política.	Económico-Humano-Material.	Gerente		Hay menos desperdicios.
2.4. D2-D5-A1-A3 Establecer alianzas estratégicas con los proveedores de materia prima.	2.4.1. Contactar a los proveedores a nivel local e internacional.	Tener contacto con los proveedores.	Hay comunicación entre las dos partes.	Económico-Humano-Material.	Gerente	\$0	Contacto con proveedores.
	2.4.2. Llegar a un acuerdo donde el proveedor sea más eficiente en los tiempos de envío.	Agilizar los procesos de envío de la materia prima.	Hay siempre un stock aproximadamente exacto al que se necesita.	Económico-Humano-Material.	Gerente		EL proceso de compra de materia prima es más ágil.
	2.4.3. Suscribir los acuerdos.	Formalizar el acuerdo	El acuerdo está suscripto.	Económico-Humano-Material.	Gerente		Los acuerdos entre proveedor y la empresa están formalizados.

Fuente: elaboración propia

Tabla 17. Plan de Acción Objetivo 3

Plan de acción							
OBJETIVO ESTRATEGICO: No3 Fortalecer el proceso de ventas de la organización.							
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADOR	RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	RESULTADO ESPERADO
3.1. F2-F3-F4-A3-A4 Implementar un adecuado proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal especializado en ventas.	3.1.1. Diseñar el proceso de contratación.	La empresa tiene un diseño de proceso de contratación	Existe el diseño	Económico-Humano-Material.	Gerente	\$0,00	Hay un diseño a implementar.
	3.1.2. Insertar el proceso a gerencia.	Se contrata personal apto	Hay un nuevo proceso de contratación.	Económico-Humano-Material.	Gerente		Se contrata personal de ventas calificado
3.2. F1-F4-O1-O3-O5 Adaptar la empresa a los nuevos canales de ventas online.	3.2.1. Buscar canales nuevos en internet.	Se conoce nuevos canales de venta	Existen opciones para ofertar los productos.	Económico-Humano-Material.	Gerente	\$100	Hay diversos canales que pueden ser utilizados
	3.2.2. Utilizar estos canales.	Utilizar estos canales de venta.	Son útiles los canales	Económico-Humano-Material.	Gerente		La empresa tiene nuevas formas de vender sus productos.
3.3. D3-D4-O4-O5 Implementar nuevas técnicas de marketing para posicionar de mejor forma a la empresa.	3.3.1 Identificar las técnicas que podrían ser útiles para la empresa.	Conocer sobre las nuevas técnicas marketing	Se conoce las actuales técnicas publicitarias	Económico-Humano-Material.	Gerente	\$200	Existen opciones de técnicas de marketing.
	3.3.2. Elaborar dos nuevas técnicas.	Publicitar el producto de dos nuevas formas	La empresa aplica técnicas de publicidad	Económico-Humano-Material.	Gerente		Aumento de ventas gracias a las técnicas implementadas.
3.4. D5-A1-A3-A4-A5 Analizar la posibilidad de realizar alianzas estratégicas con otras instituciones afines.	3.4.1. Indagar empresas de calzado que puedan ser potenciales clientes.	Se conocen potenciales clientes	Posibles asociaciones	Económico-Humano-Material.	Gerente	\$0,00	Clientes potenciales
	3.4.2. Contactar con estas empresas.	Obtener alianzas con empresas afines	El gerente ha contactado con los altos mandos de las empresas	Económico-Humano-Material.	Gerente		Una o más alianzas con empresas productoras de calzado.
	3.4.3. Llegar a acuerdos						

Fuente: Elaboración propia

Una vez que se realiza los cuadros de acción, queda en los altos mandos la decisión de llevar a cabo el plan de acción, con el fin de mejorar la competitividad de la organización exitosamente. Estas actividades son realizadas por el personal de la empresa, el gerente es el encargado de seleccionar quien ejerce estas actividades.

Fase 3. Diseñar estrategias para cumplir con los objetivos

El diseño de estrategias tiene que ser cuidadosamente realizado, si una estrategia está mal diseñada va a ser difícil que se cumpla con los objetivos estratégicos planteados. Las estrategias ya son estructuradas en el FODA por objetivos que se insertó en el desarrollo de la anterior fase.

Existen 3 objetivos estratégicos, en los cuales se diseña 4 estrategias en la matriz FODA por objetivos para cumplir con cada uno de estos. A continuación, se presentan los mismos con sus respectivas estrategias que se han diseñado para este propósito y se explica la razón por la cual son estrategias agresivas, competitivas, conservadoras o defensivas.

Objetivo Estratégico 1:

Reestructurar el direccionamiento estratégico de la empresa.

Estrategias:

- Agresiva: Reestructurar su misión y visión

La reestructuración de la misión y de la visión van de la mano con el direccionamiento, por lo que esta estrategia es crítica para el cumplimiento de este objetivo. Esta se define como estrategia agresiva, una empresa con el camino bien definido que quiere recorrer tiene sus objetivos claros y por lo tanto es fácil cumplirlos a corto, mediano o largo plazo, así se convierte en un competidor peligroso.

- Competitiva: Definir valores corporativos

La definición de los valores corporativos de igual forma está dentro del direccionamiento estratégico, estos tienen que estar sincronizados con la misión, visión y políticas internas de la empresa. Esta estrategia es competitiva porque al momento que se defina valores dentro de la organización, los trabajadores empiezan a trabajar en sincronía con lo que busca la empresa, y así se mejora el rendimiento laboral con respecto a lo que quiere ser la empresa.

- Conservadora: Rediseñar el organigrama estructural

El organigrama actual está mal diseñado y no se ha actualizado, una parte vital de la reestructuración en este objetivo es como los puestos de trabajo están organizados para designar las actividades de forma eficaz, y es por eso, que se diseña esta estrategia. Esta estrategia es conservadora porque al momento de reestructurar el organigrama estructural, la empresa está lista para manejar situaciones externas e internas de forma eficiente.

- Defensiva: Adoptar políticas internas de la organización

Las políticas internas son parte fundamental del direccionamiento estratégicos, Incalza no tiene actualmente unas, entonces se decide diseñar esta estrategia para proponer la implementación de políticas internas que vayan acorde a la nueva misión y Visión. Esta estrategia es defensiva porque las políticas internas ayudan a mejorar el rendimiento interno y a mejorar debilidades, es por eso, que esta estaría preparada para actuar de mejor forma ante amenazas y mejorar con más eficacia sus debilidades.

Estas cuatro estrategias están diseñadas específicamente para definir actividades que cumplan con el objetivo 1, se divide en diferentes tipos de estrategias que son

agresiva, competitiva, conservadora y defensiva, pero todas tienen el mismo fin y se complementan.

Objetivo Estratégico 2:

Optimizar el proceso actual de producción.

Estrategias:

- Agresiva: Proponer 2 nuevos diseños de cordones para un nuevo segmento.

Al momento de hacer dos diseños nuevos para otro segmento, se puede ocupar la capacidad de producción que está siendo desperdiciada en ciertas épocas. Esta estrategia es agresiva porque se enfoca en atacar a nuevos mercados que no son explotados.

- Competitiva: Diseñar una política de soporte para reducir los desperdicios.

Si la empresa reduce sus desperdicios y por lo tanto sus costos, el precio del producto final puede menorar y así, ser más competitiva en el mercado. Una política enfocada a la reducción de la materia prima desperdiciada ayuda a que el personal evite al máximo el aumento de esta.

- Conservadora: Brindar capacitación al personal sobre el correcto uso de la maquinaria enfocada en la reducción de desperdicios.

La capacitación para los operadores, enfocadas en reducir desperdicios, es una estrategia critica para optimizar la producción, es conservadora porque solamente se está preparando al personal para que mejore rendimiento.

- Defensiva: Establecer alianzas estratégicas con los proveedores de materia prima.

Si se realizan alianzas con los proveedores, donde se llegue acuerdos para puntualizar los pedidos, esto ayuda a la organización a que igual sea puntual con los clientes, y así se puede seguir fidelizando a nuevos clientes.

Estas estrategias están diseñadas para cumplir con este objetivo, se busca la optimización del proceso de producción, entonces gracias al diagnóstico efectuado se propone estas estrategias.

Objetivo Estratégico 3:

Fortalecer el proceso de ventas de la organización.

Estrategias:

- Agresiva: Adaptar la empresa a los nuevos canales de ventas online.

Al adaptar la empresa a canales de venta, esta se abre a muchas oportunidades que no han sido aprovechadas ni exploradas, la cartera de clientes potenciales incrementa.

- Competitiva: Implementar un adecuado proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal especializado en ventas.

Esta estrategia está enfocada a conseguir una persona apta para el puesto enfocado en las ventas, si se consigue alguien capaz, las ventas pueden aumentar.

- Conservadora: Implementar nuevas técnicas de marketing para posicionar de mejor forma a la empresa.

Si la empresa implementas estrategias de marketing, esta se puede hacer más conocida y expandir sus posibilidades.

- Defensiva: Analizar la posibilidad de realizar alianzas estratégicas con otras instituciones afines.

Es defensiva esta estrategia, busca tener clientes seguros, hacer alianzas y convenios con empresas que pueden ser su cliente incondicionales a corto, largo y mediano plazo.

Estas 4 estrategias están enfocadas en el cumplimiento del tercer objetivo estratégico, que busca fortalecer el proceso de ventas dentro de Incalza, cada una se complementa para formar un todo, y cumplir con este.

Fase 4. Ejecutar la estrategia

La ejecución de las estrategias es una fase crítica en el proceso de planificación estratégica de cualquier empresa, incluida Incalza. Desarrollar un plan sólido es solo el primer paso; la implementación efectiva es lo que determinará si los objetivos trazados se alcanzan con éxito. Existe un presupuesto total de 300 dólares para que este plan sea ejecutado en la empresa y solamente 2 estrategias son las que tienen un costo por el uso de recursos externos, las que no tienen costo es porque en estas se utilizan los recursos existentes en la empresa, y son realizadas por el personal en horario laboral. A continuación, se desarrolla el Plan estratégico de la empresa en la página siguiente.

Plan Estratégico de Incalza

2023-2026

INCALZASA

Elaborado por:	Aprobado por:

3.1. Reestructurar el direccionamiento estratégico de la empresa

A continuación, se presenta las estrategias con cada actividad cumplida para alcanzar con el primer objetivo estratégico.

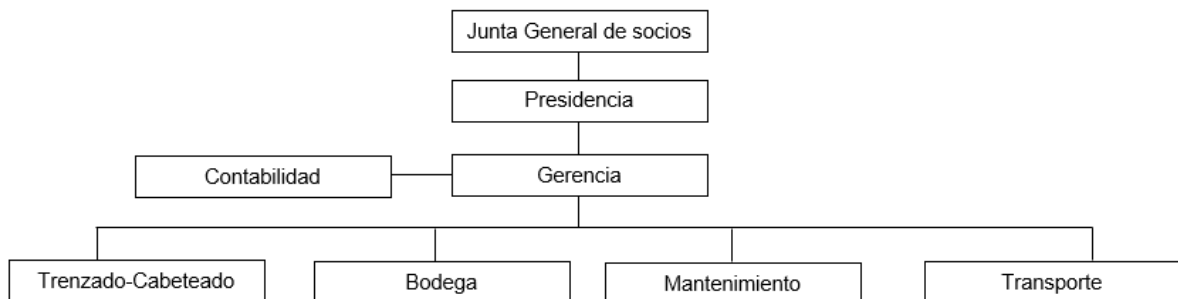
Estrategia 1: Rediseñar el organigrama y estructural

Actividades:

-Identificar los errores del organigrama actual.

El organigrama que existe actualmente fue creado en el año 2009, en ese entonces, la empresa estaba en proceso de crecimiento, por esa razón se puede ver que no concuerdan los puestos de trabajo con los que existen actualmente y está mal estructurado, a continuación, se presenta el organigrama actual:

Ilustración 3. Organigrama organizacional actual



Fuente: Elaboración propia

- Adaptar el organigrama a las necesidades de la empresa.

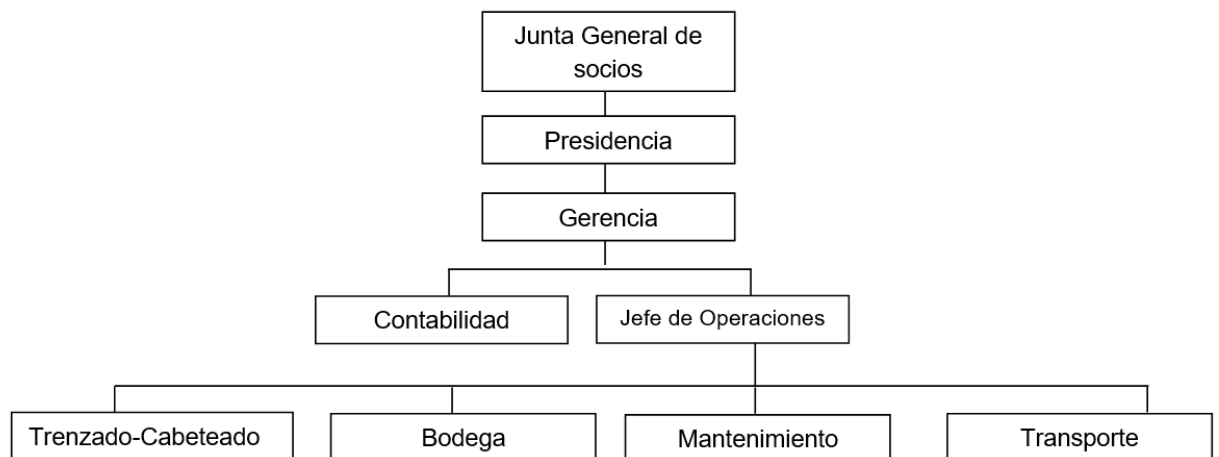
La reestructuración de un organigrama en una empresa puede ser beneficiosa por varias razones. En primer lugar, el cambio en la estructura organizativa puede adaptarse a las necesidades cambiantes de la empresa

y del entorno empresarial. A medida que una empresa crece o se enfrenta a nuevos desafíos, es posible que se requiera una redistribución de responsabilidades, la creación de nuevos departamentos o la eliminación de roles obsoletos. Se observa que la empresa en ese tiempo no tiene un jefe de operaciones, y el área de contabilidad no está por debajo de gerencia, por esa razón se debe adaptar estos cambios a lo que necesita la empresa.

- Diseñar un nuevo organigrama.

A continuación, está el organigrama reestructurado:

Ilustración 4. Organigrama organizacional reestructurado



Fuente: Elaboración propia

La reestructuración permite alinear la organización de manera más efectiva, asignando recursos y autoridad de manera óptima y fomentando la eficiencia operativa. Además, la reestructuración del organigrama puede mejorar la comunicación y la colaboración dentro de la organización.

Al ajustar la estructura, se pueden eliminar barreras que obstaculizan la transmisión de información y la toma de decisiones. La reorganización

también puede fomentar un ambiente de trabajo más colaborativo, promoviendo la interacción entre departamentos y la integración de diferentes habilidades y conocimientos. En última instancia, una reestructuración bien planificada puede impulsar la agilidad y la adaptabilidad de la empresa, permitiéndole responder de manera más efectiva a los cambios en el mercado y mantener su ventaja competitiva.

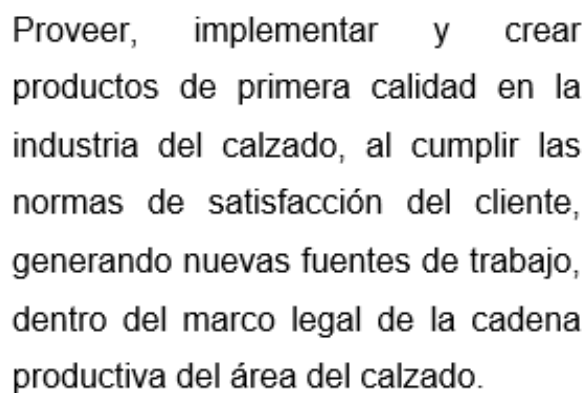
Estrategia 2: Reestructurar su misión y visión.

Actividades:

- Realizar un análisis de la misión y visión actual

A continuación, se presenta la actual misión y visión:

Gráfico 5. Misión actual

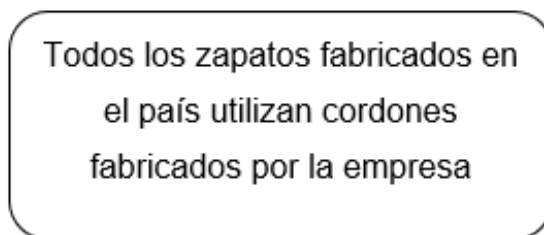


Proveer, implementar y crear productos de primera calidad en la industria del calzado, al cumplir las normas de satisfacción del cliente, generando nuevas fuentes de trabajo, dentro del marco legal de la cadena productiva del área del calzado.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la visión actual de la empresa Incalza:

Gráfico 10. Visión Actual



Todos los zapatos fabricados en el país utilizan cordones fabricados por la empresa

Fuente: Elaboración propia

La empresa Incalza consta con una visión y misión, pero estas no están bien definidas, no es específica con la razón de ser ni lo que busca en un futuro, esto puede que cause confusión en la organización y tampoco tiene un camino bien definido.

- Proponer una misión y visión óptima que vaya acorde a la actividad que hace la empresa.

La visión estratégica Incalza se formula con enfoque en la competitividad que la empresa busca mejorar, y al diagnóstico que se determinó mediante las encuestas efectuadas anteriormente, se propone la siguiente misión:

Gráfico 6. Misión reestructurada

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presenta la visión desarrollada, esta define a donde tiene que llegar la empresa en un futuro.

Gráfico 7. Visión reestructurada

Fuente: elaboración propia

- Socializar con el personal la nueva misión y visión.

Estrategia 3: Definir valores corporativos.

Actividades:

- Identificar los valores esenciales.
- Adaptar los valores a las necesidades de la empresa.

Con el objetivo de cumplir con la visión estratégica y misión, hay que definir valores que concuerdan con filosofía de la organización para que tanto los clientes externos como internos tengan el conocimiento sobre las normas que tienen que seguir en cada actividad que se efectuó dentro de la organización.

Estos son los siguientes valores:

Gráfico 10. Valores



Fuente: elaboración propia

- **Puntualidad**

Todas las actividades que son correctamente realizadas requieren de puntualidad con el fin de optimizar y mejorar todos los procesos existentes dentro de la organización. La puntualidad es el valor más importante para que una empresa pueda ser exitosa, se extenderá este valor a cada área de la empresa.

- **Excelencia**

Con el fin de cultivar una cultura que busca la excelencia se motiva al personal de una forma positiva y alentadora en todos los departamentos de la organización.

- **Transparencia**

Las personas que forman parte de los procesos que se realizan fuera de la empresa y que están relacionados a esta pueden estar al tanto, de todas las actividades que se ejecutan dentro de ella sin ocultar ningún tipo de información que pueda perjudicar a la compañía.

- **Responsabilidad**

Las acciones del personal en la organización tienen que siempre ser guiadas por el valor de la responsabilidad, cuyo fin es que todos los procesos mejoren.

- **Pasión**

La base para un trabajo bien elaborado es la pasión, ya está hace que un trabajo sea disfrutado durante el proceso de elaboración, lo hace más dinámico, divertido, corto y eficiente.

- **Liderazgo**

Un grupo que tiene bien entendido sus actividades y una correcta motivación eta listo para una actividad bien realizada, por lo que el liderazgo tiene que formar parte de la forma de administrar del gerente.

A partir del establecimiento de los valores, se tiene que buscar relacionarlos con el slogan que se diseña para la organización, “Calidad que te lleva a cualquier lugar” que resalta que uno de los atributos del producto es la calidad, e Incalza se pueda posicionar en el mercado entre los principales competidores. La organización espera que sus clientes puedan entender el valor que tienen los productos, son cordones verdaderamente resistentes y duraderos para cualquier tipo de actividad.

Estrategia 4: Adoptar políticas internas de la organización.

Actividades:

- Identificar, las políticas que puedan afectar de manera positiva a los procesos internos.
Se identifica políticas internas que puedan influir en la empresa de una correcta manera.
- Diseñar políticas que vayan acorde a los objetivos.
- Elaborar las políticas internas.

Al momento de elaborar las políticas internas, se las plasma donde el gerente vea mejor.

Por consiguiente, se crea las políticas internas de la organización relacionadas a estos valores , actualmente existen de forma general en el reglamento interno de la empresa pero no están plasmadas de forma directa y específica, entonces es eficiente tener plasmadas las políticas de forma resumida para que el personal no pueda confundirse con una extensa información, con el fin de que exista un orden y estabilidad en todo aspecto dentro de la empresa y con el objetivo de que se mejore el ambiente laboral, la seguridad, la eficiencia y eficacia del personal se presenta las siguientes políticas:

Política de puntualidad: Todos los empleados tienen que llegar a tiempo y estar listos para trabajar al comienzo de su turno. Cualquier retraso tiene que ser reportado al supervisor de inmediato.

Política de seguridad: La seguridad de los empleados es una prioridad absoluta. Todos los empleados tienen que seguir los procedimientos de seguridad y las normas establecidas para garantizar la prevención de lesiones. Se espera que todos los empleados se vistan apropiadamente para su puesto de trabajo. El uso de ropa y calzado de seguridad es obligatorio en ciertas áreas de la planta.

Política de acoso: La empresa no tolerará ningún tipo de acoso en el lugar de trabajo, ya sea verbal, físico o sexual. Cualquier forma de acoso será tratada con seriedad y se tomarán medidas disciplinarias.

Política de privacidad: La privacidad de los empleados y la información de la empresa es importante para nosotros. Se espera que todos los empleados respeten la privacidad de los demás y protejan la información confidencial de la empresa.

Política de uso de dispositivos electrónicos: El uso de dispositivos electrónicos personales está prohibido durante el horario laboral, a menos que se permita específicamente por el empleador.

Política de licencias y ausencias: Se espera que los empleados notifiquen a su supervisor con anticipación si necesitan ausentarse del trabajo por cualquier motivo, ya sea por enfermedad, emergencia o cualquier otro motivo. Todas las licencias y ausencias tienen que ser aprobadas por el supervisor.

Política de capacitación y desarrollo: La empresa ofrece oportunidades de capacitación y desarrollo a sus empleados para mejorar sus habilidades y conocimientos en su área de trabajo. Los empleados pueden solicitar capacitación adicional o desarrollo profesional a su supervisor.

Política de desempeño: Se espera que todos los empleados cumplan con los estándares de desempeño de la empresa y se esfuercen por mejorar continuamente su rendimiento. Se llevarán a cabo revisiones periódicas de desempeño para identificar oportunidades de mejora y proporcionar retroalimentación.

Política de productividad: Se busca que el operador a cargo de la maquinaria tenga la menor cantidad de desperdicios de materia prima.

Política de ética: La empresa espera que todos los empleados actúen con honestidad, integridad y ética en todo momento, tanto dentro como fuera del lugar de trabajo. Cualquier violación de la política de ética de la empresa será tratada con seriedad y se tomarán medidas disciplinarias.

Las políticas internas son necesarias para que el personal tenga definido límites y los respete dentro de la organización. Esto causa orden y estabilidad en la zona de trabajo.

3.2. Optimizar el proceso actual de producción

Para cumplir con este objetivo se desarrolla estrategias, donde a continuación profundiza a detalle las actividades de cada una.

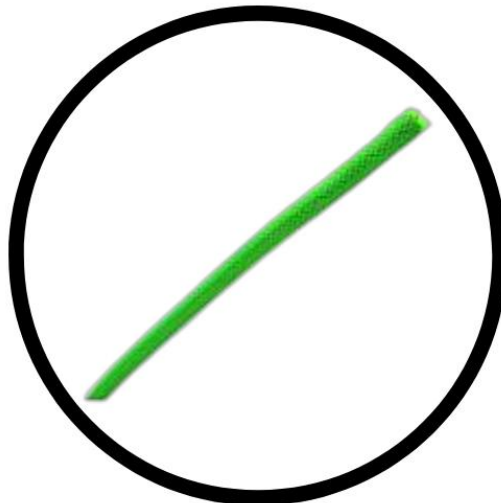
Este primer componente va enfocado a la producción, aumentar la cantidad de productos que oferta la empresa puede ayudar al aumento de la cartera de clientes.

Estrategia 1: Proponer 2 nuevos diseños de cordones para un nuevo segmento. Encontrar nuevos segmentos en donde se pueda ofertar productos es vital, hay nichos que aún no son explotados en la provincia y tampoco en el país, al momento de diseñar nuevos modelos se aumenta la cartera de clientes potenciales que pueden estar interesados en los productos.

Actividades:

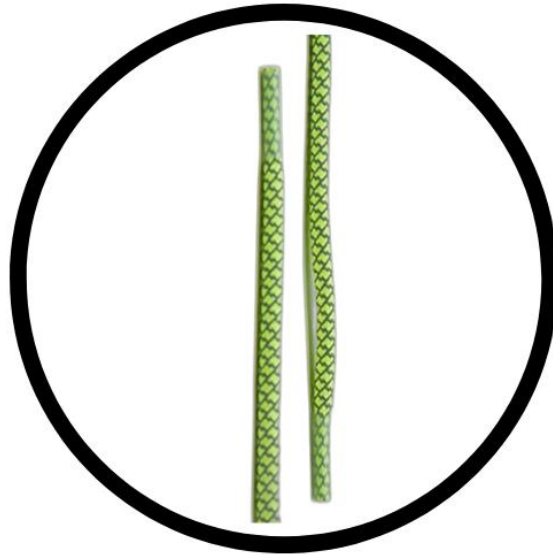
- Identificar modelos de cordones que estén de moda en el calzado actual. Para encontrar productos que tengan gran potencial y que aún no son explotados por la empresa. Se ha identificado 2 modelos nuevos enfocados al nicho de niños, estos modelos son cordones fluorescentes que brillan en la oscuridad. A continuación, los modelos diseñados:

Ilustración 5. Modelo Cordones fluorescente verde



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 6. Cordones Fluorescentes punteados



Fuente: Elaboración propia

- Añadir los modelos al catálogo.
Para así la empresa pueda enseñar a clientes potenciales los diseños, el producto se enfoca en los niños, por ende, las empresas productoras de calzado para niños pueden estar interesada.

Estrategia 2: Brindar capacitación al personal sobre el correcto uso de la maquinaria enfocada en la reducción de desperdicios.

Al momento de capacitar al personal sobre cómo tiene que manejar de la mejor forma posible la maquinaria, este puede mejorar su rendimiento y, por ende, limitar la cantidad de desperdicios que existen al momento de producir los cordones.

Actividades:

- Diagnosticar los procesos que necesitan personal capacitado.
Todos los procesos dentro de la producción tienen que ser optimizados.
- Desarrollar capacitación enfocada a la reducción de desperdicios.
Para que así esta pueda ser aplicada cada vez que sea necesario, esta actividad tiene que cumplir el jefe de operaciones, es el que conoce con exactitud la maquinaria y los procesos de producción. La capacitación está enfocada en brindar la información correcta de cómo utilizar la maquinaria y la materia prima, donde más hay fallas es al momento de calcular el corte, entonces el operador tiene que entender como es el proceso y a qué momento exacto.
- Aplicar esta capacitación al personal.
Con el fin de que los operadores obtengan el conocimiento necesario para ya dar la menor cantidad de desperdicios.

Estrategia 3: Establecer alianzas estratégicas con los proveedores de materia prima.

Explorar colaboraciones con los proveedores confiables y especializados para garantizar el acceso oportuno a los materiales y componentes necesarios, evitando retrasos en la producción.

Actividades:

- Contactar a los proveedores a nivel local e internacional.
Para fortalecer lasos y que se llegue a un acuerdo donde se mejore el proceso de compra y él envió de la materia prima sea más eficiente.
- Llegar a un acuerdo donde el proveedor sea más eficiente en los tiempos de envió.
- Suscribir los acuerdos.

Estrategia 4: Diseñar una política de soporte para reducir los desperdicios.

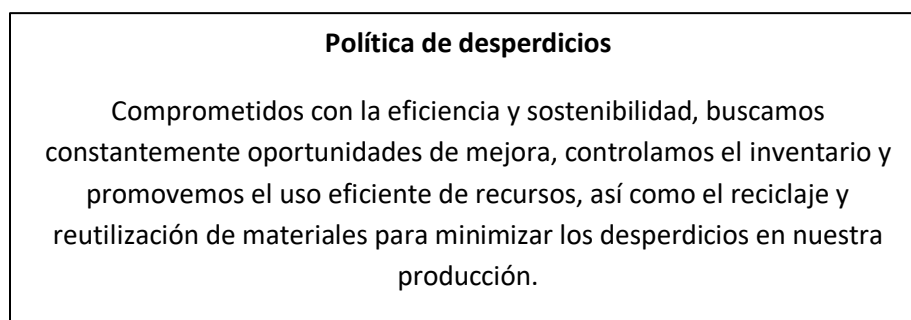
Para hacer un compromiso por parte del operador se tiene que aplicar una política que este plasmada en las políticas internas recién diseñadas.

Actividades:

- Identificar política.
- Elaborar la política en las políticas internas.

Está enfocada a la reducción de desperdicios para que el personal evite tener desperdicios. A continuación, la política:

Gráfico 8. Política de desperdicios.



Fuente: Elaboración propia

Se tiene que implementar la política en las políticas internas anteriormente añadidas, así el personal tendrá plasmada esta política siempre.

3.3. Fortalecer el proceso de ventas de la organización.

En base al diagnóstico que se formula mediante las encuestas al personal de la empresa, se ha implantado estos componentes que permiten a la empresa mejorar su competitividad en base a las ventas. La empresa no tiene un enfoque en ventas, desde su fundación siempre ha tenido una alianza con Plasticaucho, pero si esta quiere aumentar su nivel competitivo y estar preparada para futuras amenazas, tiene que aplicar estas estrategias.

A continuación, se diseñan estrategias y las actividades que hay que realizar para cumplir con lo que busca este componente.

Estrategia 1: Implementar un adecuado proceso de contratación de personal especializado en ventas.

Al momento de insertar personal enfocado en ventas, es posible que la cartera de clientes aumente, una sola persona estará enfocada en todo lo que es ventas, y alguien ya experimentado en ese sector.

Actividades:

- Diseñar el proceso de contratación. A continuación, este es el proceso que se propone:

- ✓ Definir el perfil del puesto: Determine claramente las habilidades, conocimientos y experiencia necesarios para desempeñarse de manera efectiva en el área de ventas. Esto ayudará a atraer candidatos adecuados y enfocar su búsqueda.
- ✓ Publicar la oferta de empleo: Utilice diferentes canales de reclutamiento, como sitios web de empleo, redes profesionales y redes sociales, para publicar la oferta de empleo. Asegúrese de incluir información relevante sobre el puesto, los requisitos y los beneficios ofrecidos.
- ✓ Proceso de selección: Diseñe un proceso de selección que incluya varias etapas, como revisión de currículums, entrevistas telefónicas, pruebas de ventas o simulaciones de situaciones comerciales, y entrevistas en persona con diferentes niveles de la organización.
- ✓ Evaluación de competencias y experiencia: Durante el proceso de selección, evalúe cuidadosamente las habilidades de ventas de los candidatos, su capacidad para establecer relaciones con los clientes, su orientación hacia resultados y su experiencia previa en ventas.
- ✓ Referencias y verificación de antecedentes: Realice verificaciones de referencias laborales y educativas para confirmar la información

proporcionada por los candidatos y obtener una mejor comprensión de su desempeño y trayectoria.

- ✓ Entrevista final y oferta de empleo: Realice una entrevista final con los candidatos más prometedores para evaluar su ajuste cultural y valores organizacionales. Si encuentra al candidato adecuado, presente una oferta de empleo detallada que incluya aspectos como compensación, beneficios y expectativas de desempeño.
 - ✓ Integración y seguimiento: Una vez contratado, asegúrese de proporcionar una adecuada integración y capacitación al nuevo empleado de ventas. Realice un seguimiento regular durante los primeros meses para asegurarse de que se adapte bien y se sienta respaldado.
 - ✓ Adoptar el proceso para conseguir a una persona apta para cumplir con el objetivo propuesto.
 - ✓ Implementación del proceso.
 - ✓ Uso del proceso para contratar a una persona apta para el puesto.
- Insertar el proceso a gerencia.
Así, el gerente que es el encargado de contratar nuevo personal conoce bien el proceso de contratación.

Estrategia 2: Adaptar la empresa a 2 nuevos canales de ventas online.

Esto proporciona una presencia en línea, facilita la comunicación directa con los clientes, permite la promoción y publicidad efectiva, amplía el alcance global y genera una imagen profesional y creíble. Estas herramientas digitales son fundamentales en la era actual para el crecimiento y éxito de una empresa.

Actividades:

- Buscar canales nuevos en internet. Se enfoca en 2 opciones de canales de ventas en donde se pueda obtener nuevos clientes.
- ✓ Sitio Web

Existe un sitio web de la empresa, pero no está optimizado como canal de ventas, se tiene que optimizar esta página en su utilización como un canal para captar nuevos clientes potenciales.

✓ Plataforma de Mercado Libre

Esta plataforma es una de las más utilizadas en Latinoamérica para hacer compras y ventas, por lo tanto, es perfecta para ser utilizada por la empresa y conseguir nuevos clientes.

- Utilizar esos canales de venta para aumentar la cartera de clientes.

Estrategia 3: Implementar nuevas técnicas de marketing para publicitar de mejor forma a la empresa y sus actividades.

La empresa no aplica ningún tipo de publicidad, entonces es una debilidad que fácilmente puede ser mejorada, con el diseño de campañas de marketing donde se haga conocer a las personas y clientes potenciales sobre la empresa.

Actividades:

-Identificar las técnicas que podrían ser útiles para la empresa.

- ✓ Anuncios en Redes Sociales (Facebook)
- ✓ Posicionamiento en buscadores en Buscadores (Google)

-Elaborar dos nuevas técnicas enfocadas al marketing actual.

- ✓ Hacer crecer la página de Facebook de la empresa mediante campañas pagadas y orgánicas.

- ✓ Posicionar en Google la página web de la empresa con las combinaciones de estas palabras clave: “compra”, “producción”, “mejores”, “cordones”, “ecuador”, “calidad”.

Estrategia 4: Analizar la posibilidad de realizar alianzas estratégicas con otras instituciones afines.

Es importante que la empresa intente buscar relacionarse y hacer convenios con empresas productoras de calzado, tendrían clientes seguros a largo plazo.

Actividades:

- Indagar empresas de calzado que puedan ser potenciales clientes.

- ✓ Milpies
- ✓ Gamos

- Contactar con estas empresas.

- Llegar a un acuerdo

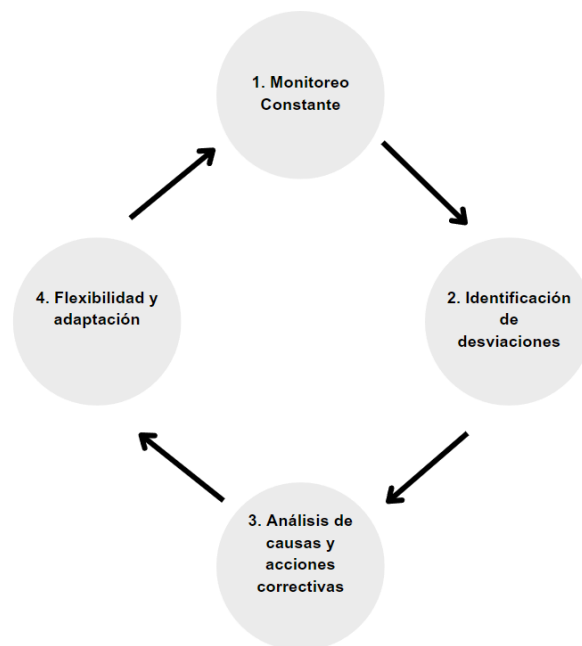
.

Estas estrategias son propuestas para que sean aplicadas dentro de la empresa, con el fin de que esta aumente su nivel competitivo y esté preparada para cualquier nueva amenaza que pueda existir en el mercado. Cada estrategia ayuda a cumplir con uno de los objetivos estratégicos propuestos, todas se complementan para formar un todo en la planeación estratégica de Incalza.

Fase 5: Control

En el contexto empresarial actual, caracterizado por su dinamismo y cambios constantes, la gestión estratégica se presenta como un pilar fundamental para la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Se propone un modelo de control estratégico cíclico que profundiza en la fase 5 del modelo anterior y se basa en la teoría en la que se adapta este mismo, sirve como una herramienta de gestión que aborda la adaptabilidad y la respuesta proactiva ante dificultades en el modelo del proceso de planificación estratégica para cumplir con los objetivos estratégicos de forma eficiente y controlada. El modelo se compone de cuatro etapas interrelacionadas:

Ilustración 7. Modelo de control estratégico



Fuente: Elaboración propia

El control de los resultados estratégicos es una parte fundamental del proceso de planificación estratégica. Consiste en supervisar y evaluar de manera constante los resultados obtenidos a medida que se implementan y ejecutan las estrategias y

acciones definidas en el plan estratégico. El objetivo principal es asegurarse de que la organización esté avanzando en la dirección correcta hacia la consecución de sus objetivos y realizar ajustes si es necesario. Aquí hay aspectos que se tienen que analizar cada cierto tiempo sobre los resultados que obtiene la empresa relacionados con los objetivos estratégicos, a continuación, se desarrolla cada fase del modelo:

Monitoreo Constante:

El control de resultados estratégicos implica un seguimiento continuo de estos a lo largo del tiempo. Esto permite detectar rápidamente cualquier desviación entre los resultados reales y los objetivos establecidos, lo que facilita la toma de decisiones oportuna. El monitoreo tiene que ser cada trimestre y el gerente es el único encargado.

Identificación de Desviaciones:

Si los resultados obtenidos no están alineados con los objetivos, es importante investigar las razones detrás de estas desviaciones. Se puede deber a factores internos o externos que afectan el desempeño, y entender estas causas es crucial para tomar decisiones informadas.

Análisis de Causas y Acciones Correctivas:

Una vez que se identifican las desviaciones entre los resultados reales y los objetivos estratégicos, es esencial realizar un análisis profundo de las causas subyacentes. Esto implica investigar las razones detrás de los resultados no planificados. Las causas pueden ser diversas, incluyendo factores internos como problemas operativos o de recursos, así como factores externos como cambios en el mercado o la competencia.

Después de identificar las causas, se tienen que definir acciones correctivas específicas para abordarlas. Estas acciones pueden incluir reajustes en las estrategias existentes, realineación de recursos, cambios en los procesos o la implementación de nuevas medidas para mitigar las causas de las desviaciones. Todo depende a las conclusiones que el gerente de Incalza llegue, para que se tome una decisión.

Flexibilidad y Adaptación:

La flexibilidad es esencial en el proceso de control de resultados estratégicos. A medida que la organización evalúa el progreso y los resultados, tiene que estar dispuesta a adaptarse y ajustar las estrategias según sea necesario. En un entorno empresarial en constante cambio, las condiciones pueden evolucionar rápidamente, lo que puede requerir cambios en la dirección estratégica. La adaptación La combinación de análisis de causas, acciones correctivas, flexibilidad y adaptación permite que el control de resultados estratégicos sea un proceso integral para mantener la alineación con los objetivos y maximizar el éxito a largo plazo.

CONCLUSIONES

- En base a la teoría manejada en este proyecto de titulación, se destaca la importancia de la planificación estratégica para mejorar la situación de una empresa, posicionarla de mejor manera en el mercado y, por lo tanto, hacerla más competitiva. La elaboración y ejecución de un plan estratégico es secuencial, donde se tiene que abordar aspectos de la materia obligatoriamente, como el diagnóstico de la situación de la organización que es una de las bases para que el diseño y ejecución del plan sean lo más acercado a las necesidades de la empresa.
- Los resultados de la situación de la empresa son variados, pero se puede destacar que en el mercado solo existe un competidor que no tiene ninguna de las fortalezas ni oportunidades que Incalza, por esa razón es un mercado que tiene que ser aprovechado, hay factores que Incalza puede tomar como ventaja para prepararse para posible nuevos competidores y amenazas en un futuro cercano o lejano. Incalza tiene una buena capacidad de producción, pero no se ha enfocado en menorar costos y en conseguir nuevos clientes a través de otros canales de venta.
- Según la información recolectada en el diagnóstico, se conoce bien el estado de la empresa, y así se diseñan objetivos estratégicos lo más acercados a las necesidades actuales de Incalza, estos se cumplen mediante cuatro estrategias para cada uno en el plan estratégico. Se propone cada actividad para cumplir con las estrategias con el fin de que el gerente decida poner en marcha el plan que busca mejorar la competitividad de Incalza.

RECOMENDACIONES

- Incalza tendría que aprovechar el potencial de los nuevos avances tecnológicos, la organización tiene que invertir en nuevas tecnologías y maquinarias que les permitan mejorar la calidad y eficiencia de los procesos de producción de sus productos. Además, se tendría que considerar la implementación de herramientas digitales para mejorar la eficiencia de los procesos internos, reducir los costos y aumentar ventas.
- Incalza tiene que enfocarse en diferenciarse de Romitex, su único competidor directo, mediante el mantenimiento de la calidad de sus productos, así como en la diferenciación en precios, tiene que aprovechar el mayor nivel de producción que tiene. Tienen que identificar los segmentos de mercado que no están siendo atendidos por Romitex y enfocarse en satisfacer sus necesidades también.
- Incalza tendría que aumentar su cartera de clientes potenciales con la ayuda del uso de nuevos canales de ventas. La empresa no se enfoca en conseguir nueva clientela porque actualmente satisface sus necesidades gracias a Plasticaucho, pero depender de una sola empresa también puede ser contraproducente a largo plazo, y es por eso, que la organización tiene que buscar nuevas formas para vender sus productos y no depender principalmente de un cliente.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvino, R., & Lingan , H. (2019). La planificación estratégica y las exportaciones de Maíz Blanco Gigante del Cusco hacia España. 2015 -2017. Obtenido de https://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14095/638/Alvino_Ligan_tesis_maestria_2019.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Armastrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamenyos de Marketing*. Pearson. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- ARMSTRONG, G., & KOTLER , P. (2013). *Fundamenyos de Marketing*. Pearson. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamenyos de Marketing*. Pearson. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Basantes , J., Centeno, E., Bonilla , E., & Basantes, R. (2021). Planificación Estratégica: antecedentes de aplicación y su vigencia en un mundo contemporáneo. *Conciencia Digital*. Obtenido de <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/ConcienciaDigital/articloe/view/1741/4333>
- Basantes, J. L., Centeno, E. X., Bonilla, E. M., & Basantes, R. A. (2021). Planificación Estratégica: antecedentes de aplicación y su vigencia en un mundo contemporáneo. *Conciencia Digital*. Obtenido de <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/ConcienciaDigital/articloe/view/1741/4333>
- Cabrera, M. (2022). El proceso de reclutamiento es una serie de pasos y actividades que una organización lleva a cabo para identificar, atraer y seleccionar candidatos calificados para cubrir vacantes de empleo. Comienza con la planificación de la necesidad de contratación,. *Universidad Politécnica Salesiana*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23986/1/UPS-CT010257.pdf>

- Castillo Benavente, J. (2021). "VALORIZACIÓN DE LA EMPRESA SIDERÚRGICA DEL PERÚ. *UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO*. Obtenido de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3032/CastilloJuan_Tesis_maestria_2021.pdf?sequence=1
- Chiavenato, I. (2017). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Fundamentos y aplicaciones*. MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. Obtenido de <https://www.remex-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- David, F. (2013). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA* (Décimocuarta ed.). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Obtenido de <https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>
- Davis, P., & Finch, L. (1982). *Defense Planning for th Post-Cold War Era*. The Brookings Institution. Obtenido de https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2006/MR322.pdf
- Dimitrova, T. (2017). EVALUATING THE STRATEGIC. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/226114214.pdf>
- Fernandez, E., Montes, J., & Vazquez, C. (1998). *La competitividad de la empresa un enfoque basado en la teoría de los recursos*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=kQnzohZdMs4C&printsec=frontcover&q=competitividad&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=competitividad&f=false
- González, J. J., & Rodríguez, M. T. (2020). *Manual Práctico De Planeación Estratégica*. Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=kGzWDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica Un Enfoque Integral* (9na ed. ed.). South Western. Obtenido de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf>
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica COMPETITIVIDAD Y GLOBALIZACIÓN*. r Cengage Learning Editores, S.A.

Obtenido de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administraci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-7ed-Hitt-Ireland-y-Hoskisson.pdf>

Jiménez, J., & Cedillo, M. (2020). Análisis y medición de la competitividad de las empresas de autotransporte de carga. Obtenido de <https://imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt631.pdf>

Muñis, L. (2017). *Check-List para el diagnóstico empresarial*. Profit Editorial. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=w-buDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=herramientas+de+diagnostico+empresarial&ots=dA3JdPtNqU&sig=o3PIGieuEb9fj2z061bemierSTQ#v=onepage&q=herramientas%20de%20diagnostico%20empresarial&f=false>

Palacio, A., Mantilla, D., Arévalo, P., Guadalupe, J., & Cevallos, M. (2017). Grado de utilización de los elementos. *UCE*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/17532/1/2017%20GRADO%20DE%20UTILIZACI%C3%93N%20PLANIF%20ESTRATEG.pdf>

Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva*. Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/ventaja-competitiva-creacion-y-sostenimiento-de-un-desempeno-superior-michael-e-porter?location=6>

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas. *Harvard Business School*. Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Rojas, P., Sepúlveda, S., & Chavarría, H. (2002). *Competitividad: Cadenas agroalimentarias y territorios rurales*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=XBM5X64hYrMC&oi=fnd&pg=PA13&dq=que+es+competitividad+internacional+patricia+rojas&ots=D28eBG2bc2&sig=2WinEScvM22Z-ScS5GsjeSOXyt0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica Teoría y casos*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion-Estrategica-18ed-Thompson-Peteraf-Gamble-y-Strickland.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta para gerencia y puestos medios de la empresa Incalza.



CUESTIONARIO PARA GERENCIA Y PUESTOS MEDIOS DE LA EMPRESA INCALZA

“Diagnóstico empresarial”

Estimado colaborador, la presente encuesta es parte de un proyecto de investigación académico en la “Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato”. La encuesta tiene como propósito recabar información sobre el estado actual de la empresa Incalza. Al momento que se lea cada pregunta, por favor prestar atención con la finalidad de que la respuesta sea confiable. La información que se obtiene a partir de su aplicación se utiliza para desarrollar el plan estratégico de la empresa para la competitividad

Objetivo: Diagnosticar la situación actual a nivel estratégico de la empresa Incalza.

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

9 Otros (Escriba el factor)

2. Seleccione factores claves para el éxito internos de la organización (Fortalezas).

1 Calidad del producto

2 Maquinaria actual y óptima.

3 Buen ambiente laboral.

4 Capacidad de producción

5 Conocimiento extenso del mercado

6 Infraestructura amplia y segura.

7 Lealtad del personal.

8 Otros (Escriba el factor)

Matriz de evaluación de factores externos.

3. Seleccione factores claves para el éxito externos de la organización (Oportunidades).

1 Cobertura de los nuevos medios tecnológicos.

2 Nuevos productos que atraigan nuevos clientes.

3 Es un producto necesario.

4 Competidores con menor calidad.

5 Competidores están desapareciendo.

6 Digitalización.

7 Mercado Insatisfecho.

8 Otros (Escriba el factor)

4. Seleccione factores claves para el éxito externos de la organización (Amenazas).

- | | | |
|---|--|--|
| 1 | Un gran número de competidores. | |
| 2 | Cambios de políticas en el país. | |
| 3 | Falta de clientes en el mercado. | |
| 4 | Crisis mundial económica. | |
| 5 | Innovación de productos de la competencia. | |
| 6 | Poca disponibilidad de nueva maquinaria. | |
| 7 | Cambio de tendencias. | |
| 8 | Otros (Escriba el factor) | |
-

Matriz de perfil competitivo**5. Seleccione en orden 4 de los competidores directos de la organización.**

- | | | |
|---|---------------------|--|
| 1 | Lizano | |
| 2 | Distribuidora Dimar | |
| 3 | Romitex | |
| 4 | Otros (Escriba) | |
-

6. Seleccione factores claves para el éxito que puedan ir en la Matriz de Perfil Competitivo.

1	Publicidad	<input type="checkbox"/>
2	Calidad de los productos.	<input type="checkbox"/>
3	Competitividad de precios	<input type="checkbox"/>
4	Innovación.	<input type="checkbox"/>
5	Participación en el mercado	<input type="checkbox"/>
6	Maquinaria	<input type="checkbox"/>
7	Lealtad de los clientes	<input type="checkbox"/>
8	Otros (Escriba el factor)	<input type="checkbox"/>

7. Escriba que ventajas comparativas o competitivas tienen estos competidores.

8. Escriba que ventajas comparativas o competitivas tiene la empresa sobre la competencia.

Análisis PESTEL.

9. Seleccione 4 aspectos Políticos que puedan afectar a la empresa.

- | | | |
|---|--|--|
| 1 | Gobierno | |
| 2 | Políticas gubernamentales en el sector empresarial | |
| 3 | Clima político. | |
| 4 | Conflictos. | |
| 5 | Iniciativas. | |
| 6 | Ayudas. | |
| 7 | Delincuencia. | |
| 8 | Otros. | |
-

10. Seleccione 4 aspectos Económicos que puedan afectar a la empresa.

- | | | |
|---|---|--|
| 1 | Gobierno | |
| 2 | Políticas gubernamentales en el sector empresarial. | |
| 3 | Impuestos sobre el sector. | |
| 4 | Crisis Financiera. | |
| 5 | Ciclos económicos. | |
| 6 | Tipos de interés. | |
| 7 | Tipos de cambio. | |
| 8 | Otros. | |
-

11. Seleccione 4 aspectos Sociales que puedan afectar a la empresa.

- | | | |
|---|---------------------------------------|--|
| 1 | Imagen Corporativa | |
| 2 | Actitudes y opiniones del consumidor. | |
| 3 | Hábitos y tendencias. | |
| 4 | Demografía. | |
| 5 | Estilo de vida. | |
| 6 | Aspectos éticos. | |
| 7 | Nivel de educación. | |
| 8 | Otros. | |
-

12. Seleccione 4 aspectos Tecnológicos que puedan afectar a la empresa.

- | | | |
|---|------------------------------|--|
| 1 | Tecnologías emergentes. | |
| 2 | Infraestructura física. | |
| 3 | Patentes | |
| 4 | Acceso Tecnológicos | |
| 5 | TIC | |
| 6 | Innovación de la competencia | |
| 7 | Globalización. | |
| 8 | Otros. | |
-

13. Seleccione 4 aspectos Ecológicos que puedan afectar a la empresa.

- | | | |
|---|-----------------------------|--|
| 1 | Proceso de producción | |
| 2 | Cultura de reciclaje. | |
| 3 | Políticas medioambientales. | |
| 4 | Cambio Climático. | |
| 5 | Tipo de consumo. | |
| 6 | Desechos de la producción. | |
| 7 | Clientes ecológicos. | |
| 8 | Otros | |
-

14. Seleccione 4 aspectos Legales que puedan afectar a la empresa.

- | | | |
|---|--|--|
| 1 | Antimonopolio | |
| 2 | Seguridad laboral | |
| 3 | Reglamentación nacional | |
| 4 | Decretos locales | |
| 5 | Regulación precios. | |
| 6 | Legislación. | |
| 7 | Leyes a favor del producto extranjero. | |
| 8 | Otros. | |
-

Matriz BCG

15. Identifique 4 productos que crea que son de relevancia para la empresa.

1	Cordón clásico	
2	Cordón punteado	
3	Cordón joker	
4	Cordón muelle	
5	Cordón grueso	
6	Cordón cola de ratón.	
7	Cordón escolar.	
8	Otros (Escriba el producto)	

Matriz PEYEA

16. Califique la fuerza de la industria que rodea la empresa.

	1	2	3	4	5	6	7
a) Potencial de crecimiento							
b) Estabilidad financiera							
c) Intensidad del capital							
d) Aprovechamiento de recursos							
e) Facilidad de entrada al mercado							
f) Productividad, utilización de capital							

17. Califique las fortalezas financieras que tiene la empresa.

	1	2	3	4	5	6	7
a) Liquidez							
b) Rotación de Inventarios							
c) Flujo de efectivo							
d) Proporción precio/utilidad							
e) Rendimiento sobre la inversión							
f) Capital de trabajo							

18. Califique la ventaja competitiva que tiene la empresa.

	1	2	3	4	5	6	7
a) Calidad del producto							
b) Lealtad del consumidor							
c) Conocimientos tecnológicos prácticos							
d) Control sobre proveedores y distribuidores							
e) Ciclo de vida del Producto							
f) Utilización de la capacidad de la empresa							

19. Califique la estabilidad del entorno que tiene la empresa.

	1	2	3	4	5	6	7
a) Rango de precios de competencia	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b) Variabilidad de la demanda	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c) Inflación	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
d) Presión competitiva	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
e) Cambios tecnológicos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
f) Barreras de entrada al mercado	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2. Entrevista para gerencia de la empresa Incalza.



ENTREVISTA PARA GERENCIA DE LA EMPRESA INCALZA

“Diagnóstico empresarial”

Estimado colaborador, la presente encuesta es parte de un proyecto de investigación académico en la “Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato”. La encuesta tiene como propósito recabar información sobre el estado actual de la empresa Incalza. Al momento que se lea cada pregunta, por favor prestar atención con la finalidad de que la respuesta sea confiable. La información que se obtiene a partir de su aplicación se utiliza para desarrollar el plan estratégico de la empresa para la competitividad

Objetivo: Diagnosticar la situación actual a nivel estratégico de la empresa Incalza.

Anexo 2

CÉDULA DE ENTREVISTA PARA EL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE LA ORGANIZACIÓN INCALZA.

Entrevista gerente

Diagnostico Empresarial para todas las matrices.

1. Explique la situación actual de la empresa.
2. Explique cada uno de los factores clave para el éxito de las matrices EFI y EFE para su correcta ponderación y calificación.
3. Relacione con Incalza y describa los factores críticos para el éxito de la matriz de perfil competitivo con Romitex para su correcta ponderación y ejecución de la matriz.
4. Describa a Romitex como un competidor directo de la empresa.
5. Cuáles son las ventas de los productos seleccionados en la sección de la Matriz BCG, en EL 2022 Y 2021 y las ventas del sector de los mismos años.
6. ¿Es difícil entrar al mercado de producción de cordones?
7. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?
8. ¿La empresa tiene valores corporativos y políticas internas?
9. ¿Cómo es el organigrama de la empresa?