



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**MAESTRÍA EN GERENCIA FINANCIERA EMPRESARIAL**

**III VERSIÓN**

**PROYECTO DE TESIS DE GRADO**

**TEMA:**

**INCIDENCIA DE LA PLANIFICACIÓN EN LA COMPETITIVIDAD DE  
LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE AMBATO**

**AUTOR:**

**Ing. M.Sc. MARÍA CRISTINA MANZANO MARTÍNEZ**

**AMBATO – ECUADOR**

**2008**

El comité de defensa de la Tesis de Grado. “INCIDENCIA DE LA PLANIFICACIÓN EN LA COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE AMBATO”, presentada por Ing. M.Sc. María Cristina Manzano Martínez y conformada por: Ing. Mg. Mario Rubio, Ec. Mg. Mery Ruiz, Dr. Mg. Marco Espinoza, Miembros del Tribunal de Defensa y presidido por: Ing. Mg. Roberto Ramirez, Presidente del Tribunal de Defensa, Dr. MBA. Hernán Ortiz, Director Académico Administrativo del Programa de la Maestría, Ing. M.Sc. Luis Velásquez Medina Director del CEPOS-UTA, una vez escuchada la defensa oral y revisada la Tesis de Grado escrita en la cual se ha constatado el cumplimiento de las observaciones realizadas por el Tribunal de Defensa de la Tesis, remite la presente Tesis para uso y custodia en las bibliotecas de la Universidad Técnica de Ambato.

---

Ing. Mg. Roberto Ramirez  
Presidente del Tribunal de Defensa

---

Ing. M.Sc. Luis Velásquez Medina  
Director del CEPOS-UTA

---

Dr. MBA. Hernán Ortiz  
Director Académico Administrativo

---

Ing. MBA Edison Espindola Guzmán  
Director de Tesis

---

Dr. Mg. Marco Espinoza  
Miembro del Tribunal

---

Ec. Mg. Mery Ruiz  
Miembro del Tribunal

---

Ing. Mg. Mario Rubio  
Miembro del Tribunal

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La responsabilidad del contenido de la Tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente a Ing. M.Sc. María Cristina Manzano Martínez, autora y del Ing. Edison Espindola Guzmán, MBA, director de la Tesis de Grado; y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato.

---

Ing. María Cristina Manzano Martínez

Autora

---

Ing. Edison Espindola Guzmán, MBA

Director de Tesis

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>3</b>
<b>PROBLEMATIZACIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 TEMA</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>3</b>
1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN .....	3
1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO .....	5
1.2.3 PROGNOSIS .....	6
1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
1.2.5 INTERROGANTES .....	7
1.2.6 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	7
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>1.4 OBJETIVOS</b> .....	<b>8</b>
1.4.1 GENERAL .....	8
1.4.2 ESPECÍFICOS .....	8
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>9</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1.- ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA</b> .....	<b>14</b>
<b>2.3 FUNDAMENTACIÓN SOCIAL</b> .....	<b>14</b>
<b>2.4 FUNDAMENTACIÓN ECONÓMICA</b> .....	<b>15</b>
<b>2.5 FUNDAMENTACIÓN ADMINISTRATIVA</b> .....	<b>15</b>
<b>2.6 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES</b> .....	<b>16</b>
<b>2.7 HIPÓTESIS</b> .....	<b>25</b>
<b>2.8 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES</b> .....	<b>25</b>
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>26</b>
<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>26</b>
<b>3.1 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>26</b>
<b>3.2 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>27</b>

3.3 POBLACIÓN .....	27
3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	30
3.6 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	31
<i>CAPÍTULO 4.....</i>	<i>32</i>
<i>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</i>	<i>32</i>
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA ...	32
4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	66
<i>CAPITULO 5.....</i>	<i>70</i>
<i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</i>	<i>70</i>
5.1 CONCLUSIONES .....	70
5.2 RECOMENDACIONES.....	71
<i>CAPITULO 6.....</i>	<i>72</i>
<i>PROPUESTA .....</i>	<i>72</i>
6.1 DATOS INFORMATIVOS.....	72
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	72
6.3 JUSTIFICACIÓN .....	73
6.4 OBJETIVOS .....	73
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	74
6.6 FUNDAMENTACIÓN .....	75
6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO .....	77

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Factores Que Determinan La Competitividad Industrial.....	11
Gráfico No. 2: Factores De Competitividad Micro .....	13
Gráfico No. 3: Factores De Competitividad Macro .....	13
Gráfico No. 4: Cadena Genérica Del Valor.....	20
Gráfico No. 5: Circulo De Deming .....	21
Gráfico No. 6: Perspectivas Del Cuadro De Mando Integral .....	22
Gráfico No. 8 Número De Alianzas .....	34
Gráfico No. 9 Número De Proyectos .....	35
Gráfico No. 10 Número De Nuevos Productos O Servicios .....	36
Gráfico No. 11 Número De Nuevos Productos O Servicios No Relacionados .....	37
Gráfico No. 12 Satisfacción Con Las Utilidades Actuales.....	38
Gráfico No. 13 Incidencia Negativa De Las Políticas Del País En El Desarrollo De La Empresa	39
Gráfico No. 14 Incidencia De La Corrupción En El Desarrollo De La Industria.....	41
Gráfico No. 15 Incidencia De La Legislación En El Desarrollo De La Industria .....	42
Gráfico No. 16 Incidencia De Los Desastres Naturales En El Desarrollo De La Industria.....	43
Gráfico No. 17 Realización De Planificación De Ingresos Y Gastos.....	44
Gráfico No. 18 Nivel De Dificultad Para Acceder A Créditos.....	45
Gráfico No. 19 Efectividad De Políticas De Crédito Y Cobranzas .....	46
Gráfico No. 20 Incidencia De Las Leyes Laborales Y Fiscales En El Desarrollo De La Empresa	47
Gráfico No. 21 Perfil De Trabajadores Acorde A Sus Funciones Desempeñadas .....	48
Gráfico No. 22 Establecimiento De Perfiles Para Los Puestos De Trabajo .....	49
Gráfico No. 23 Planes De Trabajo Realizados Al Mes .....	50
Gráfico No. 24 Rotación De Personas Por Los Diferentes Puestos De Trabajo.....	51
Gráfico No. 25 Nivel De Ambiente De Trabajo.....	52
Gráfico No. 26 Conocimiento De Misión, Visión Y Objetivos Estratégicos De La Empresa .....	53
Gráfico No. 27 Cumplimiento Objetivos Estratégicos .....	54
Gráfico No. 28 Maquinaria Actualizada .....	55
Gráfico No. 29 Proporción Del Desperdicio Sobre El Costo Total.....	56
Gráfico No. 30 Proporción De Incidencia Del Costo De Mantenimiento De Inventarios Sobr	57
Gráfico No. 31 Proporción De La Inoperancia De La Maquinaria Por Día .....	58
Gráfico No. 32 Porcentaje De Devoluciones .....	59
Gráfico No. 33 Cumplimiento De La Infraestructura Con Las Necesidades De Producción.....	60
Gráfico No. 34 Investigaciones De Mercado Por Año.....	61
Gráfico No. 35 Proporción De Aceptabilidad Del Producto Por Sus Clientes.....	62
Gráfico No. 36 Planes Publicitarios Realizados Al Año .....	63

Gráfico No. 37 Proporción De Clientes No Satisfechos .....	64
Gráfico No. 38 Porcentaje De Aumento De Ventas Debido A Publicidad Actual.....	65
Gráfico No. 39 Regla De Decisión.....	68

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No. 1 NÚMERO DE ACUERDOS.....	33
TABLA No. 2 NÚMERO DE ALIANZAS .....	33
TABLA No. 3 NÚMERO DE PROYECTOS.....	34
TABLA No. 4 NÚMERO DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS RELACIONADOS .....	36
TABLA No. 5 NÚMERO DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS NO RELACIONADOS .....	37
TABLA No. 6 SATISFACCIÓN CON LAS UTILIDADES ACTUALES .....	38
TABLA No. 7 INCIDENCIA NEGATIVA DE LAS POLÍTICAS DEL PAÍS EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA .....	39
TABLA No. 10 INCIDENCIA DE LA CORRUPCIÓN EN EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA .....	40
TABLA No. 8 INCIDENCIA DE LA LEGISLACIÓN EN EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA .....	41
TABLA No. 9 INCIDENCIA DE LOS DESASTRES NATURALES EN EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA.....	42
TABLA No. 11 REALIZACIÓN DE PLANIFICACIÓN DE INGRESOS Y GASTOS .....	43
TABLA No.12 NIVEL DE DIFICULTAD PARA ACCEDER A CRÉDITOS .....	45
TABLA No. 13 EFECTIVIDAD DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS .....	46
TABLA No.14 INCIDENCIA DE LAS LEYES LABORALES Y FISCALES EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA .....	47
TABLA No. 15 PERFIL DE TRABAJADORES ACORDE A SUS FUNCIONES DESEMPEÑADAS.....	48
TABLA No. 16 ESTABLECIMIENTO DE PERFILES PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO .....	49
TABLA No. 17 PLANES DE TRABAJO REALIZADOS AL MES .....	50
TABLA No. 18 ROTACIÓN DE PERSONAS POR LOS DIFERENTES PUESTOS DE TRABAJO.....	51
TABLA No. 19 NIVEL DE AMBIENTE DE TRABAJO.....	52
TABLA No. 20 NIVEL DE CONOCIMIENTO DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA .....	53
TABLA No. 21 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	54



TABLA No. 22 MAQUINARIA ACTUALIZADA .....	55
TABLA No. 23 PROPORCIÓN DEL DESPERDICIO SOBRE EL COSTO TOTAL .....	56
TABLA No. 24 PROPORCIÓN DE INCIDENCIA DEL COSTO DE MANTENIMIENTO DE INVENTARIOS SOBRE EL COSTO TOTAL .....	57
TABLA No. 25 PROPORCIÓN DE LA INOPERANCIA DE LA MAQUINARIA POR DÍA.....	58
TABLA No. 26 PORCENTAJE DE DEVOLUCIONES POR DESPERFECTOS .....	59
TABLA No. 27 CUMPLIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA CON NECESIDADES DE PRODUCCIÓN.....	60
TABLA No. 28 INVESTIGACIONES DE MERCADO REALIZADAS POR AÑO.....	61
TABLA No. 29 PROPORCIÓN DE ACEPTABILIDAD DEL PRODUCTO POR SUS CLIENTES.....	62
TABLA No. 30 PLANES PUBLICITARIOS REALIZADOS AL AÑO .....	63
TABLA No. 31 PROPORCIÓN DE CLIENTES NO SATISFECHOS .....	64
TABLA No. 32 PORCENTAJE DE AUMENTO DE VENTAS DEBIDO A PUBLICIDAD ACTUAL .....	65
TABLA No.33. MATRIZ DE FRECUENCIAS OBSERVADAS SEGÚN EL CRUCE DE PREGUNTAS .....	66
TABLA No.34 MATRIZ DE FRECUENCIAS ESPERADAS SEGÚN EL CRUCE DE PREGUNTAS .....	67
TABLA No. 35 CONCLUSIÓN.....	69
TABLA No. 36 MATRIZ DE INVOLUCRADOS.....	77

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación, tiene como finalidad analizar el desarrollo de la competitividad de la pequeña industria del cantón Ambato como un factor de crecimiento económico, se describe lo que es la competitividad, la planificación estratégica de igual manera la relación entre estas dos variables. El objetivo que orientó la tesis fue: Determinar la incidencia de la planificación estratégica en la competitividad de las pequeñas industrias de la ciudad de Ambato; el trabajo corresponde al campo administrativo y económico; se comprobó la hipótesis planteada: “La ineficiente planificación estratégica incide en el desarrollo competitivo de la pequeña industria de la ciudad de Ambato”. El universo de trabajo fue constituido por las pequeñas industrias afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria de la ciudad de Ambato CAPIT.

Las pequeñas industrias son las principales fuentes de empleo de la provincia, de esto se desprende la importancia de la realización de la presente investigación, los hechos más significativos a destacar son: la vulnerabilidad frente a factores externos, las políticas de crédito ineficientes, el desarrollo del marketing y publicidad inadecuada, no se sigue un esquema claro de planificación estratégica que contenga objetivos generales y específicos, el capital humano está siendo descuidado y no se le efectúa mediciones de desempeño.

El sector de la pequeña industria en Ambato tiene un largo trabajo por hacer, son empresas conformadas por miembros de familias y debido en gran parte a la inadecuada administración estratégica, lo que no ha permitido aprovechar al máximo los recursos con los que cuentan para lograr un desarrollo de la competitividad.

La finalidad de esta investigación es proponer una metodología para facilitar el diseño y aplicación de una planificación estratégica participativa, que encamine a conocer aspectos externos e internos relevantes que afecten positiva o negativamente dentro de cada una de las empresas para tomar decisiones estratégicas adecuadas y acordes a la realidad.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está orientado a analizar en forma sistemática el comportamiento de las pequeñas industrias, pues es preciso saber cuál es la situación real, con el fin de presentar un material que sea de utilidad al sector de la ciudad de Ambato para saber cómo se puede fortalecer y aprovechar los recursos económicos y materiales con los que cuentan.

Se presentan seis capítulos resumidos de la siguiente manera:

En el capítulo I se presenta el tema de investigación “Incidencia De La Planificación En La Competitividad De La Pequeña Industria De Ambato”, que contiene como problema, la contextualización y análisis crítico, para finalmente puntualizar los objetivos tanto general como los específicos así como la justificación de la investigación.

En el capítulo II que está compuesto por el marco teórico, de igual forma se detallan los antecedentes investigativos, fundamentación legal, filosófica, las variables tanto dependiente como independiente de la investigación.

El capítulo III, describe la metodología de la investigación estableciendo los tipos, técnicas y métodos de investigación, se especifica también los sujetos de la investigación como población y muestra calculando el tamaño de la muestra, así como la operacionalización de las variables.

El capítulo IV muestra como los resultados de la investigación, el procesamiento y análisis de la información además contiene el análisis e interpretación de resultados de cada pregunta formulada y la comprobación de hipótesis.

El capítulo V detalla las conclusiones a las que se llegará después de haber efectuado la investigación, basadas en los resultados obtenidos en las encuestas, con sus respectivas conclusiones.

Finalmente el capítulo VI especifica una Metodología para Diseñar y Aplicar Planificación Estratégica, cuyo fundamento teórico hace referencia únicamente al tema propuesto, se establecen los objetivos generales y específicos, la importancia, los actores involucrados, y los pasos para llegar a cumplir lo propuesto.

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMATIZACIÓN**

### **1.1 TEMA**

#### **INCIDENCIA DE LA PLANIFICACIÓN EN LA COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE AMBATO**

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN**

A nivel general el fenómeno de la globalización, caracterizado por la intensificación de la competencia internacional derivada de la visión del mundo como un gran mercado, está generando profundas transformaciones productivas y socioeconómicas que constituyen un proceso simultáneo en diferentes niveles (internacional, regional y nacional), el cual impone la necesidad de contar con nuevos enfoques metodológicos para entender e impulsar la competitividad. (ARRARTE, 2006)

En Latinoamérica, un gran número de pequeñas y medianas industrias (PYMIs) son ineficientes, lo que se explica, en parte, porque los mercados estaban desvinculados de la competencia extranjera durante años. Muchas PYMIs fabrican bienes de consumo masivo para el mercado nacional y, por lo tanto, están expuestas a la competencia por parte de la gran industria.

En el Ecuador, el proceso competitivo tomó fuerza posterior a la dolarización, y es cuando se evidencia las deficiencias del ámbito empresarial y de las empresas. Al mismo tiempo en las esferas gubernamentales, debido a la apertura comercial global, también ha tomado suma importancia el tema de la competitividad de las

naciones, porque ahora se compite también por atraer a las compañías multinacionales e inversión extranjera directa. Por lo tanto es importante para una nación, y en especial para Ecuador, crear un ambiente competitivo para las empresas nacionales así como para las extranjeras que quisieran invertir en el país.

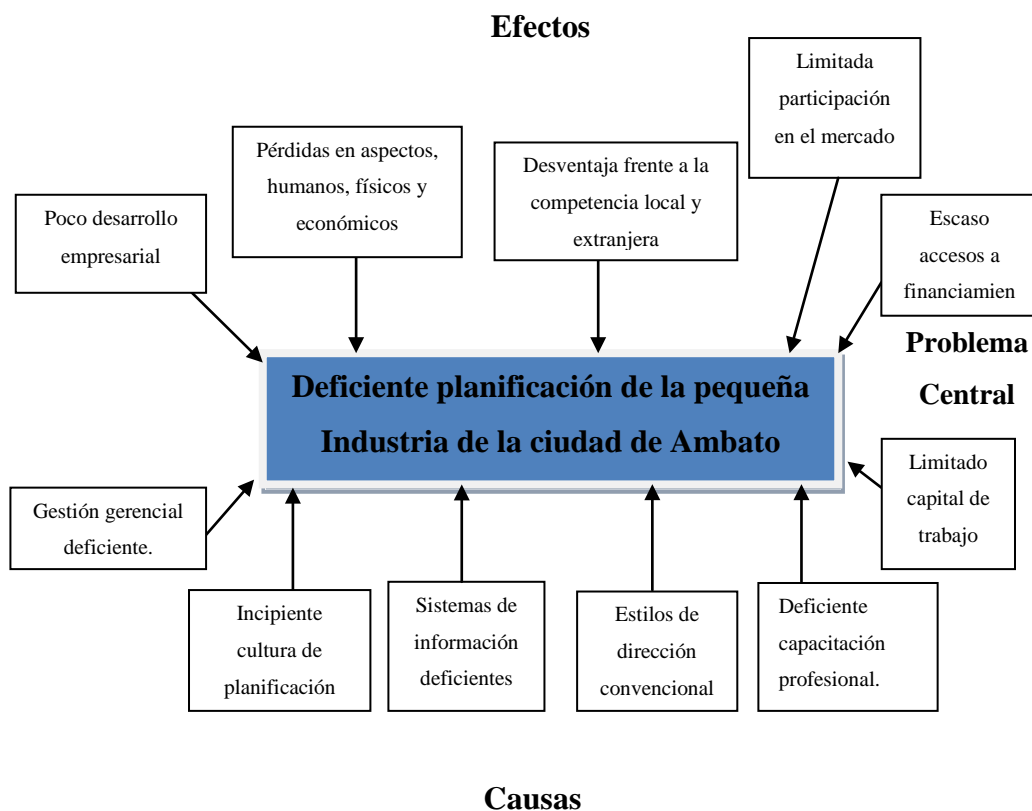
Para Ecuador es un verdadero reto mejorar su competitividad, más aún movido por su actual esquema de dolarización que obliga a los empresarios a adoptar nuevos modelos empresariales y a buscar crecimientos sostenidos de la productividad, dado que ya no se cuenta con el mecanismo de las devaluaciones que permitía al país alcanzar competitividad aparente.

En cuanto a la competitividad se observa que la estructura familiar sigue primando en el empresariado y que la calidad gerencial se encuentra en el penúltimo puesto del ranking. Si bien se han realizado avances en la educación terciaria, la capacitación profesional es insuficiente y ocupa el puesto 76 del ranking. También se observa que persiste la existencia de grupos monopólicos y oligopolios y que no hay suficiente rivalidad empresarial que estimule la innovación.

En el Ecuador, el sector de la pequeña industria genera el 5% del PIB y aporta con el 20% de la producción industrial, en cuanto a su expansión representa el 90% de los establecimientos industriales y se estima que alcanza a 15 000 pequeñas industrias generando alrededor de 250 000 puestos de trabajo directos. Así mismo, este sector cuenta con una legislación particular. Sin embargo de la fortaleza y desempeño de la pequeña industria, aún queda mucho por hacer para impulsar la competitividad del sector y disminuir su vulnerabilidad, con miras a la participación en procesos de integración hemisférica. (FRIXONE, 2002)

## 1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO

### ÁRBOL DE PROBLEMAS



En la actualidad en la ciudad de Ambato y su zona de influencia, entendiéndose como tal a la provincia de Tungurahua y aledañas, existen industrias de metalmecánica, química alimentos, calzado, automotrices y textiles entre otras.

La poca cultura de planificación dentro de la organización de la empresa, es una de las causas principales de las pérdidas frecuentes de personal calificado por una adecuada remuneración en función de su desempeño, mal uso de los fondos, desperdicios de materiales, productos defectuosos, mala utilización de la capacidad instalada, concluyendo en una pérdida económica.

La ausencia de una gestión gerencial eficiente, que realice una debida planificación para todas las áreas de la empresa, y la carencia de nuevas tecnologías, no permite que la empresa progrese provocando un estancamiento.

La capacitación profesional deficiente, tanto de empleados como de directivos, genera una desventaja frente a la competencia local y extranjera, debido a la falta de conocimiento de herramientas de gestión, producción, almacenamiento, distribución, etc., que contribuyan a su competitividad.

El limitado capital de trabajo, provoca un estancamiento en la producción de estas empresas, lo que dificulta conseguir financiamiento, sumado a esto la poca planificación estratégica basada en herramientas de gestión que reflejen las necesidades reales de cada una de ellas, resultando de esto la imposibilidad de competir en el mercado nacional e internacional.

### **1.2.3 PROGNOSIS**

Si las pequeñas industrias de la ciudad de Ambato no realizan una planificación estratégica adecuada, que contenga un sistema de gestión que permita desarrollar productos de calidad, con base en un ambiente organizacional óptimo que conlleve a la competitividad en el mercado, éstas corren el riesgo de extinguirse, ocasionando incidencias económicas negativas para sí y para los diversos sectores productivos conexos, afectando el desarrollo de la ciudad y centro del país.

### **1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué forma la ineficiente planificación está incidiendo en los niveles de competitividad de la pequeña industria de la ciudad de Ambato?



### **1.2.5 INTERROGANTES**

- ¿Las pequeñas industrias de la ciudad de Ambato tienen un nivel aceptable de competitividad?
- ¿Cuál es la manera más adecuada de realizar una planificación estratégica?

### **1.2.6 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

#### **a) Delimitación del contenido de la tesis**

- Área: Competitividad
- Campo: Pequeña Industria
- Aspectos: Planificación Estratégica

#### **b) Delimitación temporal**

La investigación será realizada con información de los años del 2002 al 2006.

#### **c) Delimitación espacial**

El estudio investigativo cubrirá el área geográfica del cantón Ambato y limítrofes.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La investigación y análisis en torno al problema objeto de estudio, pretende brindar un aporte a la pequeña industria de la ciudad de Ambato, generando ideas factibles a ser puestas en práctica para diseñar y elaborar una planificación estratégica, lo que les permita descubrir establecer estrategias que las lleve a mejorar su competitividad.

Por lo expuesto, para lograr la competitividad de la pequeña industria de Ambato, la planificación y posterior ejecución del presente trabajo académico se enmarca en demostrar las falencias que están interfiriendo al progreso de este sector, lo cual sin duda debe partir de un análisis general empresarial para luego generar una metodología que brinde una planificación estratégica óptima, en razón de que la pequeña industria ocupa un porcentaje importante del total de la mano de obra a nivel nacional y sobre todo en la ciudad de Ambato, consume grandes cantidades de materias primas, satisface a los mercados internos alejados de los grandes centros urbanos, promueve el desarrollo de capital nacional y contribuye a la generación de empleo, demostrando de esta manera la importancia del estudio de este sector en el desarrollo de la economía en general.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 GENERAL**

Determinar de qué forma la deficiente planificación estratégica incide en la competitividad de la pequeña industria de Ambato

### **1.4.2 ESPECÍFICOS**

- Analizar los factores administrativos, financieros, de producción y mercadeo de la pequeña industria de Ambato.
- Analizar los aspectos de la planificación estratégica y herramientas de gestión que contribuyan a la competitividad de la pequeña industria de Ambato.
- Generar una propuesta metodológica que viabilice el diseño y la aplicación de planes estratégicos para el desarrollo de la pequeña industria.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.- ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

El CENTRO ECUATORIANO DE PRODUCCION MÁS LIMPIA (CEPL) en Julio 2004, realizó un estudio a la pequeña industria del Ecuador y los aspectos más destacados fueron:

Que la operación de las pequeñas y medianas empresas constituye un fuerte impulso a la creación de empleo y de aumento de ingresos de amplios segmentos de la población, constituyendo un gran soporte en el desarrollo económico y social. Estas empresas son importantes porque apuntalan el crecimiento de los mercados y pueden constituir un soporte activo en el éxito de los acuerdos bilaterales, regionales y multilaterales de libre comercio.

Tradicionalmente, las cámaras y asociaciones de la pequeña industria han cumplido una función política y de defensa gremial, más, paulatinamente, han evolucionado y desarrollado cierta capacidad para prestar servicios. Por su parte los socios tienen obligaciones y derechos y, es gracias a su ejercicio, que se establece una interrelación entre la institución y sus miembros, y una dinámica que es clave en el desarrollo de la entidad y la posibilidad de que pueda coadyuvar con servicios eficientes al mejoramiento de la productividad y de la competitividad

#### **Indicadores**

La situación actual de la pequeña industria se resume a continuación:

- Escaso nivel tecnológico
- Baja calidad de la producción, ausencia de normas y altos costos
- Falta de crédito, con altos costos y difícil acceso
- Mano de obra sin calificación
- Producción se orienta más al mercado interno

- Incipiente penetración de PYMEs al mercado internacional
- Ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector
- Son insuficientes los mecanismos de apoyo para el financiamiento, capacitación, y uso de tecnología
- El marco legal para el sector de la pequeña industria es obsoleto

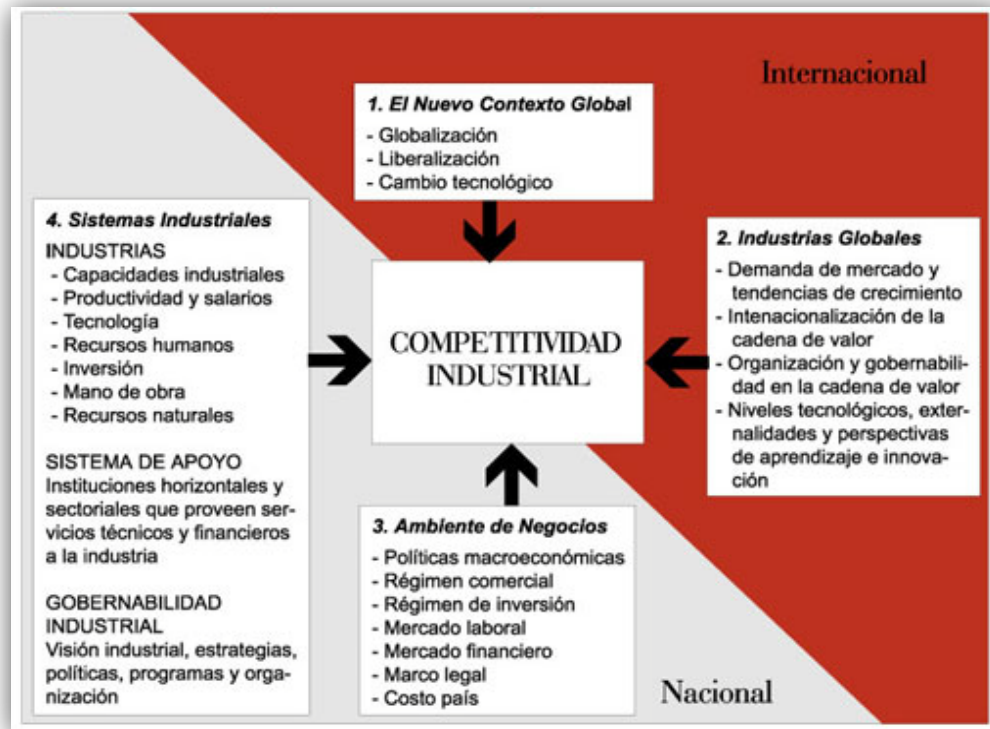
### **Potencialidades**

- La pequeña industria ecuatoriana cuenta con un sin número de potencialidades que son poco conocidas y aprovechadas. Principalmente se refieren a:
  - Son factores clave para generar riqueza y empleo
  - Al dinamizar la economía, diluye los problemas y tensiones sociales, y mejora la gobernabilidad.
  - Requiere menores costos de inversión
  - Es el factor clave para dinamizar la economía de regiones y provincias deprimidas
  - Es el sector que mayormente utiliza insumos y materias primas nacionales
  - Tiene posibilidades de obtener nichos de exportación para bienes no tradicionales generados en el sector
  - El alto valor agregado de su producción contribuye al reparto más equitativo del ingreso
  - Mantiene alta capacidad para proveer bienes y servicios a la gran industria (subcontratación)
  - Es flexible para asociarse y enfrentar exigencias del mercado

En “Competitividad Industrial del Ecuador”, publicación realizada por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP) y Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) de Julio de 2004, se describe el marco de competitividad industrial y los factores que lo determinan como se muestra en la Gráfico No 1, entre los cuales para este estudio tienen importancia los siguientes, la internalización de las

cadena productivas, la fortaleza de las capacidades humanas y tecnológicas, la existencia y eficiencia de sistemas de apoyo.

**GRÁFICO NO. 1: FACTORES QUE DETERMINAN LA COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL**



Fuente: Competitividad Industrial del Ecuador

Elaborado por: Competitividad Industrial del Ecuador

Del análisis de competitividad industrial en Ecuador como aspectos relevantes a considerar en función del presente estudio cabe mencionar los siguientes:

- La industria ensambladora de vehículos gracias a convenios ha experimentado una tasa de crecimiento pero con escaso valor agregado.
- En la producción de partes y componentes no ha logrado desarrollarse por los altos costos.
- El sector de las confecciones se ha visto golpeado competitivamente por países de mano de obra barata, sobre todo Asia, en parte también debiéndose a la baja diversificación en mercados, baja capacidad

productiva, la carencia de tecnología, la falta de integración vertical, explicando su pobre rendimiento.

- Los salarios bajos en vez de ser una ventaja competitiva han llevado a una baja productividad laboral.
- Ecuador es uno de los países que menos recursos públicos destina a la educación, así solo un 0,29% de la población accede a carreras técnicas.
- Ecuador tiene los niveles más bajos en investigación y desarrollo, apenas el 0,1% del PIB.
- La infraestructura moderna y de conocimiento también muestra carencias significativas en telefonía, computadores e internet

Por último señala que la magnitud y calidad de cambio va a depender de la capacidad del sector para adaptarse a las nuevas exigencias competitivas.

Esta publicación contribuye dando una visión más clara de la competitividad del sector industrial del Ecuador, aportando y justificando la realización de este estudio.

Deloitte realiza unas encuestas a un determinado número de empresas y publica el “Estudio de competitividad 2006” en el que señala lo siguiente:

Según la encuesta los factores de competitividad de la empresa (micro) que los empresarios requieren mejorar son los representados en el Gráfico 1, que muestra el porcentaje de respuestas sobre cada factor.

**GRÁFICO NO. 2: FACTORES DE COMPETITIVIDAD MICRO**

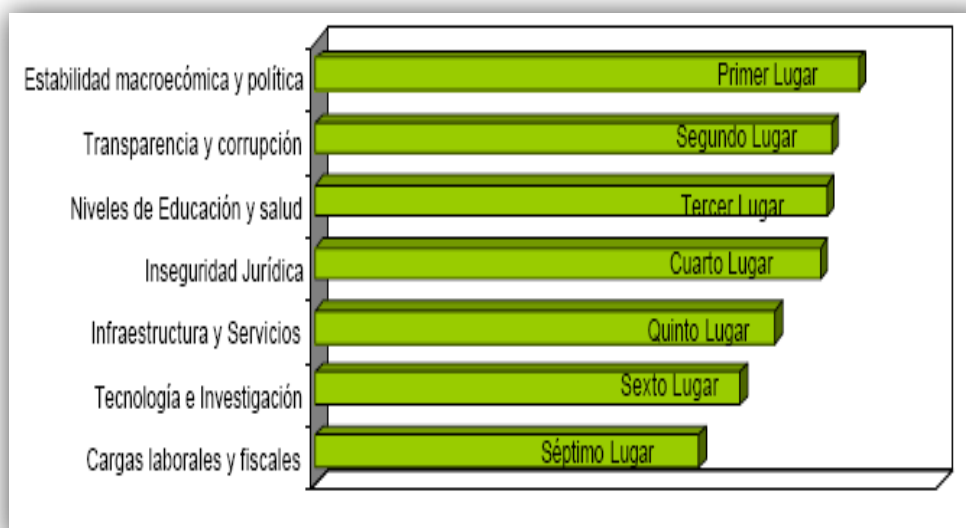


Fuente: DELOITTE

Elaborado por: DELOITTE

Igualmente consideran que los factores que debe mejorar para que el Ecuador (macro) sea competitivo son los señalados en el gráfico 2, en el que muestra el grado de importancia por el resultado de la encuesta.

**GRÁFICO NO. 3: FACTORES DE COMPETITIVIDAD MACRO**



Fuente: DELOITTE

Elaborado por: DELOITTE

El Banco Central y el Consejo Nacional de Competitividad en “Competitividad y Productividad” en su Boletín No. 13 señala como conclusión de la evolución del índice de Esfuerzo Empresarial la necesidad de impulsar una mayor utilización de recursos informáticos y una mayor inversión de bienes de capital, a fin de mejorar la gestión de la información y la infraestructura de las empresas para incrementar la productividad y el valor agregado de estos sectores.

En los últimos años se han impulsado proyectos de ayuda relacionados con la pequeña industria entre los cuales tenemos:

- Formación de redes empresariales para el sector maderero de la CAPEIPI.
- Mejoramiento de la productividad y calidad de las PYMES metalmecánicas de Pichincha y Tungurahua
- Conformación de Clúster de Cuero y Calzado en el Austro
- Programa de mejoramiento continuo de la calidad y productividad para 10 empresas de la provincia de Chimborazo.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

El presente trabajo se ubica en el marco de la acción social orientado por el paradigma crítico–propositivo; crítico porque analiza la realidad socio empresarial que tiene características epistemológicas, sociológicas, económicas, administrativas; y, es propositivo porque permite determinar alternativas de solución a la problemática.

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN SOCIAL**

El comportamiento individual y social cambia debido a que las principales funciones de la planificación debe ser la búsqueda de mecanismos de concertación de los diferentes intereses. De esta manera, planificar adquiere el carácter de actividad permanente de respaldo a un proceso de diálogo y entendimiento, protagonizado directamente por los actores de una organización.



Tomando en cuenta lo anterior es un punto primordial entender la motivación y comportamiento de los integrantes de la empresa y de la sociedad que los rodea para poder organizarles y que trabajen en equipo con el fin de conseguir los objetivos propuestos en este estudio.

## **2.4 FUNDAMENTACIÓN ECONÓMICA**

Esta investigación se enmarca en la economía ya que estudia los procesos de producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios; mientras que la Planificación Estratégica es una herramienta para delinear una orientación, que permita identificar hacia dónde debe encaminarse una empresa y cómo obtener los recursos necesarios para ello, así como desarrollar los planes de acción en los procesos de producción, distribución, etc., necesarios para alcanzar los objetivos propuestos; integrándose de esta manera la economía dentro del proceso planificación.

## **2.5 FUNDAMENTACIÓN ADMINISTRATIVA**

La administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos.

La administración busca la eficacia, la eficiencia y la productividad.

- La **eficacia** es la obtención de los resultados deseados.
- La **eficiencia** se refiere al uso óptimo de recursos en beneficio del logro de los objetivos planificados.
- La **productividad** que se define como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

El proceso administrativo comprende la planificación, organización, dirección y control

La planificación es la función administrativa que determina de manera anticipada, cuáles son los objetivos que deben alcanzarse, y qué debe hacerse para alcanzarlos.

## **2.6 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

### **a) Competitividad**

Para el presente estudio se tomara los aspectos señalados por Michael Porter, por lo tanto a la competitividad se la va entender como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

La ventaja competitiva de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone, y los mismos de los que carecen sus competidores o tienen en menor medida, haciendo esto posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

Las empresas competitivas son aquellas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos apreciados por sus clientes. A este conjunto de características que distinguen al producto de una empresa de sus competidores lo denominamos ventajas competitivas. Lo único seguro acerca de las ventajas competitivas es su dinamismo; los mercados pueden cambiar sus exigencias o la tecnología de la empresa puede verse desplazada por las de la competencia. Si una empresa no invierte en mantenerlas, renovarlas, tarde o temprano estará condenada a perderlas.

Michael Porter afirmaba que la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Para hablar de competitividad, continúa Porter, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan

que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo.

El ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser los seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas. (Michael Porter, “Ventajas Competitivas”).

Por competitividad se entiende por parte de la autora: "la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas competitivas que le permite disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos". Para Porter, en su artículo “Cómo las Fuerzas Competitivas le dan forma a la Estrategia”, esa ventaja tiene que ver en lo fundamental con el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que exceda al costo de esa empresa por crearlo.

La competitividad es un concepto relativo, muestra la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países) utilizando la misma medida de referencia. Podemos decir que es un concepto en desarrollo, no acabado y sujeto a muchas interpretaciones y formas de medición. Dependiendo de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos, se utilizarán unos indicadores distintos para medirla.

Se puede considerar la competitividad empresarial en un doble aspecto; como competitividad interna y como competitividad externa. La competitividad interna está referida a la competencia de la empresa consigo misma a partir de la

comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios.) Este tipo de análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de eficiencia pero por lo general se le confiere menos importancia que al análisis competitivo externo, el cual expresa el concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente.

Resulta esencial para comprender el cómo llegar a la competitividad, vincular como mínimo los siguientes elementos de enlace: ¿Cuáles son los factores que la condicionan? ¿Cuál es la relación estrategia-competitividad? Estas respuestas son complicadas y no tienen unanimidad en su consideración pero intentar un mínimo esclarecimiento, a partir de la práctica gerencial actual y de los criterios de los estudiosos del tema, es siempre una valiosa ayuda para desbrozar el camino hacia la competitividad.

En definitiva, la competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar. Sin embargo, se puede afirmar que este suele ser uno de los puntos débiles de un elevado número de empresas que ha desaparecido o tienen problemas de supervivencia. Como sabemos, el equipo directivo determina en gran medida la actitud de los miembros de la organización hacia el trabajo. La experiencia demuestra que las empresas que mantienen en el tiempo posiciones competitivas sostenidas, dedican una gran atención al futuro, al tiempo que vigilan constantemente su entorno. Michael Porter a partir de la definición de “cadena de valor” identifica las líneas de acción que la empresa puede tomar para diseñar su estrategia competitiva adecuada a sus necesidades.

## **b) Planificación Estratégica**

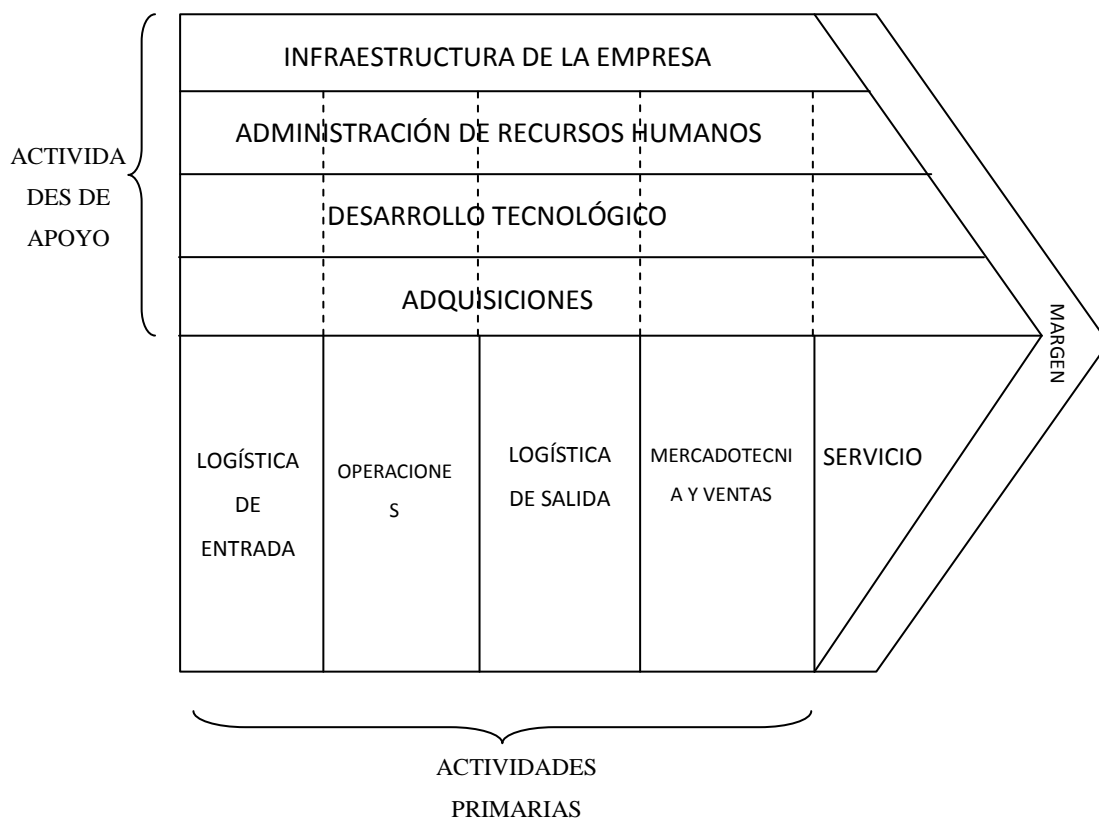
Planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia Empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan solo algunas aplicaciones.

Una buena estrategia debe:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y mantenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Suficiente por sí misma

Según lo expuesto se señala que la planificación estratégica debe proporcionar una ventaja competitiva, para conseguir esta ventaja el estudio se basara en la teoría de Michael E. Porter sobre Ventaja Competitiva donde señala que se realizará los análisis basados en la cadena de valor explicada en el siguiente gráfico.

**GRÁFICO NO. 4: CADENA GENÉRICA DEL VALOR**



Fuente: Ventaja Competitiva

Elaborado: Michael E. Porter

Entre los análisis que se realizan tenemos los siguientes:

- Análisis de la cadena de valor del cliente
- Análisis de la cadena de valor y la estructura de la industria
- Cadena de valor y análisis de costos.
- Análisis de la diferenciación y la cadena de valor
- Análisis de la Tecnología y la cadena de valor.
- Análisis de los competidores.
- Análisis de los clientes
- Análisis de segmentación del mercado.
- Análisis de escenarios industriales.

Estos análisis contribuirán a la definición de estrategias competitivas de acuerdo a la realidad de las pequeñas y medianas industrias de la ciudad de Ambato.

Una vez definidas las estrategias se elaboraran planes, presupuestos y cronogramas para su implementación, aplicándose luego de esto el concepto de Deming sobre planear, hacer, verificar, actuar. Mostrado en la siguiente gráfico.

**GRÁFICO NO. 5: CIRCULO DE DEMING**

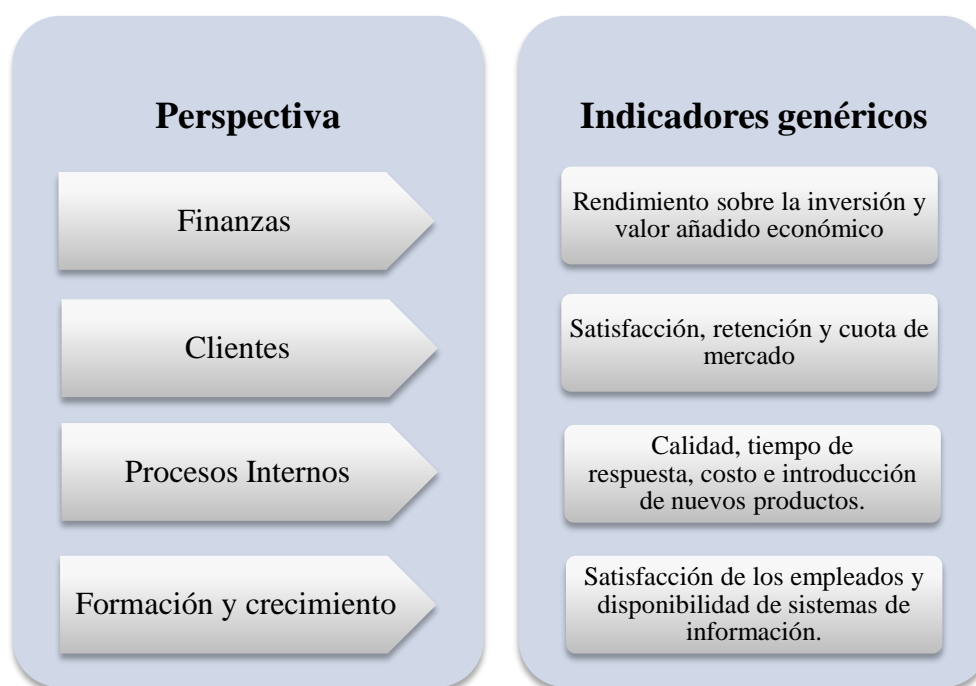


Fuente: Deming

Elaborado por: El autor

Para cumplir con este círculo se estudiará la metodología del cuadro de mando integral, de los autores Kaplan y Norton, que enfatiza la conversión de visión y estrategia de empresa en objetivos e indicadores estratégicos, desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento.

**GRÁFICO NO. 6: PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**



Fuente: Libro de Norton y Kaplan

Elaborado por: El autor

Se utilizará este proceso de planeación para el desarrollo de este trabajo, ya que es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro una organización, y más importante aún, para lograr la competitividad empresarial que descansa en la capacidad de las organizaciones para adaptarse, anticiparse y responder en una forma innovadora a los cambios que se producen en su entorno.

### **Áreas funcionales en la empresa**

#### **Área de Recursos Humanos:**

El elemento más importante de toda empresa a cualquier nivel ya que si se tiene alta preparación se alcanza la eficiencia y efectividad en los procesos internos y externos.



Los Recursos Humanos son todas aquellas personas que integran o forman parte de una organización. El objeto del Departamento de Recursos Humanos es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

### **Área de Producción:**

Área estratégica financieramente para la ampliación de costos razonables y que le permiten a la empresa una mayor productividad para ser competitivos en los mercados nacionales e internacionales.

Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos y/o servicios, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales, y herramientas requeridas.

### **Área de Comercialización:**

Área encargada de generar la mayor fuente de ingresos al negocio.

Es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precio, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

### **Área de Finanzas**

De vital importancia es esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos

y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

## **DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

- **Cadena de valor.-** La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costos y valor. El marco de la cadena de valor está inserto en el pensamiento de la gestión como una herramienta de análisis para la planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos.
  
- **Estrategia.-** Se refiere al diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos.
  
- **Estrategia competitiva.-** Existen tres tipos básicos de estrategias que pueden adoptar las compañías:
  - Estrategia centrada en torno a los costes: intenta conseguir los costes más bajos, tanto en producción como en distribución.
  - Estrategia de diferenciación: la compañía pretende ser mejor que sus competidores en un campo determinado.
  - Estrategia de enfoque o nicho: la compañía se concentra en determinados nichos o parcelas del mercado, lo que le permite conocer muy bien a sus clientes y sus necesidades
  
- **Índices de gestión.-** Se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia,

puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

- **Pequeña industria.**- es aquella que tiene un capital máximo de US\$350.000, excluido terreno y edificio. Puede tener hasta 50 obreros
- **Ventaja competitiva.**- Característica única de una compañía o producto que la hace ser superior a la competencia

## **2.7 HIPÓTESIS**

“La ineficiente planificación estratégica incide en el desarrollo competitivo de la pequeña industria de la ciudad de Ambato”

## **2.8 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

### **a) Variable independiente**

Planificación estratégica.

### **b) Variable dependiente**

Competitividad de las pequeñas industrias.

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

La modalidad con la cual se va a abordar el tema de investigación, comprende dos sub-modalidades que son: de campo o primaria y la documental-bibliográfica o secundaria.

##### **a) Investigación de campo**

Esta es la que se efectúa en el entorno donde se presenta el fenómeno de estudio, para la cual utiliza instrumentos de apoyo, y pueden ser muy diversas como la observación, encuestas, cuestionarios, entrevistas, entre otras.

Para esta investigación se tomará esta modalidad, porque, permitirá conocer y analizar el contexto de la competitividad y la planificación de las pequeñas industrias de la ciudad de Ambato, y las técnicas en la que basará es la encuesta. Conforme los objetivos planteados.

##### **b) Investigación documental – bibliográfica**

El presente trabajo utilizará este modo, ya que se busca conocer los aportes culturales o científicos de experiencias anteriores, para sustentar con fundamentos teóricos lo que se va a llevar a cabo en la investigación y poder relacionar los sucesos ya probados por los escritores.

En tal sentido se utilizará:

- Libros
- Revistas editadas por el Gobierno Provincial, Municipio, y otros
- Documentos de Trabajo (Working Papers) publicados en el internet

### **3.2 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para esta investigación existe información muy generalizada de las industrias y de la competitividad, por esto, se realizará una investigación exploratoria, que nos permite relacionarnos con hechos poco conocidos, los cuales determinan tendencias e identifican relaciones potenciales entre variables.

Subsiguientemente, se utilizará la información relevante, para efectuar un estudio descriptivo que permitirá relacionar las diferentes variables del fenómeno investigado entre sí, obteniendo conclusiones que guíen la elaboración de la propuesta.

### **3.3 POBLACIÓN**

El universo en estudio comprenderá los afiliados de la Cámara de la Pequeña Industria de la ciudad de Ambato, de los sectores textil, alimenticio, cuero y calzado, metalmecánico, químico, moderno, que son 94 industrias.

### 3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### a) Variable Independiente: Planificación estratégica

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
Es el proceso en el que se analizan el entorno y la situación presente en la organización en las áreas de gerencia, producción investigación, financiera, recursos humanos y comercialización con el propósito de decidir la dirección que tomará para alcanzar y mantener sus objetivos empresariales.	Gerencia	Número de acuerdos con clientes	¿Cuántos acuerdos tienen su industria con clientes y/o distribuidores?	Encuesta Cuestionario
		Número de alianzas	¿Cuántas alianzas con proveedores tiene?	
		Número de proyectos de adquisición	¿Cuántos proyectos de adquisición o fusión con otras empresas tiene?	
		Número de proyectos de creación	¿Cuántos proyectos de creación de nuevos productos o servicios relacionados tiene?	
		Número de nuevos productos	¿Cuántos nuevos productos o servicios no relacionados han desarrollado?	
		% de conocimiento	¿En qué porcentaje sus empleados conocen la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa?	
	Producción	% de cumplimiento	¿En qué porcentaje se están cumpliendo los objetivos estratégicos de su empresa?	Encuesta Cuestionario
		% maquinaria actualizada	¿Su maquinaria está actualizada en un?	
		% costo del desperdicio	¿Qué porcentaje del costo total corresponde al costo del desperdicio?	
		% costo de mantenimiento de inventario	¿Qué porcentaje del costo total corresponde al costo de mantenimiento de inventarios?	
	Investigación y desarrollo	% del tiempo maquinaria sin utilizar	¿En qué porcentaje la maquinaria permanece sin ser utilizada por día?	Encuesta Cuestionario
		Número de investigación de mercado	¿Cuántas investigaciones de mercado ha realizado?	
	Financiamiento	Número de planificación de ingresos y gastos	¿Cuántas veces ha elaborado una planificación de ingresos y gastos al año?	Encuesta Cuestionario
		Nivel de dificultad de acceso a créditos	¿Valore el nivel de dificultad que tiene su empresa para acceder a créditos?	
		Nivel de eficiencia de políticas de crédito y cobranzas	¿Qué tan efectivas son las políticas de crédito y cobranzas que maneja su empresa?	
	Recursos Humanos	% de establecimiento de perfiles	¿En qué porcentaje tiene establecido los perfiles para los puestos de trabajo?	Encuesta Cuestionario
Número de planificaciones de horarios de trabajo al mes		¿Cuántas planificaciones de horarios de trabajo tiene al mes?		
% de los empleados		¿En qué porcentaje sus empleados están en capacidad de rotar por los diferentes puestos de trabajo?		
Comercialización	% de conocimiento de aceptación	¿En qué porcentaje conoce la aceptabilidad del producto por sus clientes?	Encuesta Cuestionario	
	Número de plan publicitario al año	¿Cuántos planes publicitarios realiza al año?		

b) Variable Dependiente: Competitividad

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
La capacidad interna que las empresas muestran para captar mercados, y para mantener o incrementar de manera sostenida su cuota ante aspectos externos	Capacidad interna	% de devoluciones por desperfectos	¿Qué porcentaje de devoluciones por desperfectos tiene?	Encuesta Cuestionario
		% de cumplimiento de la infraestructura con respecto a las necesidades	¿En qué porcentaje la infraestructura cumple con sus necesidades de producción?	Encuesta Cuestionario
		% de clientes insatisfechos	¿Del total de clientes que porcentaje de clientes no satisfechos tiene?	Encuesta Cuestionario
		Nivel de ambiente de trabajo	¿En qué nivel valoraría su ambiente de trabajo?	Encuesta Cuestionario
		% de aumento	¿En qué porcentaje aumenta las ventas con su publicidad actual?	Encuesta Cuestionario
		Nivel de satisfacción	¿Qué nivel de satisfacción tiene con sus utilidades actuales?	Encuesta Cuestionario
	Aspectos externos	% de afectación al desempeño	¿En qué porcentaje le afecta las leyes laborales y fiscales al desempeño de su empresa?	Encuesta Cuestionario
		% del personal está calificado	¿El perfil de sus trabajadores en que porcentaje está acorde a sus funciones desempeñadas?	Encuesta Cuestionario
		% de afectación al desempeño	¿En qué porcentaje le afecta la situación política del país al desarrollo de su empresa?	Encuesta Cuestionario
		% de beneficio	¿En qué porcentaje su empresa se beneficia por la legislación actual?	Encuesta Cuestionario
		% de afectación	¿En qué porcentaje ha afectado la corrupción al desarrollo de su industria?	Encuesta Cuestionario

### **3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para cumplir con los objetivos y comprobar la hipótesis del presente trabajo de investigación escogida que para este caso es la investigación exploratoria, se considera los siguientes elementos:

*Objetivo.-* Conocer los diferentes factores de la pequeña industria en relación a la planificación estratégica y su competitividad.

*Sujetos a investigar.-* Propietarios, gerentes o administradores de las industrias de los sectores: textil, alimenticio, cuero y calzado, metalmecánico, químico, maderero, que se encuentran afiliados a la Cámara de la Pequeña Industria.

*Aspectos a considerar.-* Se considerará aspectos de las siguientes áreas de la empresa en relación a la competitividad y la planificación estratégica como son: Área administrativa, financiera, recursos humanos, producción, comercialización.

*Técnica.-* En el proceso de recolección de información se utilizará la técnica de la encuesta por el número de pequeñas industrias.

*Instrumentos.-* El diseño del instrumento de acuerdo a la técnica de la encuesta, es el cuestionario.

*Recurso de Apoyo.-* Se utilizará dos encuestados.

*Procedimiento.-* Se solicita la lista de pequeñas industrias a la Cámara de la Pequeña Industria, posteriormente se filtra de acuerdo a los sectores seleccionados. Se procede a contactarse vía telefónica para solicitar una cita o la respuesta de la encuesta por esta vía, en caso de cita se procederá a visitar las industrias.



Se considera que el tiempo de respuesta para cada cuestionario es de aproximadamente 10 minutos, una vez contactada a la persona encuestada.

### **3.6 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

#### *Procesamiento*

- Revisión crítica de la información recogida en los cuestionarios.
- Categorización y tabulación de la información de manera que puedan ser clasificadas las respuestas.
- Presentación de datos.
  - Presentación estadística que se expresa en columnas y filas, con su frecuencia y porcentaje.
  - Presentación gráfica.

#### *Análisis*

- Análisis de los resultados, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de la hipótesis.
- Presentación Gráfica

## CAPÍTULO 4

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Se realizó la investigación en las pequeñas industrias asociadas a la Cámara de la Pequeña Industria CAPIT, con referencia a la base de datos y descartó de ella los Sectores de Servicios y de Educación, centrando este análisis al Sector de la Producción; cabe recalcar que la mayoría de pequeñas industrias no están afiliadas a la Cámara y que las que se encuentran afiliadas son las empresas más organizadas.

La encuesta recogió aspectos internos de la empresa, que influyen en el nivel de competitividad desde los escenarios de administración, finanzas, producción, recursos humanos y comercialización. Actualmente existen estudios sobre la competitividad de la industria a nivel general comparado con otros países, por eso este estudio contribuye a entender la problemática interna de la pequeña industria, para determinar porque unas triunfan y otras no.

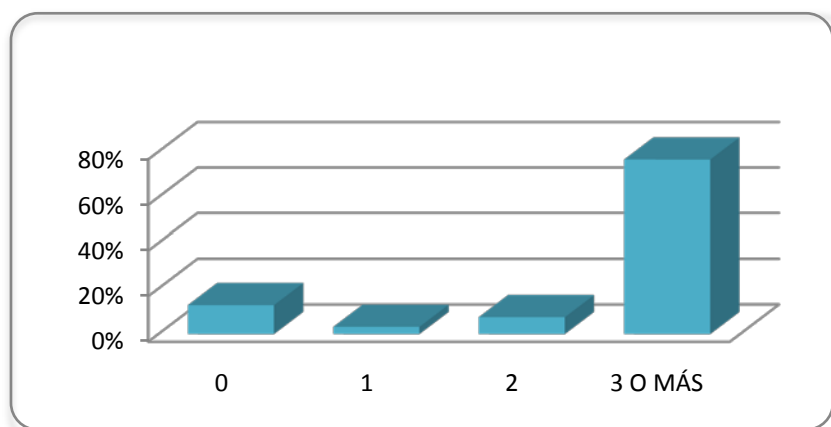
En la parte administrativa se resalto aspectos de negociación, satisfacción de utilidades y vulnerabilidad ante aspectos políticos del país. Ante esto los empresarios respondieron:

TABLA No. 1 NÚMERO DE ACUERDOS		
CLIENTES O DISTRIBUIDORES	PEQUEÑAS INDUSTRIAS	PORCENTAJE
0	12	13%
1	3	3%
2	7	7%
3 O MÁS	72	77%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado:** Por el autor

GRÁFICO NO.7 NÚMERO DE ACUERDOS



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado:** Por el autor

De las pequeñas industrias, el 77% tiene acuerdos con clientes y/o distribuidores lo que indica que en su mayoría tienen un control sobre su demanda que les contribuirá para su desarrollo, pero el 13% no tiene ningún acuerdo con clientes, mostrando de esta manera, que a pesar de ser las empresas más organizadas, hay un porcentaje de ellas que no consideran aspectos tan importantes para la competitividad como lo es la cadena productiva, para aseverar esto, así mismo se muestra en la tabla y en el gráfico siguiente que este porcentaje no tiene acuerdos con proveedores, esta ineficiencia en la cadena productiva provoca vulnerabilidad de la empresa ante cambios externos.

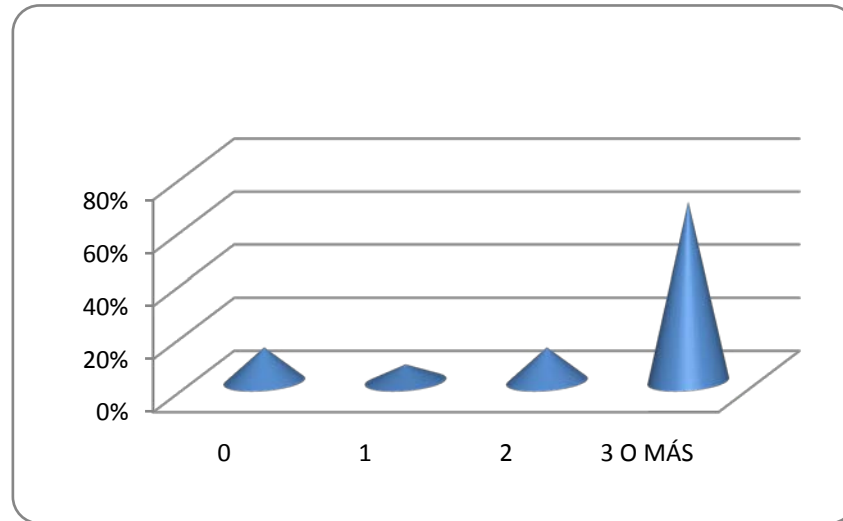
**TABLA No. 2 NÚMERO DE ALIANZAS**

Número de Proveedores	Pequeñas Industrias	PORCENTAJE
0	11	12%
1	7	7%
2	12	13%
3 O MÁS	64	68%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado:** Por el autor

**GRÁFICO No. 8 NÚMERO DE ALIANZAS**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado:** Por el autor

Con respecto a acuerdos con proveedores un 68% de las pequeñas industrias tienen acuerdos, un 13% no, este aspecto muestra que si se tiene acuerdos con proveedores se lograría tener una estabilidad en los costos de sus materias primas o insumos, contribuyendo directamente en su desarrollo, como se analizó anteriormente el porcentaje de empresas que no tienen acuerdos se verán afectados en su competitividad evidenciando una falta de decisiones estratégicas por parte de la administración.

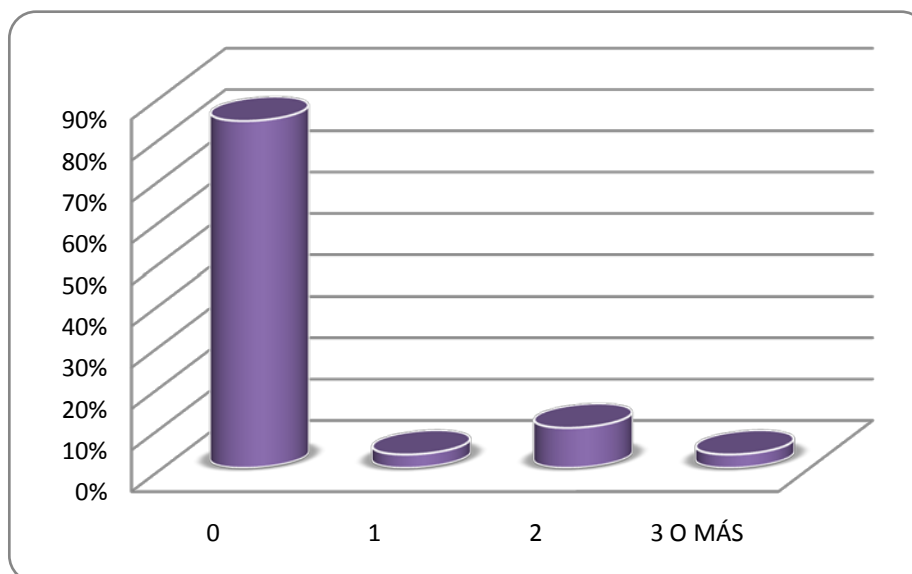
**TABLA No. 3 NÚMERO DE PROYECTOS**

De adquisición o fusión	Pequeñas Industrias	PORCENTAJE
0	77	82%
1	3	3%
2	10	11%
3 O MÁS	4	4%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado:** Por el autor

**GRÁFICO No. 9 NÚMERO DE PROYECTOS**



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado:** Por el autor

Otro de los factores importantes que incide en la competitividad es la apertura que tienen las empresas a las alianzas estratégicas en el sector, es decir, con empresas semejantes para que juntas enfrenten al mercado y ante esto, el 82% de las empresas no consideran la fusión o adquisición con otras empresas, lo que les dificultaría el crecimiento de la industria y el alcanzar un nivel elevado de competitividad, como se muestra en la tabla y gráfico No. 3. Debiéndose también a la cultura individualista que impera en nuestro país, y a una falta de gestión gremial en este aspecto como lo dicen estudios de competitividad realizados en la industria ecuatoriana.

La carencia de tecnología, la poca inversión en investigación y desarrollo, así como la falta de capacitación técnica e investigativa que mejoren la calidad del sistema educativo, son factores que cruciales para que una industria sea competitiva. Como evidencia de esto se investigó acerca de la creación de nuevos productos relacionados y no relacionados en donde tendría mucho que ver la investigación y desarrollo, la respuesta fue que en un 26% no realizan nuevos

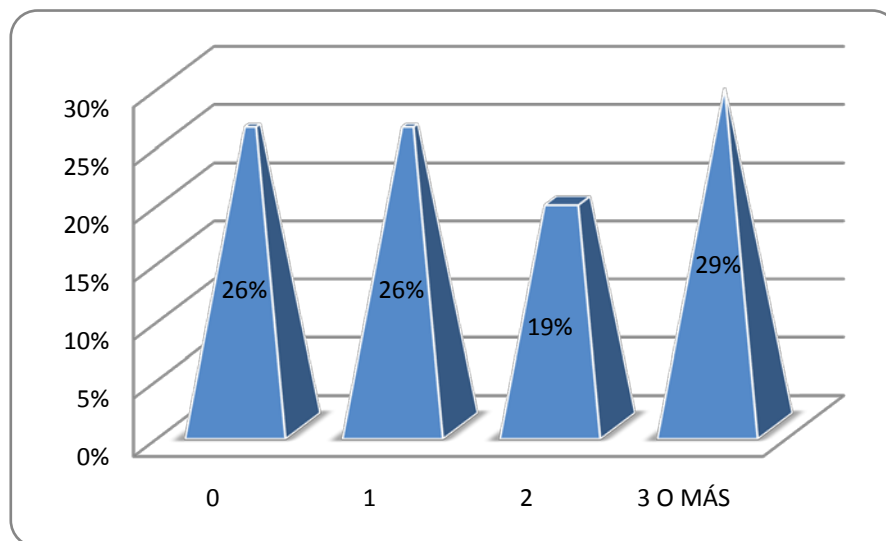
productos afectando directamente a su competitividad por una falta de planeación en este sentido como se muestra a continuación en las tablas y gráficos siguientes.

**TABLA No. 4 NÚMERO DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS RELACIONADOS**

Número de Productos o Servicios Relacionados	Pequeñas Industrias	PORCENTAJE
0	24	26%
1	24	26%
2	19	20%
3 O MÁS	27	29%
TOTAL	94	100%

Fuente: Encuestas  
Elaborado: Por el autor

**GRÁFICO No. 10 NÚMERO DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS RELACIONADOS**



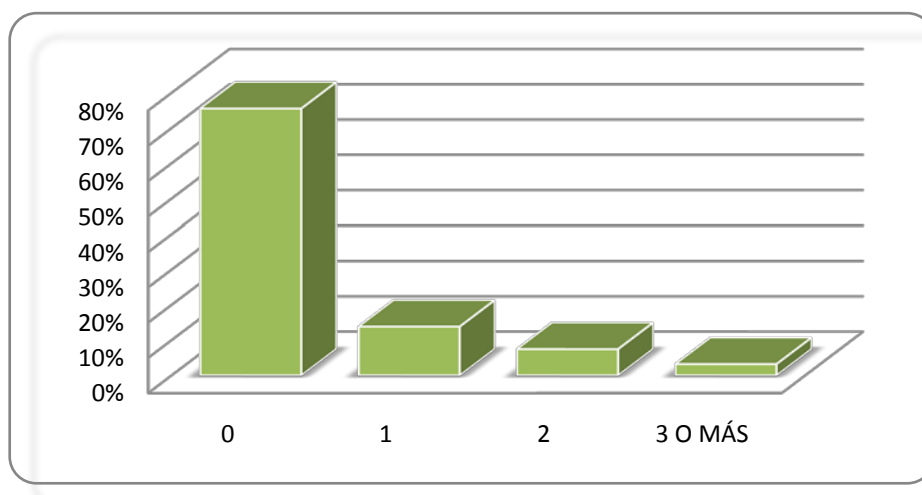
Fuente: Encuestas  
Elaborado: Por el autor

**TABLA No. 5 NÚMERO DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS NO RELACIONADOS**

Número de Productos o Servicios NO Relacionados	Pequeñas Industrias	PORCENTAJE
0	71	76%
1	13	14%
2	7	7%
3 O MÁS	3	3%
TOTAL	94	100%

Fuente: Encuestas  
Elaborado: Por el autor

**GRÁFICO No. 11 NÚMERO DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS NO RELACIONADOS**



Fuente: Encuestas  
Elaborado: Por el autor

La tendencia del mercado ambateño sobre productos no tradicionales no ha cambiado, puesto que el 76% de las empresas no han creado líneas de productos no relacionados, debido en muchas ocasiones a la falta de talento gerencial que impide aprovechar oportunidades de productos alternos.

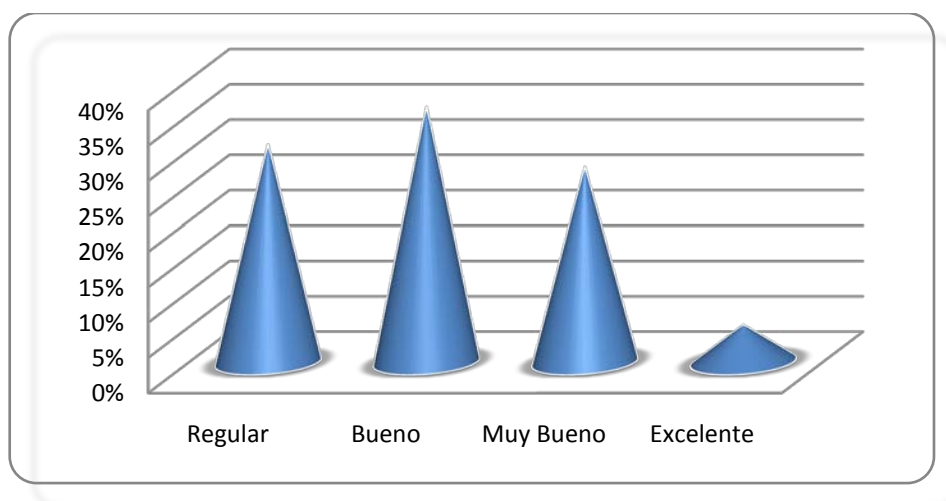
**TABLA No. 6 SATISFACCIÓN CON LAS UTILIDADES ACTUALES**

Nivel de Satisfacción	Pequeñas Industrias	PORCENTAJE
Regular	29	31%
Bueno	34	36%
Muy Bueno	26	28%
Excelente	5	5%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado: Por el autor

**GRÁFICO No. 12 SATISFACCIÓN CON LAS UTILIDADES ACTUALES**



Fuente: Encuestas

Elaborado: Por el autor

Solo el 5% de los pequeños industriales encuestados se encuentran en el máximo nivel de satisfacción por las utilidades obtenidas, por el contrario el 31% la consideran como regular, revelando que el margen de utilidad en comparación con la inversión no cumple con sus expectativas. Este es uno de los principales indicadores que nos muestra si la empresa está siendo competitiva o no por que al ser positivo la empresa sería eficiente y tendría buenas utilidades mostrando un mayor rendimiento sobre la inversión realizada por los accionistas, pero los empresarios no se muestran satisfechos indicando que está fallando la gestión administrativa.



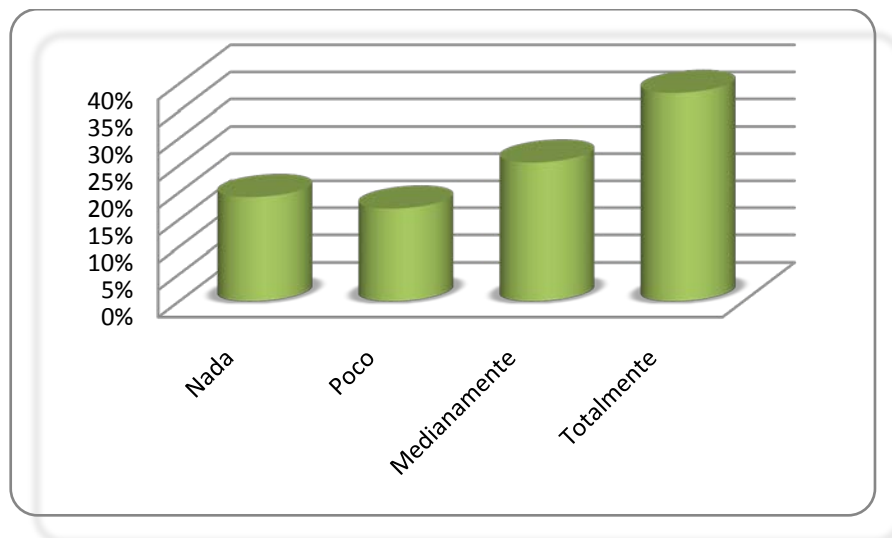
**TABLA No. 7 INCIDENCIA NEGATIVA DE LAS  
POLÍTICAS DEL PAÍS EN EL DESARROLLO DE LA  
EMPRESA**

Incidencia Negativa	Pequeñas Industrias	PORCENTAJE
Nada	18	19%
Poco	16	17%
Medianamente	24	26%
Totalmente	36	38%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado:** Por el autor

**GRÁFICO No. 13 INCIDENCIA NEGATIVA DE LAS  
POLÍTICAS DEL PAÍS EN EL DESARROLLO DE LA  
EMPRESA**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado:** Por el autor

La existencia de un ambiente favorable de negocios depende en gran medida, de la existencia de políticas de apoyo a través de identificar estrategias y prioridades, como puede ser la inversión en infraestructura como por ejemplo carreteras que faciliten el transporte, en la capacidad hidroeléctrica, inyección de recursos financieros para la industria a largo plazo, bajar aranceles a la importación de

maquinaria que facilite el apoyo a la transferencia de tecnología especialmente en la agricultura y la industria, que lastimosamente son donde más tiene falencias el Ecuador y lo que no le permite ser competitivo en relación a otros países de Latinoamérica, así como también la falta de estabilidad, el poco impulso en la producción, falta de políticas claras, la imparcialidad y poca objetividad en decisiones gubernamentales, el desperdicio en los gastos del gobierno, la baja calidad de servicios de energía eléctrica y servicios públicos en general, situación económica desfavorable, la corrupción, y la ingobernabilidad, son las amenazas que tiene el sector de industrial del país, influyendo negativamente en su desarrollo.

Como se puede apreciar en la gráfica anterior, el 38% de los pequeños industriales encuestados indicaron que si les afecta las amenazas señaladas anteriormente, así como también se muestra en las gráficas siguientes, pero con una planificación estratégica que tome en cuenta estas situaciones de antemano se puede tomar estrategias que minimicen el impacto de estas en la empresa y les permita seguir acciones para lograr la competitividad.

El Ecuador al ser un país subdesarrollado muchos de los tramites se entorpecen por la corrupción existente por lo tanto el 46% de las empresas encuestadas opinan que este es un factor muy importante que impide su crecimiento de forma ideal, mientras que el 21% señala que este factor no es impedimento para su progreso, puesto que muchas de las empresas tienen una buena planificación, como se aprecia a continuación.

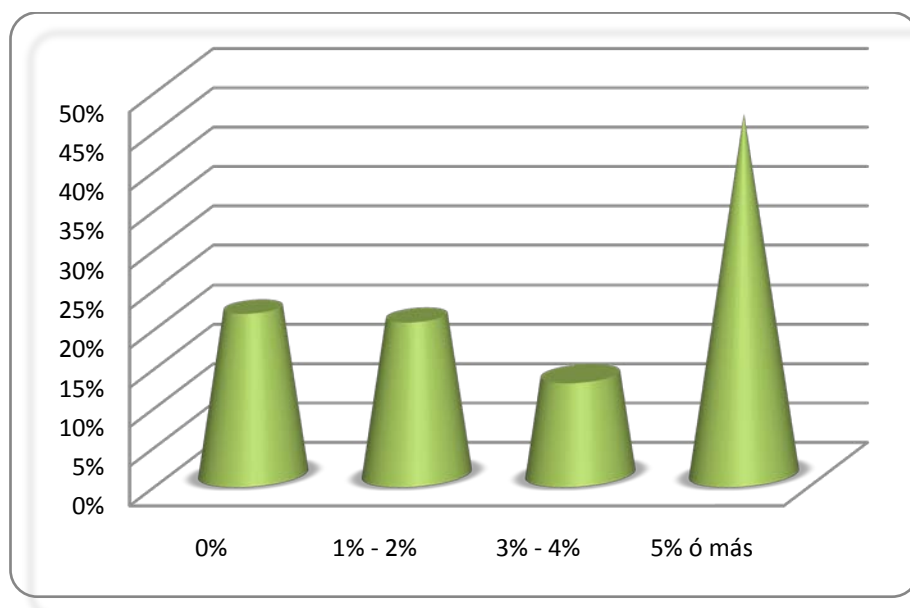
**TABLA No. 10 INCIDENCIA DE LA CORRUPCIÓN EN EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA**

Niveles de afectación	Pequeñas Industrias	PORCENTAJE
0%	20	21%
1% - 2%	19	20%
3% - 4%	12	13%
5% ó más	43	46%
TOTAL	94	100%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado:** Por el autor

**GRÁFICO No. 14 INCIDENCIA DE LA CORRUPCIÓN  
EN EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado:** Por el autor

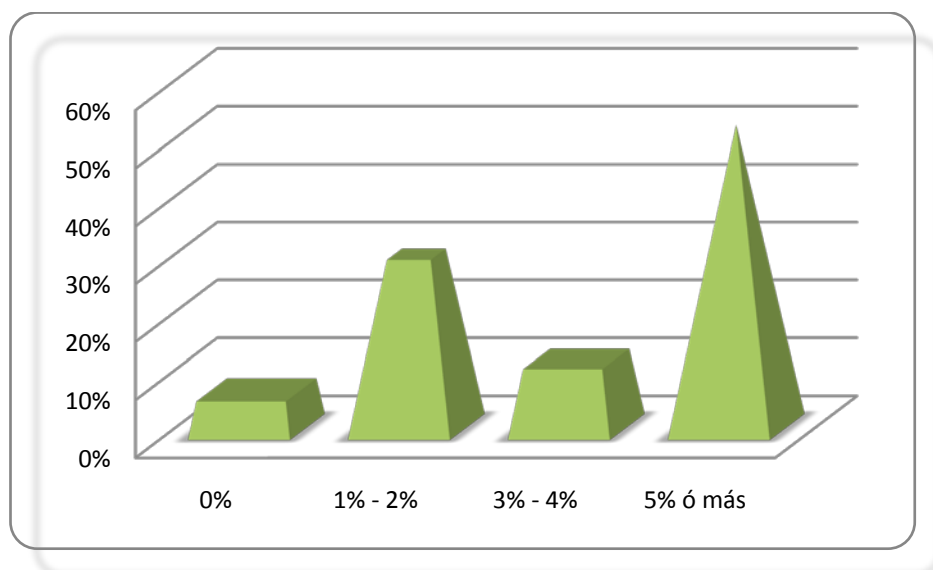
**TABLA No. 8 INCIDENCIA DE LA LEGISLACIÓN EN  
EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA**

Porcentaje de Perjuicio	Pequeñas Industrias	PORCENTAJE
0%	6	6%
1% - 2%	28	30%
3% - 4%	11	12%
5% ó más	49	52%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado:** Por el autor

**GRÁFICO No. 15 INCIDENCIA DE LA LEGISLACIÓN  
EN EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado:** Por el autor

Considerando la actual situación del país con la Asamblea Constituyente, la inestabilidad política y la incertidumbre jurídica generada por esta que afecta directamente en la economía del país siendo un factor importante que afecta en la competitividad, el 52% de los pequeños industriales, como se muestra en la gráfica anterior, consideran que el desarrollo de su industria se ve afectado en gran medida, esto denota una gran vulnerabilidad hacia factores macro por parte de las empresas y esto puede ser de gran medida un deficiente análisis de amenazas hacia la industria.

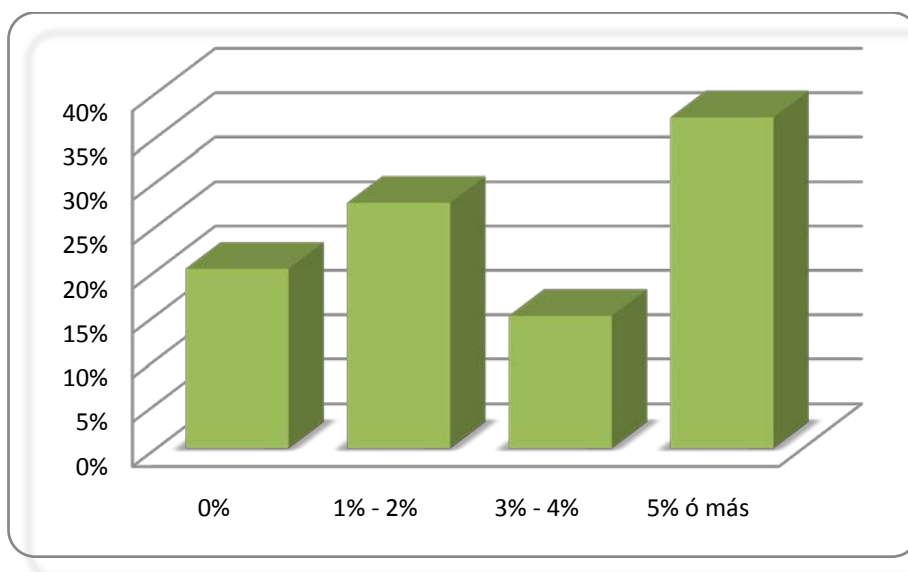
**TABLA No. 9 INCIDENCIA DE LOS DESASTRES  
NATURALES EN EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA**

Porcentaje de perjuicio	Pequeñas Industrias	PORCENTAJE
0%	19	20%
1% - 2%	26	28%
3% - 4%	14	15%
5% ó más	35	37%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado:** Por el autor

**GRÁFICO No. 16 INCIDENCIA DE LOS DESASTRES NATURALES EN EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA**



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado:** Por el autor

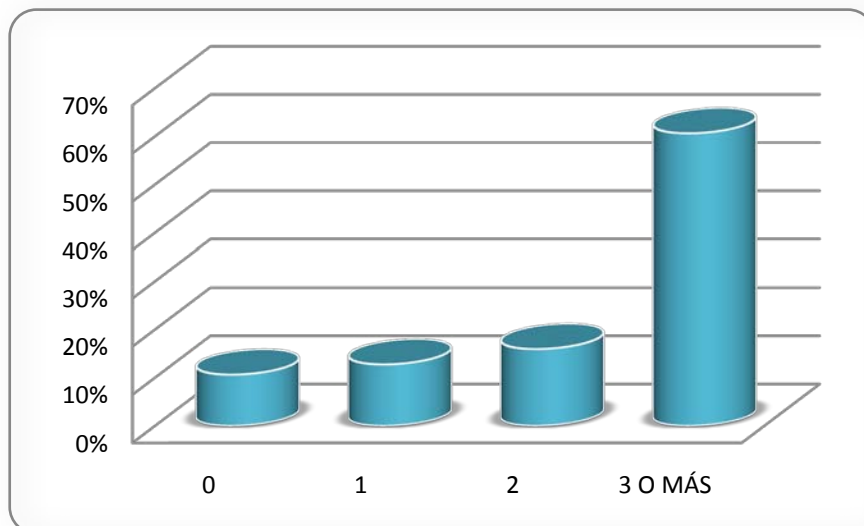
Al estar Ambato afectado por las alertas sobre por las continuas caídas de ceniza el 37% de los encuestados indica que se ve afectado el desenvolvimiento normal de su empresa en forma elevada, sin embargo no así el 20% indicaron que ya tienen desarrollado planes de contingencia para que este tipo de eventos naturales no les afecte, mostrando la deficiencia en la planificación estratégica de estas empresas.

**TABLA No. 11 REALIZACIÓN DE PLANIFICACIÓN DE INGRESOS Y GASTOS**

Número de planificaciones al año	Pequeñas Industrias	PORCENTAJE
0	10	11%
1	12	13%
2	15	16%
3 O MÁS	57	61%
TOTAL	94	100%

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado:** Por el autor

**GRAFICO No. 17 REALIZACIÓN DE PLANIFICACIÓN DE INGRESOS Y GASTOS**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado:** Por el autor

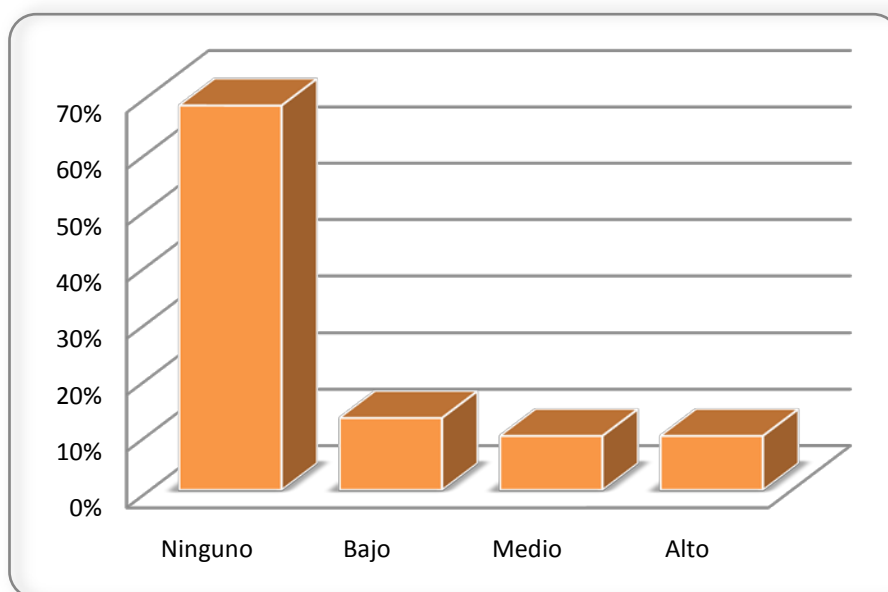
De las pequeñas industrias encuestadas el 10 % no realiza una planificación de ingresos y egresos lo que no les permitirá identificar su propia liquidez, es decir: cuánto dinero tendrá disponible y en qué momento. De esta forma no podrán tomar mejores decisiones de inversión, ya que no podrán identificar que sumas puede dejar inmovilizadas, para lograr mejores rendimientos, y que sumas deberán tener disponibles en cada momento. Demostrando una debilidad en este porcentaje de empresas, cabe recalcar que este mismo porcentaje es el que presenta indicadores negativos en toda la investigación.

**TABLA No.12 NIVEL DE DIFICULTAD PARA ACCEDER A CRÉDITOS**

Nivel de dificultad	Pequeñas Industrias	PORCENTAJE
Ninguno	64	68%
Bajo	12	13%
Medio	9	10%
Alto	9	10%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado:** Por el autor

**GRÁFICO No. 18 NIVEL DE DIFICULTAD PARA ACCEDER A CRÉDITOS**



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado:** Por el autor

El acceso al financiamiento es un factor crucial para la competitividad de una industria, y ante esto un 10% de las pequeñas industrias tienen un nivel alto de dificultad para acceder a créditos percibiendo que estas no cuentan con una empresa plenamente organizada, que pueda dar seguridad a los bancos, también se debe a que no cuentan con una planificación financiera que les permita reconocer

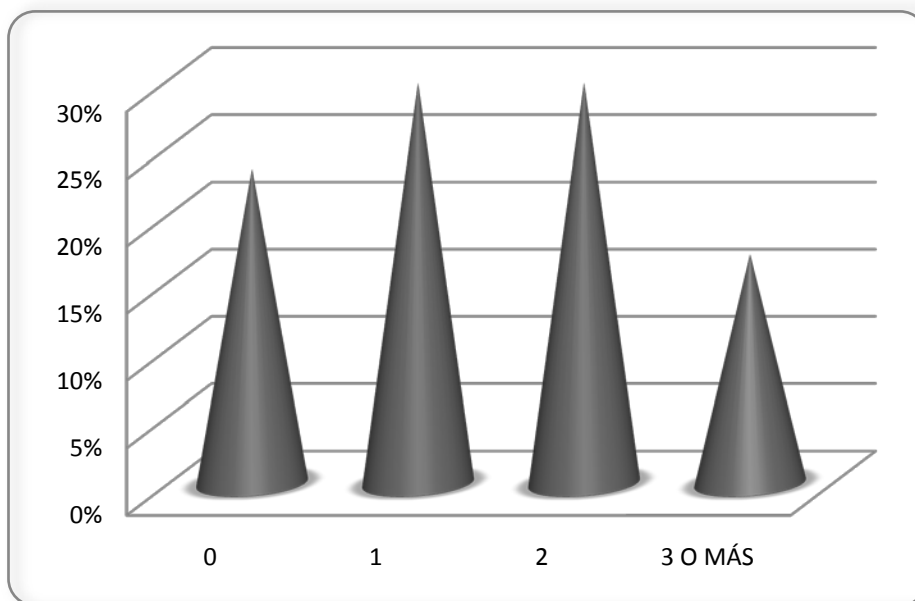
requerimientos de capital con anticipación, y el ratio de necesidad de capital existe demoras en conseguirlo como lo supieron expresar algunos industriales.

**TABLA No. 13 EFECTIVIDAD DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

Nivel de efectividad	Pequeñas Industrias	PORCENTAJE
Regular	22	23%
Bueno	28	30%
Muy Bueno	28	30%
Excelente	16	17%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado:** Por el autor

**GRÁFICO No. 19 EFECTIVIDAD DE POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS**



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado:** Por el autor

Las políticas de crédito es un componente importante que contribuye al aumento de los volúmenes de venta y producción, así como también para disminuir los costos; con referente a estas políticas los empresarios las definen como regulares 23%, buenas 30%, muy buenas 30% y excelentes 17%, lo que indicaría que las



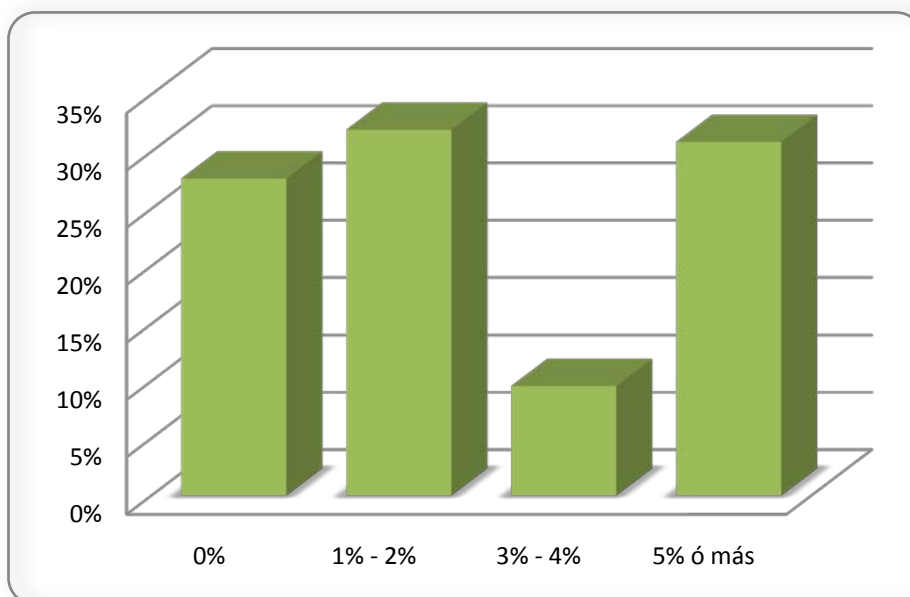
empresas que están en un nivel regular tienen dificultad en su liquidez, nivel de venta o costos excesivos.

**TABLA No.14 INCIDENCIA DE LAS LEYES LABORALES Y FISCALES EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA**

Incidencia Negativa	Pequeñas Industrias	PORCENTAJE
0%	26	28%
1% - 2%	30	32%
3% - 4%	9	10%
5% ó más	29	31%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado:** Por el autor

**GRÁFICO No. 20 INCIDENCIA DE LAS LEYES LABORALES Y FISCALES EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA**



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado:** Por el autor

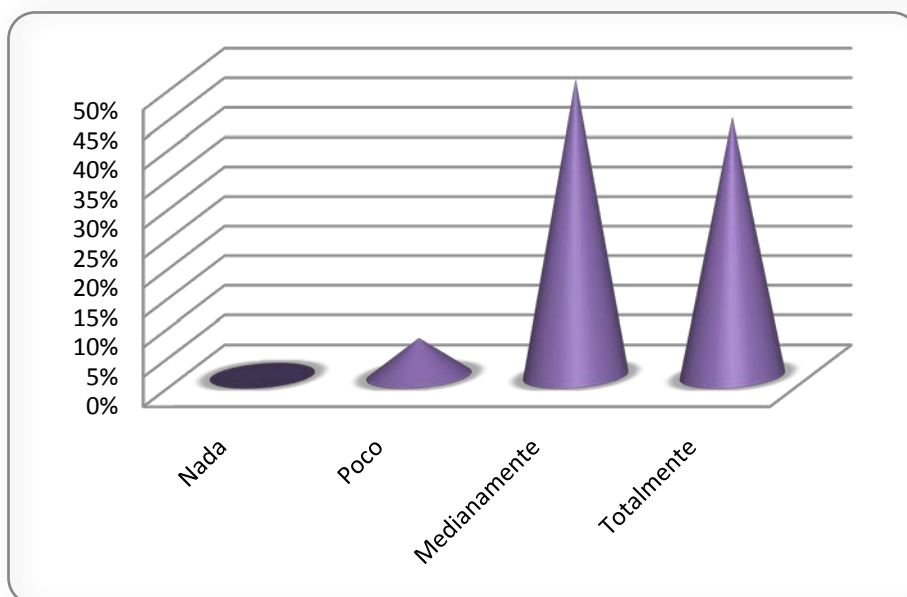
Las leyes laborales que muchas veces influyen en los costos de mano de obra directa e indirecta según la investigación muestra que el 28% no tienen ninguna incidencia, el 32% un porcentaje mínimo, el 10% del 3 al 4% y el 31% tiene una incidencia mayor, lo que revelaría que estas empresas son más vulnerables a cambios en las leyes laborales y fiscales que impediría su crecimiento, lo que demuestra la falta de previsión a las amenazas de dicho sector afectando directamente en la competitividad.

**TABLA No. 15 PERFIL DE TRABAJADORES ACORDE A SUS FUNCIONES DESEMPEÑADAS**

Perfil	Pequeñas Industrias	PORCENTAJE
Nada	0	0%
Poco	6	6%
Medianamente	47	50%
Totalmente	41	44%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado:** Por el autor

**GRÁFICO No. 21 PERFIL DE TRABAJADORES ACORDE A SUS FUNCIONES DESEMPEÑADAS**



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado:** Por el autor

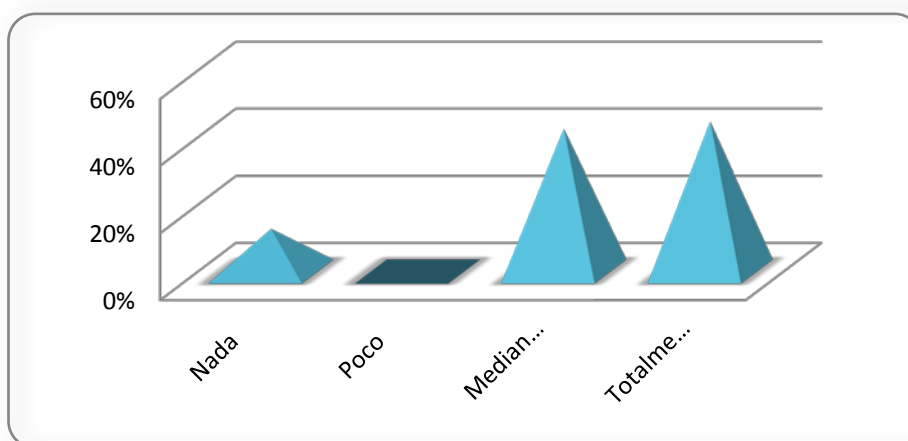
Lo mejor que tienen las organizaciones para lograr ser competitivos es el capital humano, por esto es importante que su perfil cumpla con los requerimientos del cargo y con atención a esto los empresarios respondieron en su gran mayoría que el perfil de sus trabajadores esta medianamente acorde de los requerimientos, apenas el 6% de los empresarios considera que el perfil de los empleados cumple en menor medida con los requerimientos.

**TABLA No. 16 ESTABLECIMIENTO DE PERFILES  
PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO**

Establecimiento de perfiles para puestos de trabajo	Pequeñas Industrias	PORCENTAJE
Nada	12	13%
Poco	0	0%
Medianamente	40	43%
Totalmente	42	45%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado:** Por el autor

**GRÁFICO No. 22 ESTABLECIMIENTO DE PERFILES  
PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO**



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado:** Por el autor

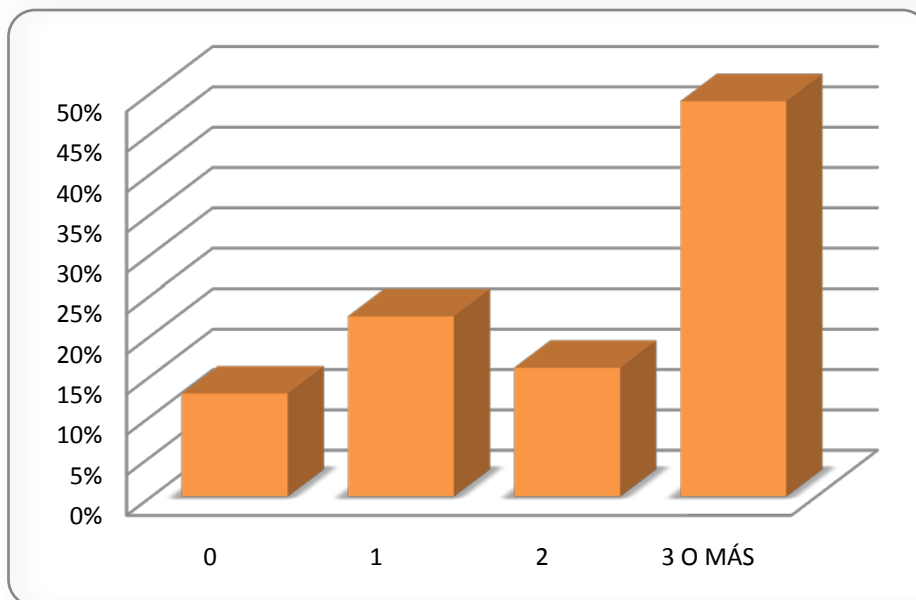
Es importante en una organización tener establecido cuales son los perfiles ideales para cada puesto de trabajo, con esto se logra un mayor desempeño en cada área, y ante esto el 13% de empresarios respondió que tiene perfiles poco determinados, que indicaría poca planificación y organización mientras que el 43% y 45% señalan tenerlo en mayor medida.

**TABLA No. 17 PLANES DE TRABAJO REALIZADOS  
AL MES**

Número de planes al mes	Pequeñas Industrias	PORCENTAJE
0	12	13%
1	21	22%
2	15	16%
3 O MÁS	46	49%
TOTAL	94	100%

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado:** Por el autor

**GRÁFICO No. 23 PLANES DE TRABAJO  
REALIZADOS AL MES**



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado:** Por el autor

Un 49% de las pequeñas industrias realizan más de tres planificaciones de trabajo al mes, el 16% dos, y el 22% al menos una al mes, hay que tener presente que depende del tipo de industria y su ciclo de producción, pero el 13% señala que no realiza ninguna planificación indicando la deficiente capacidad empresarial lo cual incide en su progreso.

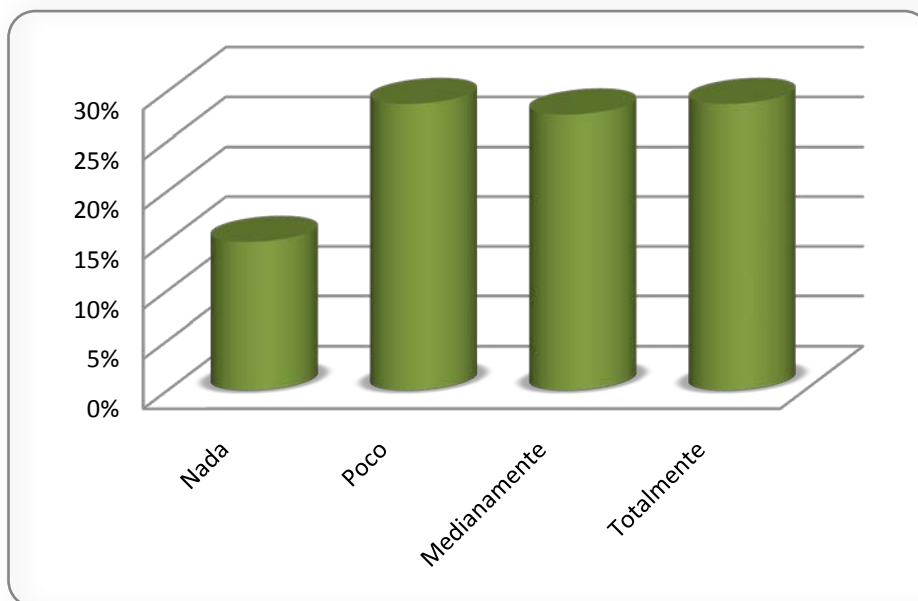
**TABLA No. 18 ROTACIÓN DE PERSONAS POR LOS DIFERENTES PUESTOS DE TRABAJO**

Rotación de Personas	Pequeñas Industrias	PORCENTAJE
Nada	14	15%
Poco	27	29%
Medianamente	26	28%
Totalmente	27	29%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado: Por el autor

**GRÁFICO No. 24 ROTACIÓN DE PERSONAS POR LOS DIFERENTES PUESTOS DE TRABAJO**



Fuente: Encuestas

Elaborado: Por el autor

La rotación de trabajadores por los diferentes puestos de trabajo logra que la empresa sea eficiente y no corra riesgos por depender de solo unos pocos empleados para que esta funcione, es así que el 29% de las empresas encuestadas tienen un porcentaje alto de rotación, el 28% un porcentaje menor y el 29% una rotación total, pero el 15% de las industrias no tienen rotación indicando una alta dependencia, y vulnerabilidad.

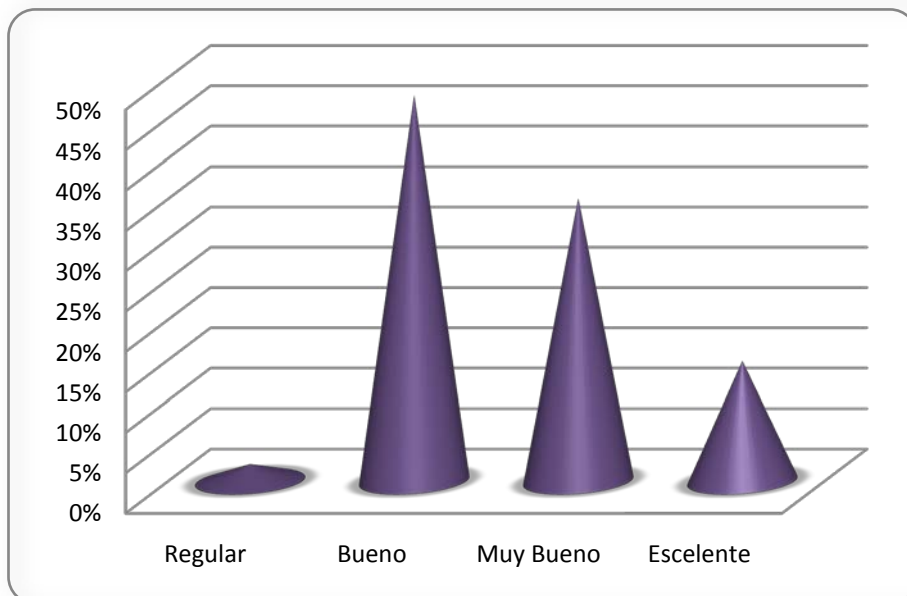
**TABLA No. 19 NIVEL DE AMBIENTE DE TRABAJO**

Nivel	Pequeñas Industrias	PORCENTAJE
Regular	2	2%
Bueno	45	48%
Muy Bueno	33	35%
Excelente	14	15%
TOTAL	94	100%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado:** Por el autor

**GRÁFICO No. 25 NIVEL DE AMBIENTE DE TRABAJO**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado:** Por el autor

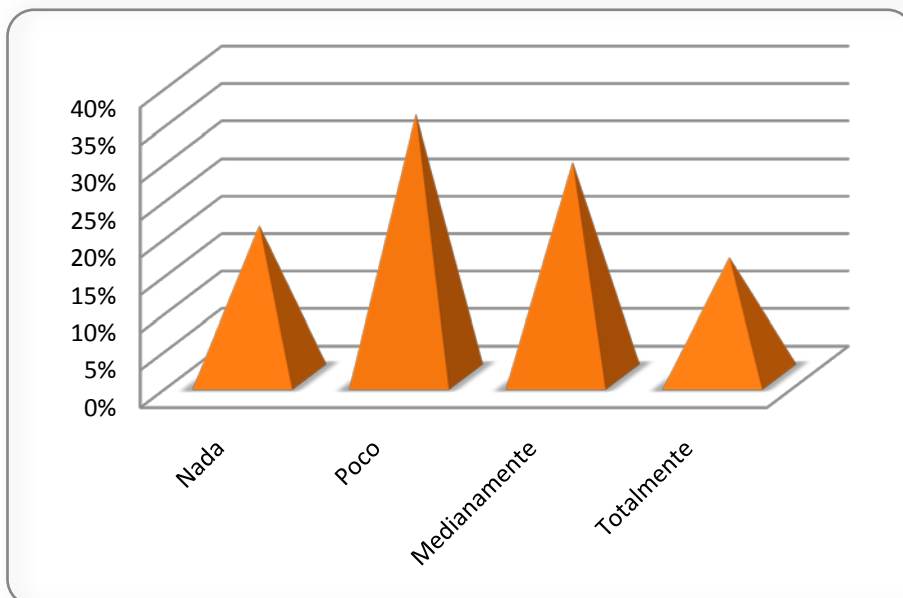
Un excelente ambiente de trabajo mejora el rendimiento y la productividad del empleado; el 48 % de las industrias encuestadas indica tener un buen ambiente de trabajo, el 35% muy bueno y el 15% excelente, apenas el 2% indica que el ambiente de trabajo es regular, revelando que falta trabajar en este punto estratégico para mejorar la productividad.

**TABLA No. 20 NIVEL DE CONOCIMIENTO DE MISIÓN, VISION Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA**

Conocimiento que tienen los empleados	Pequeñas Industrias	PORCENTAJE
Nada	19	20%
Poco	33	35%
Medianamente	27	29%
Totalmente	15	16%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado:** Por el autor

**GRÁFICO No. 26 CONOCIMIENTO DE MISIÓN, VISION Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA**



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado:** Por el autor

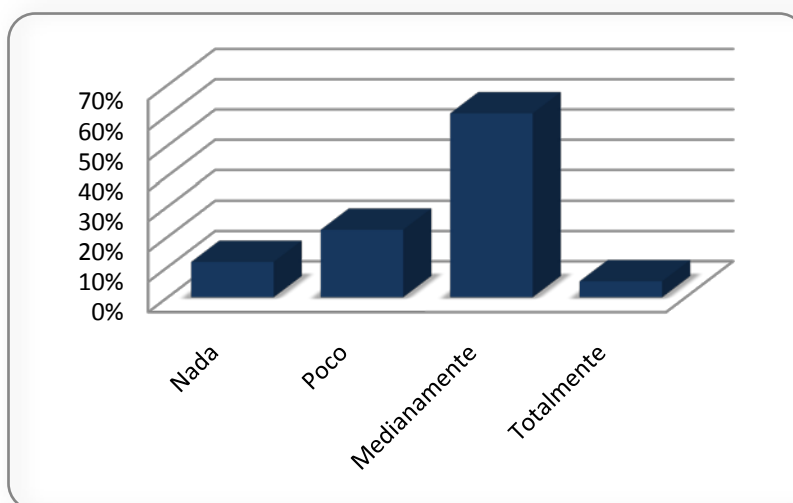
El conocimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos por todos los integrantes de la organización es un aspecto relevante y crucial para una planificación exitosa y ante este punto el 20% de las pequeñas industrias encuestadas sus empleados las desconocen, indicando la deficiente planificación de este grupo de empresas. Siendo este indicador importante para la investigación ya que permite revelar que porcentaje de empresas esta consiente de la importancia de la planificación en la competitividad, es importante mencionar que es la misma proporción de empresas que presenta problemas, demostrando así la validez de la hipótesis que más adelante se analizará matemáticamente.

**TABLA No. 21 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS**

Cumplimiento	Pequeñas Industrias	PORCENTAJE
Nada	11	12%
Poco	21	22%
Medianamente	57	61%
Totalmente	5	5%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado:** Por el autor

**GRÁFICO No 27 CUMPLIMIENTO OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS**



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado:** Por el autor



El 13% de los encuestados respondieron que sus objetivos estratégicos se cumplen en una proporción mínima, esto refleja que muchas de las estrategias tomadas no dieron resultados para cumplir satisfactoriamente los objetivos o que simplemente no los tienen, sin embargo, apenas el 6% llegan a cumplir sus objetivos en una proporción alta.

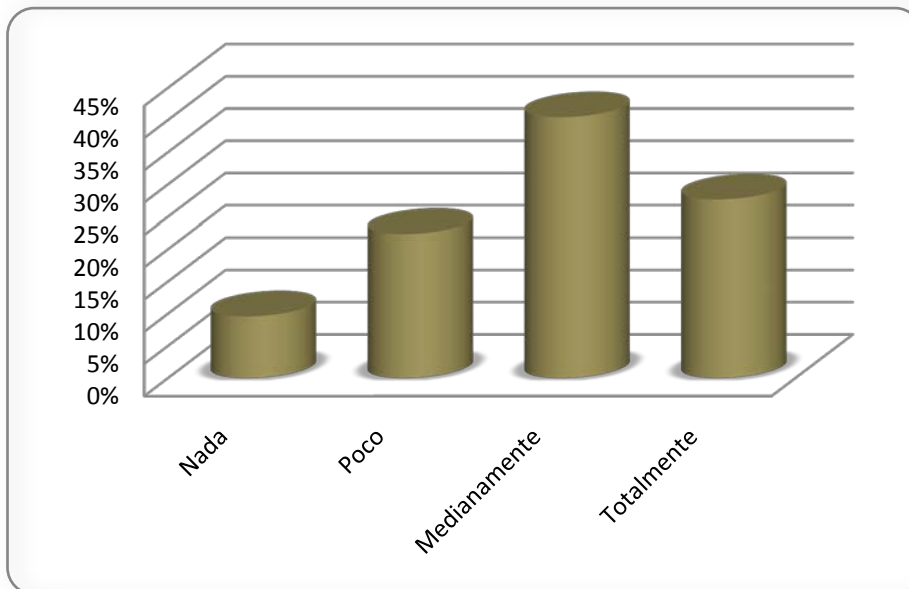
**TABLA No. 22 MAQUINARIA ACTUALIZADA**

Nivel de Actualización	Pequeñas Industrias	PORCENTAJE
Nada	9	10%
Poco	21	22%
Medianamente	38	40%
Totalmente	26	28%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado:** Por el autor

**GRÁFICO No. 28 MAQUINARIA ACTUALIZADA**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado:** Por el autor

La tecnología en una organización es un apoyo significativo para lograr alcanzar los objetivos propuestos, así como también contribuye a tener una mejora continua, ahorro, agilidad y una mayor calidad en el desenvolvimiento y en su producción, el 10% declara que la actualización es poca lo que indica que van a tener dificultad para cumplir con sus objetivos y un crecimiento en el mercado, esto tiene relación a que el Ecuador es uno de los países con menor adquisición de tecnología, menor inversión en investigación y desarrollo en relación a otros países de Latinoamérica, así mismo las Universidades siendo las principales instituciones responsables de la investigación, presentan muy poca vinculación con el sector productivo y muchas deficiencias en prácticas profesionales que orienten hacia la adquisición de nuevas tecnologías

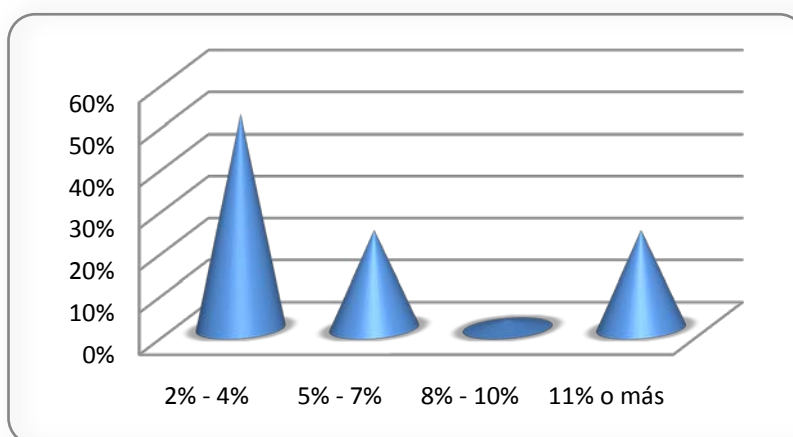
**TABLA No. 23 PROPORCIÓN DEL DESPERDICIO  
SOBRE EL COSTO TOTAL**

Nivel de Incidencia	Pequeñas Industrias	PORCENTAJE
2% - 4%	48	51%
5% - 7%	22	23%
8% - 10%	2	2%
11% o más	22	23%
TOTAL	94	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Por el autor

**GRÁFICO No. 29 PROPORCIÓN DEL DESPERDICIO  
SOBRE EL COSTO TOTAL**



Fuente: Encuestas

Elaborado: Por el autor

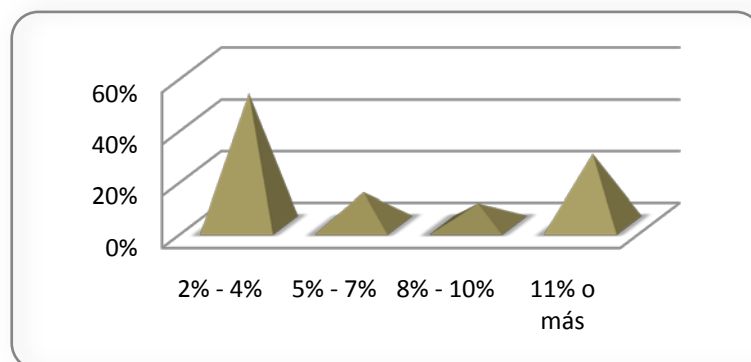
El costo de desperdicio es uno de los principales factores que actúan como limitante para la competitividad y es un indicativo de una falta de planificación, ya que demuestra que los procesos productivos de la industria no están bien diseñados y/o la mano de obra no se encuentra plenamente capacitada, entre los principales motivos, al respecto, el 23% de los encuestados señala que este costo de desperdicio es alto, el 52% señala que el costo es mínimo, indicando como se ha venido percibiendo en otras preguntas que hay un grupo de empresas que no cuentan con una correcta planificación y por ende presenta una serie de problemas como lo es el costo de desperdicio.

**TABLA No. 24 PROPORCIÓN DE INCIDENCIA DEL COSTO DE MANTENIMIENTO DE INVENTARIOS SOBRE EL COSTO TOTAL**

Nivel de Incidencia	Pequeñas Industrias	PORCENTAJE
2% - 4%	48	51%
5% - 7%	12	13%
8% - 10%	8	9%
11% o más	26	28%
TOTAL	94	100%

Fuente: Encuestas  
Elaborado: Por el autor

**GRÁFICO No. 30 PROPORCIÓN DE INCIDENCIA DEL COSTO DE MANTENIMIENTO DE INVENTARIOS SOBRE EL COSTO TOTAL**



Fuente: Encuestas  
Elaborado: Por el autor

El costo de inventario muy alto puede restar competitividad e indicar una deficiente planificación, ya que es un exceso de materia prima, productos terminados o productos en proceso lo que indica la existencia de cuellos de botella o procesos ineficientes, ante esto respondieron el 28% tener una incidencia alta de este costo sobre el total y el 51% tienen un porcentaje mínimo en costo de inventario.

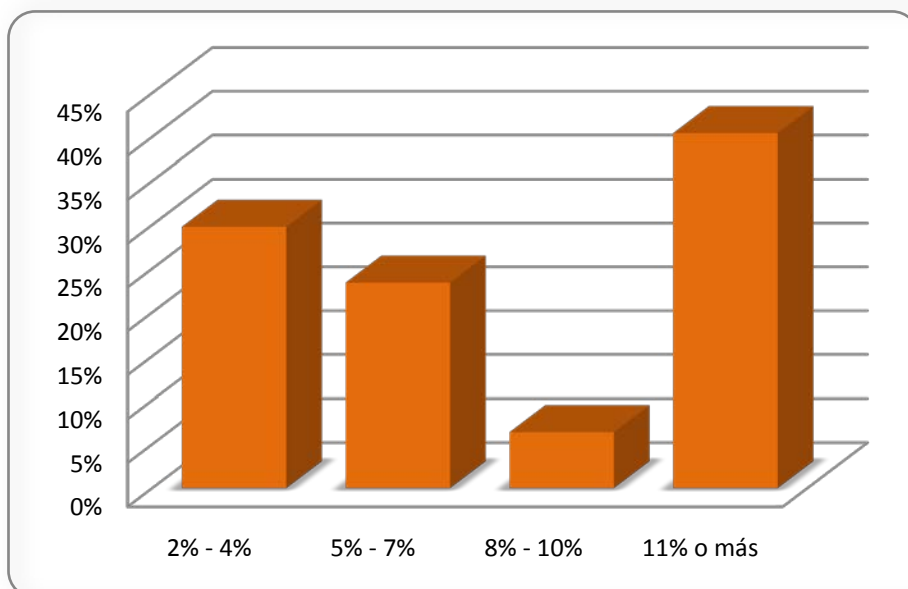
**TABLA No. 25 PROPORCIÓN DE LA INOPERANCIA DE LA MAQUINARIA POR DÍA**

Porcentaje de Inoperancia	Pequeñas Industrias	PORCENTAJE
2% - 4%	28	30%
5% - 7%	22	23%
8% - 10%	6	6%
11% o más	38	40%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado: Por el autor

**GRÁFICO No. 31 PROPORCIÓN DE LA INOPERANCIA DE LA MAQUINARIA POR DÍA**



Fuente: Encuestas

Elaborado: Por el autor

El 40% de las industrias tienen como resultado una maquinaria sin ser utilizada de más del 11% al día, esto indica un dispendio de recursos que afecta directamente al costo, lo que origina que se reste competitividad, así como el 30% maneja niveles mínimos de capacidad subutilizada.

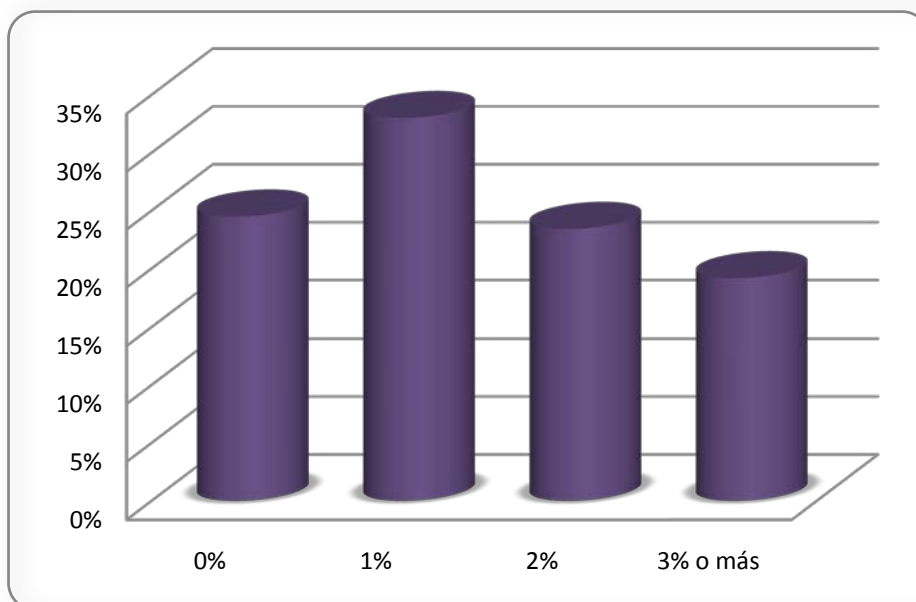
**TABLA No. 26 PORCENTAJE DE DEVOLUCIONES POR DESPERFECTOS**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0%	23	24%
1%	31	33%
2%	22	23%
3% o más	18	19%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado:** Por el autor

**GRÁFICO No. 32 PORCENTAJE DE DEVOLUCIONES POR DESPERFECTOS**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado:** Por el autor

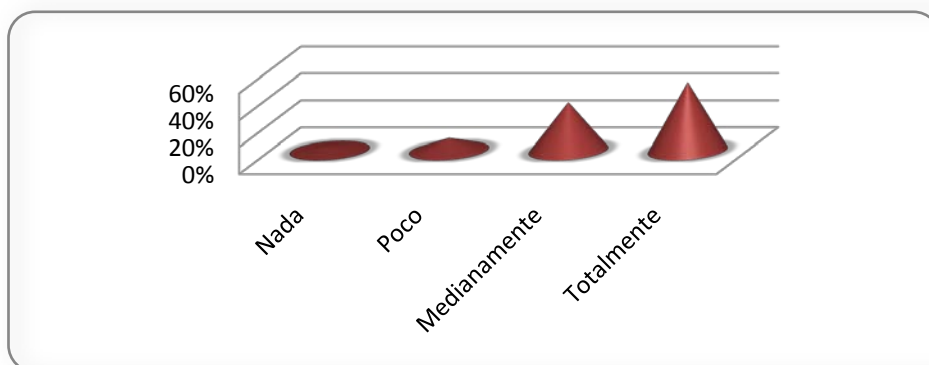
El 19% de las empresas tienen un porcentaje alto de devoluciones por desperfectos; hay que tomar en cuenta que depende mucho también del tipo de producción; pero este porcentaje alto puede significar que los procesos de producción necesiten ajustes que se logra con un estudio de procesos que determine estrategias para disminuir el porcentaje de desperfectos, por otro lado el 24% así como el 33 % que suman la mayoría tienen un porcentaje mínimo de desperfectos.

**TABLA No. 27 CUMPLIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA CON NECESIDADES DE PRODUCCIÓN**

Cumplimiento	Pequeñas Industrias	PORCENTAJE
Nada	3	3%
Poco	9	10%
Medianamente	34	36%
Totalmente	48	51%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado:** Por el autor

**GRÁFICO No. 33 CUMPLIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA CON LAS NECESIDADES DE PRODUCCIÓN**



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado:** Por el autor

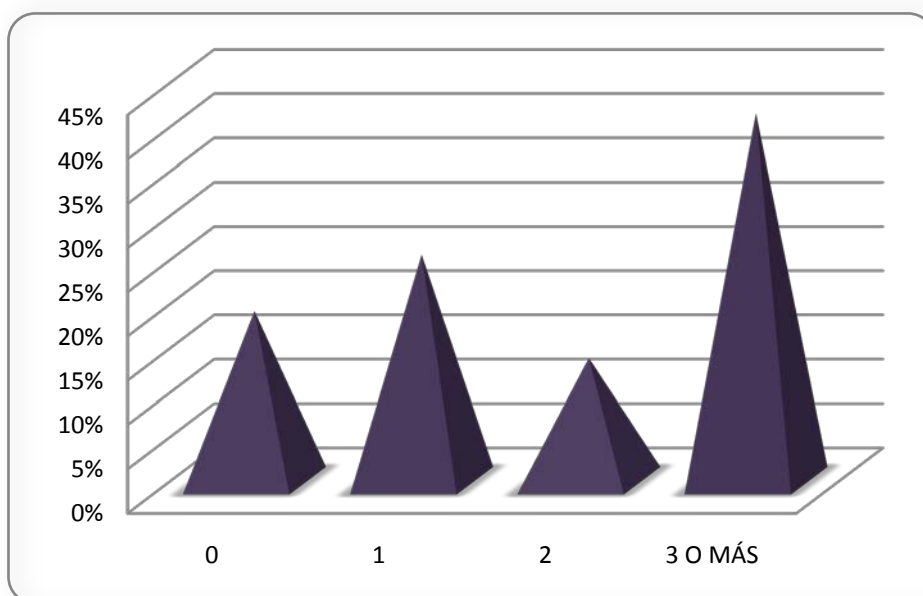
El 51% de las empresas responden que su infraestructura cumple con sus necesidades de producción en gran medida, lo que indica que las empresas tienen una buena planificación, su ciclo de producción es ideal, no tienen acumulación de inventarios, y tienen una buena comercialización y distribución, mientras que el 35% de industriales señala que cubre su necesidad medianamente, el 10% de industrias señala que le falta totalmente la infraestructura, revelando en cambio el contrario de lo señalado anteriormente.

**TABLA No. 28 INVESTIGACIONES DE MERCADO  
REALIZADAS POR AÑO**

Cantidad	Pequeñas Industrias	PORCENTAJE
0	18	19%
1	24	26%
2	13	14%
3 O MÁS	39	41%
TOTAL	94	100%

Fuente: Encuestas  
Elaborado: Por el autor

**GRÁFICO No. 34 INVESTIGACIONES DE MERCADO POR  
AÑO**



Fuente: Encuestas  
Elaborado: Por el autor

Con respecto a estudios de mercados el 26 % indica que no realiza ninguno y esto puede poner en riesgo su negocio al no estar orientado hacia el mercado, ya que un estudio de estos contribuye a conocer las estrategias que está tomando la competencia, los requerimientos y necesidades de los consumidores frente a nuestros productos, entre los factores claves.

Una de las grandes falencias encontradas en este sector es el desarrollo del marketing ya que se muestra la realización de forma empírica y poco técnica, así como se pudo observar en el gráfico anterior y se podrá apreciar en los siguientes

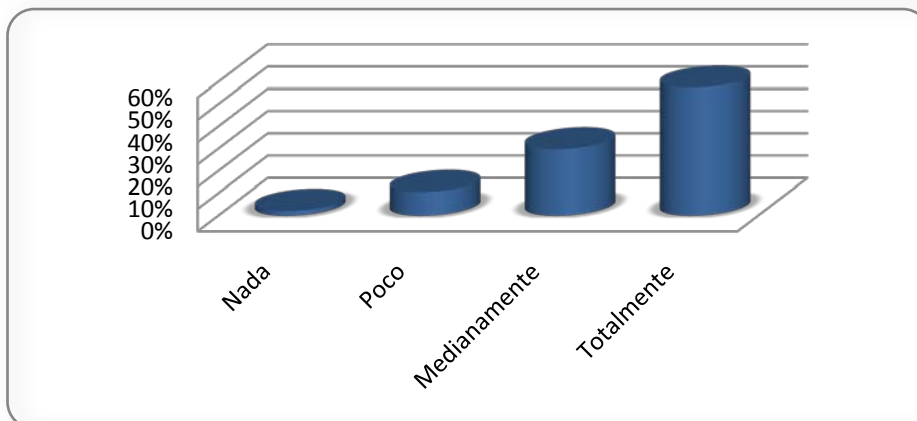
**TABLA No. 29 PROPORCIÓN DE ACEPTABILIDAD  
DEL PRODUCTO POR SUS CLIENTES**

Aceptabilidad	Pequeñas Industrias	PORCENTAJE
Nada	2	2%
Poco	10	11%
Medianamente	28	30%
Totalmente	54	57%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado:** Por el autor

**GRÁFICO No. 35 PROPORCIÓN DE ACEPTABILIDAD  
DEL PRODUCTO POR SUS CLIENTES**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado:** Por el autor



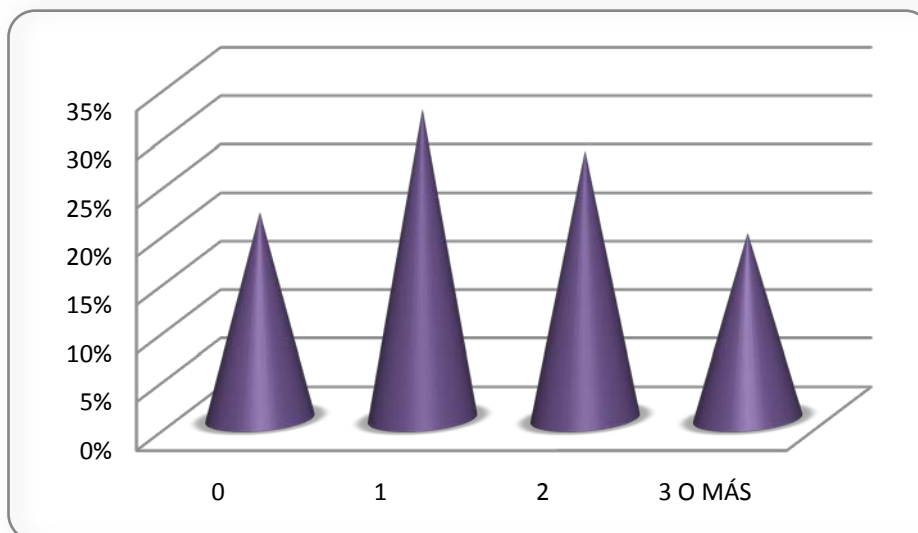
El que se conozca la aceptabilidad de su producto por parte de sus clientes indica un mayor grado de orientación de la industria hacia el cliente. Los encuestados contestaron en un 11% no tener un grado alto de conocimiento, es importante destacar que el conocimiento que ellos manifiestan no se basa en un instrumento técnico sino en la experiencia que el industrial tiene en su clientela, pero el mercado está cambiando y no se podrá seguir llevando de una manera tan despreocupada lo que afecta y afectará aun más en la competitividad.

**TABLA No. 30 PLANES PUBLICITARIOS  
REALIZADOS AL AÑO**

Cantidad	Pequeñas Industrias	PORCENTAJE
0	20	21%
1	30	32%
2	26	28%
3 O MÁS	18	19%
TOTAL	94	100%

Fuente: Encuestas  
Elaborado: Por el autor

**GRÁFICO No. 36 PLANES PUBLICITARIOS  
REALIZADOS AL AÑO**



Fuente: Encuestas  
Elaborado: Por el autor

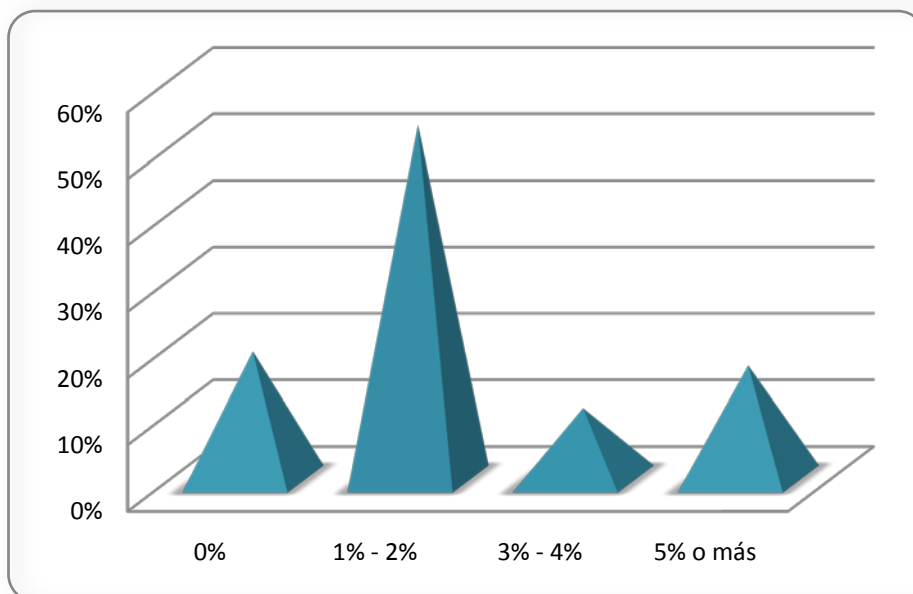
El 22% de las industrias señala no realizar ningún plan publicitario, el objetivo del Plan de Publicidad es combinar unos adecuados mensajes publicitarios con la correcta compra de espacios en los medios de comunicación de masas, al respecto el 19% en cambio hace varios planes publicitarios al año y el 32 % siendo la mayoría realiza por lo menos uno al año.

**TABLA No. 31 PROPORCIÓN DE CLIENTES NO SATISFECHOS**

Porcentaje de Clientes	Pequeñas Industrias	PORCENTAJE
0%	18	19%
1% - 2%	50	53%
3% - 4%	10	11%
5% o más	16	17%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas  
Elaborado: Por el autor

**GRÁFICO No. 37 PROPORCIÓN DE CLIENTES NO SATISFECHOS**



Fuente: Encuestas  
Elaborado: Por el autor

Toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas), la difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y una determinada participación en el mercado. Esta investigación demuestra que el 17% señalan tener un porcentaje alto de clientes insatisfechos, lo que corrobora que estas empresas no tienen una orientación hacia el mercado.

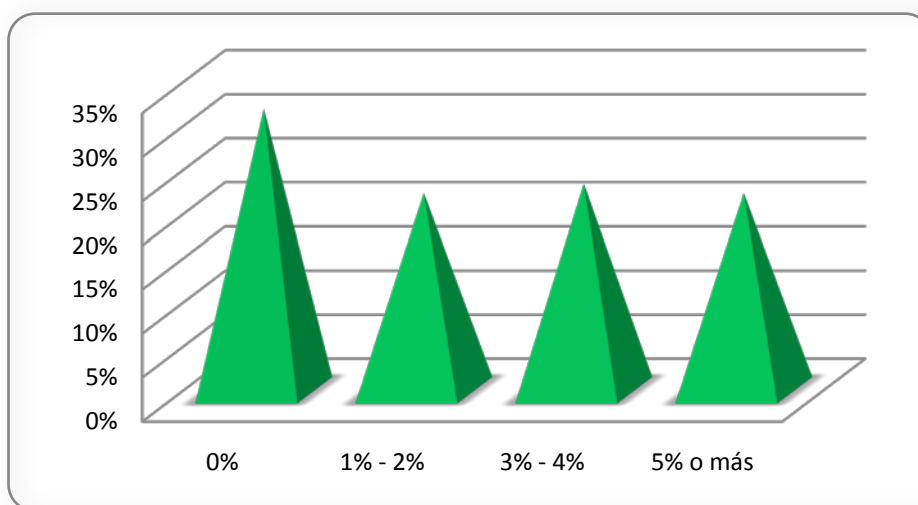
**TABLA No. 32 PORCENTAJE DE AUMENTO DE VENTAS DEBIDO A PUBLICIDAD ACTUAL**

Porcentaje de Aumento	Pequeñas Industrias	PORCENTAJE
0%	30	32%
1% - 2%	21	22%
3% - 4%	22	23%
5% o más	21	22%
TOTAL	94	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Por el autor

**GRÁFICO No. 38 PORCENTAJE DE AUMENTO DE VENTAS DEBIDO A PUBLICIDAD ACTUAL**



Fuente: Encuestas

Elaborado: Por el autor

El 32% de las industrias señalan que con su publicidad actual no tienen ningún incremento en sus ventas, hay que tomar en cuenta que algunas no realizan ninguna publicidad tampoco, indicando la deficiencia que existe en el área de marketing en estas empresas.

#### 4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Se utilizará el método de Ji – Cuadrado para verificar la hipótesis de investigación ya que nos permite evaluar con datos cualitativos. Para elaborar la matriz se utilizó las preguntas No. 6 y No.20 de la encuesta ya que guardan relación con las variables indagadas.

**TABLA No.33. MATRIZ DE FRECUENCIAS OBSERVADAS SEGÚN EL CRUCE DE PREGUNTAS.**

<b><u>Cruce de Pregunta 6 y 20</u></b>					
-					-
	Nada	Poco	Medianamente	Totalmente	Total
Regular	14	15	0	0	29
Bueno	2	8	16	8	34
Muy Bueno	2	7	10	7	26
Excelente	1	3	1	0	5
Total	19	33	27	15	94

<b><u>Frecuencia Esperada</u></b>		Pregunta 20. ¿En qué porcentaje sus empleados conocen la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la empresa?			
		Nada	Poco	Medianamente	Totalmente
Pregunta 6. ¿Qué nivel de satisfacción tiene con sus utilidades actuales?	Regular	6	10	8	5
	Bueno	7	12	10	5
	Muy Bueno	5	9	7	4
	Excelente	1	2	1	1

**TABLA No.34 MATRIZ DE FRECUENCIAS ESPERADAS SEGÚN EL CRUCE DE PREGUNTAS.**

<b><u>JI cuadrado</u></b>		Pregunta 20. ¿En qué porcentaje sus empleados conocen la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la empresa?				
		Nada	Poco	Medianamente	Totalmente	
Pregunta 6. ¿Qué nivel de satisfacción tiene con sus utilidades actuales?	Regular	11,30	2,28	8,33	4,63	26,54
	Bueno	3,45	1,30	3,98	1,22	9,95
	Muy Bueno	2,02	0,50	0,86	1,96	5,33
	Excelente	0,00	0,88	0,13	0,80	1,81
TOTAL		16,77	4,96	13,30	8,61	<b>43,63</b>

**a) Planteamiento de la Hipótesis**

*Hipótesis Nula:* La ineficiente planificación estratégica no tiene ninguna incidencia en el desarrollo competitivo de la pequeña industria de la ciudad de Ambato.

Hipótesis de la Investigación: La ineficiente planificación estratégica incide en el desarrollo competitivo de la pequeña industria de la ciudad de Ambato.

**b) Nivel de significación**

Nivel de confianza: 95%

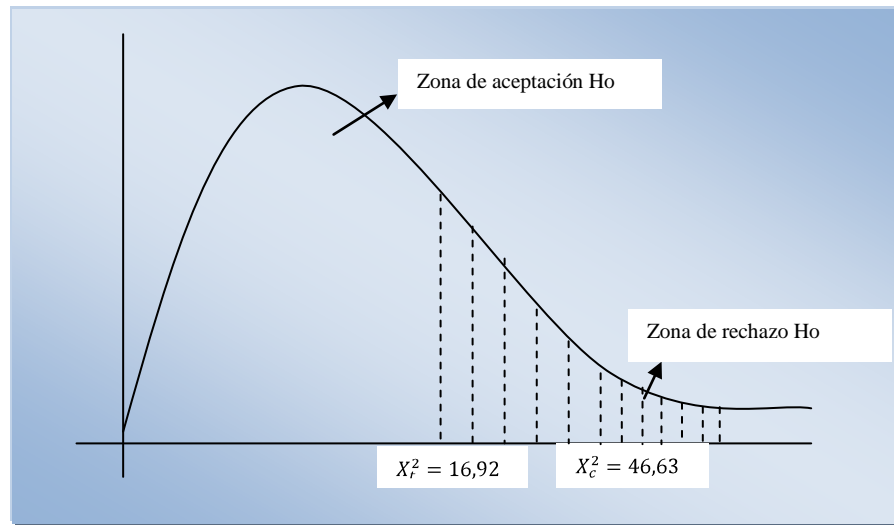
Error: 5%

**c) Estadístico de Prueba**

$$X^2 = \frac{\sum(FO - FE)^2}{FE}$$

**d) Regla de decisión**

**GRÁFICO No. 39 REGLA DE DECISIÓN**



**Grados de libertad**

$$gl = (c - 1)(r - 1)$$

$$gl = (4 - 1)(4 - 1)$$

$$gl = 9$$

Se rechaza  $H_0$  cuando  $X_c^2$  es mayor que  $X_t^2$

e) Conclusión

**TABLA No. 35 CONCLUSIÓN**

		Fo	Fe	(Fo- Fe) <sup>2</sup>	(Fo- Fe) <sup>2</sup> /Fe
Regular	Nada	14	6	66,23	11,30
Regular	Poco	15	10	23,22	2,28
Regular	Medianamente	0	8	69,39	8,33
Regular	Totalmente	0	5	21,42	4,63
Bueno	Nada	2	7	23,74	3,45
Bueno	Poco	8	12	15,49	1,30
Bueno	Medianamente	16	10	38,86	3,98
Bueno	Totalmente	8	5	6,63	1,22
Muy Bueno	Nada	2	5	10,60	2,02
Muy Bueno	Poco	7	9	4,53	0,50
Muy Bueno	Medianamente	10	7	6,41	0,86
Muy Bueno	Totalmente	7	4	8,13	1,96
Excelente	Nada	1	1	0,00	0,00
Excelente	Poco	3	2	1,55	0,88
Excelente	Medianamente	1	1	0,19	0,13
Excelente	Totalmente	0	1	0,64	0,80
$\Sigma =$					43,63

Como  $X_c^2$  es mayor  $X_t^2 = 16,92$  , por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de la investigación que dice: *La ineficiente planificación estratégica incide en el desarrollo competitivo de la pequeña industria de la ciudad de Ambato*

## **CAPITULO 5**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- La proporción de las empresas que presentan mayores problemas son las mismas que tienen una planificación deficiente.
- La inestabilidad, política, legal y económica del país no le permite a las pequeñas industrias ser competitivas.
- Una gran falencia del sector investigado es el poco o casi nulo desarrollo del marketing, lo que demuestra que estas empresas no tienen una orientación hacia el mercado.
- No existe desarrollo de nuevos productos debido en gran medida por la mala gestión, desaprovechando las oportunidades que brinda el mercado.
- Las empresas no consideran la fusión o adquisición con otras empresas lo que dificulta el crecimiento de la industria.
- Los empresarios no se muestran satisfechos con sus utilidades indicando que está fallando la gestión administrativa.
- Estas empresas presentan dificultad en la política de crédito , que afecta directamente en la falta de capital de trabajo.
- Se comprobó la hipótesis formulada sobre la ineficiente planificación estratégica incide en el desarrollo competitivo de la pequeña industria de la ciudad de Ambato, porque demuestran tener desconocimiento de lineamientos claves para la planificación estratégica.



## 5.2 RECOMENDACIONES

- Una empresa debe tener pleno conocimiento de la situación del país y de cómo esta situación influye en la empresa.
- Las empresas se deben reorientar en función del mercado, es decir pensando más en función de las necesidades y exigencias de los clientes.
- La gestión administrativa debe trabajar para maximizar las utilidades en concordancia con los requerimientos de los accionistas.
- Las empresas deben diversificar nuevos productos para diversificar sus servicios y aumentar sus ventas.
- Para que de resultados positivos en una empresa su planificación debe hacerse en forma participativa.
- Se debe reformular las políticas de crédito para mejorar el nivel de liquidez de las empresas.
- En el sector deben estudiarse posibles fusiones o adquisiciones para unir esfuerzos y desarrollarse mejor y más rápido.
- Se recomienda utilizar una metodología de planificación estratégica para lograr que las empresas sean competitivas y logren un mejor desarrollo.

## **CAPITULO 6**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

**TITULO:** Guía para diseñar y aplicar planes estratégicos que contribuya al desarrollo de la Pequeña Industria.

**Caso:** Aplicación a una empresa de la industria metal mecánica.

**EJECUTORES:** *Investigador:* Ing. Cristina Manzano

**BENEFICIARIOS:** La pequeña industria de la ciudad de Ambato, estudiantes.

**UBICACIÓN:** Cantón Ambato

**TIEMPO DE EJECUCIÓN:** A partir de la decisión y conformación del equipo de trabajo, el tiempo es de 6 meses.

#### **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

El propósito principal de esta investigación es analizar el desarrollo de la competitividad en la Pequeña Industria y como herramienta principal una planificación estratégica aplicable.

La Pequeña Industria de la ciudad de Ambato da empleo a gran parte de ciudadanía ambateña contribuyendo como impulso económico para mejorar el nivel de vida y para lograr que la economía en su conjunto se dinamice.

Los empresarios demuestran que cuando las cosas se manejan en forma organizada, bajo reglas claras y de una forma planificada las cosas funcionan a

pesar de aspectos externos que pueden afectar ante los cuales estas toman medidas para contrarrestarlos, pero la situación no es la realidad de todas las pequeñas industrias.

En la ciudad de Ambato hay un porcentaje de pequeñas industrias que atraviesan por una serie de dificultades pero se demuestra que es por la falta de previsión y de planificar los lineamientos y caminos de acción a tomar para lograr sus objetivos propuestos.

Por lo que se necesita de información más clara de cómo se podría planificar de una manera sencilla y eficiente

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

El funcionamiento de las empresas se ha tornado cada vez más complicada y difícil, como consecuencia de la creciente competencia en cada sector, esto ha llevado a que los empresarios se enfrenten en su quehacer cotidiano a situaciones cada vez más complejas, por estos motivos esta metodología contribuye al análisis interno y externo de la empresa para orientarle bajo su realidad a una gestión estratégica y eficiente, lo que apoyará en el desarrollo de la competitividad de las pequeñas industrias, induciendo de esta manera el crecimiento económico de la ciudad.

### **6.4 OBJETIVOS**

#### **GENERAL**

Proporcionar una propuesta metodológica orientada a los empresarios, con el fin de viabilizar el diseño y la aplicación de una planificación estratégica que responda a las necesidades de la Pequeña Industria de la ciudad de Ambato.

## ESPECÍFICOS

- Orientar a los empresarios de la Pequeña Industria de Ambato con el fin de organizar equipos de trabajo en sus unidades productivas
- Instituir un sistema de información empresarial para análisis interno y externo necesaria para la planificación de la empresa.
- Proporcionar esquemas de análisis situacional para que en función de este sustentar el diseño de objetivos estratégicos.
- Incentivar hacia la definición de actividades estratégicas para lograr la competitividad deseada en sus pequeñas industrias.

## 6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La propuesta está definida para facilitar la definición de estrategias orientadas a conseguir una competitividad de las industrias de Ambato dentro del mercado, para que sea viable se considerara los siguientes elementos:

**Factibilidad Institucional:** Cada una de las industrias considera importante llegar a ser competitivos, por eso se considera que estas industrias considerarán la guía para ser ejecutada.

**Factibilidad Económica:** Para que se aplique esta guía en las empresas, se considera que la relación costo beneficio es rentable ya que los resultados obtenidos contribuirán a la economía de la región.

**Factibilidad Técnica Operativa:** Existe las condiciones necesarias porque cada una de las industrias cuenta con personal capacitado o en su defecto se cuenta en la ciudad con recurso humano con una formación académica que podría ser contratado, así como también el apoyo de asesoría en planificación estratégica.

**Factibilidad Social:** La propuesta pretende fomentar la competitividad en el sector industrial que no solo contribuirá a mejorar la rentabilidad de la industria si

no que a la vez se logrará aumentar puestos de trabajo y mejorar la calidad de vida de todos los involucrados en el sector, así como el público en general.

**Factibilidad Legal:** No existe ningún impedimento legal para llevar a cabo la ejecución de esta propuesta.

**Factibilidad Ambiental:** No altera o afecta al medio ambiente al contrario contribuye al cuidado del medio ambiente a través de posibles planes de protección de medio ambiente que se puede considerar dentro de cada una de las industrias.

## 6.6 FUNDAMENTACIÓN

La importancia de la pequeña industria en el desarrollo de la economía ha venido creciendo en el país, como uno de los sectores que genera más fuentes de empleo, ingreso y que está ligado a varios sectores de la economía.

Con el efecto de la globalización se ha hecho indispensable lograr ser competitivo para mantenerse en el mercado y para esto es indispensable tomar en cuenta todos y cada uno de los factores que pueden incidir directa o indirectamente en el normal desenvolvimiento de la pequeña industria ya que con esto se logrará que esta se desarrolle plenamente logrando mejorar el nivel de vida de sus involucrados y por ende de la sociedad que la rodea en este caso de la ciudad de Ambato.

Para avanzar hacia una competitividad es indispensable contar con una planificación que abarque de una forma organizada, clara y sencilla lineamientos y caminos a seguir impulsando siempre el potencial humano con el que cuentan y sin perder el enfoque hacia el cliente y la ofensiva en el mercado.

En la actualidad hay muchos instrumentos de Planificación Estratégica que pueden servir para lograr el cometido pero son realizados y enfocados para

realidades distintas a la de la economía ambateña. Sin embargo, todas estas herramientas tienen lineamientos muy importantes y validos que la Pequeña Industria puede seguir para lograr la competitividad.

Los empresarios de la pequeña industria deben tomar conciencia de que la planificación en una herramienta de mucha utilidad para su organización, que les contribuya a tener una imagen clara de aspectos internos y externos y así tomar las mejores decisiones en función de lograr los objetivos estratégicos deseados para lograr el éxito.

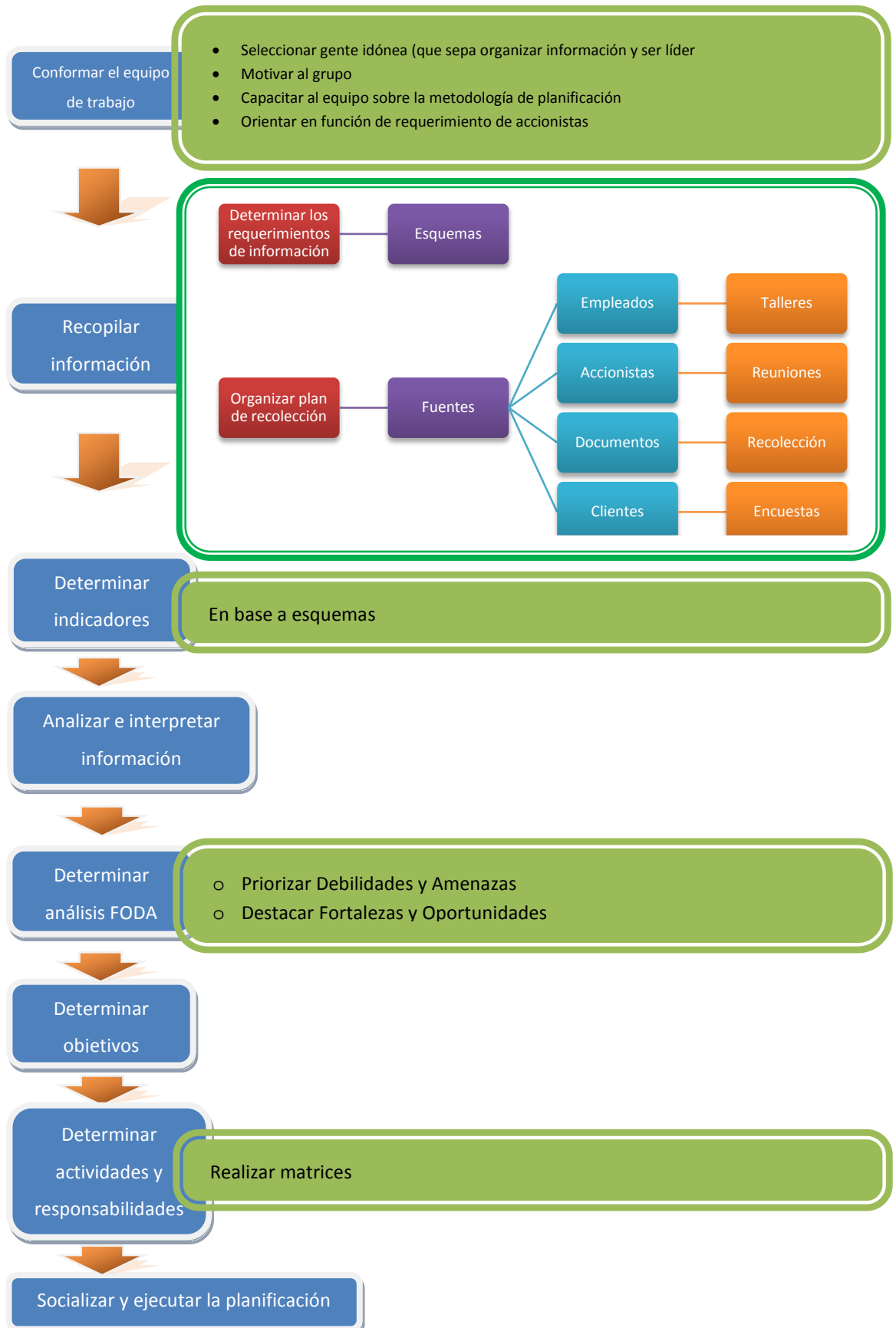
## 6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO

Para lograr que la Pequeña Industria se desarrolle de una manera competitiva es imprescindible diseñar y ejecutar una Planificación Estratégica a largo plazo, tomando en consideración aspectos esenciales como el ambiente macro y microeconómico especialmente, sin perder de vista la competencia, así también tener clara la situación interna de la empresa para saber con qué aspectos positivos se puede contar y que debilidades se pueden superar, es importante hacerlo conjuntamente con el recurso humano de la pequeña industria, ya que son ellos los que en muchas ocasiones conocen más de cerca lo que funciona y lo que falla dentro de la organización.

**TABLA No. 36 MATRIZ DE INVOLUCRADOS**

GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS	INTERÉS EN EL PROYECTO	CONFLICTO POTENCIALES
Accionistas de la empresa	Beneficio Económico	Poca capacitación en el área gerencial	Recursos humanos, económicos y físicos.	Competitividad de sus industrias.	Renuencia al cambio.
Directivos de la industria	indicadores positivos de la empresa	Incapacidad de administrar con un enfoque en el mercado	Información y apoyo logístico	Beneficios económicos.	Conflictos internos.
Empleados de la industria	ingresos económicos	Desconocimiento sobre planificación estratégica	Recurso humano calificado	Fuente de empleo Mejor nivel de vida.	Poco trabajo en equipo. Renuencia en cooperar.
Instituciones de información económica y Universidades	Contribuir a la competitividad	Escasa información e investigación	Recurso Técnico	Desarrollo del sector	Con las unidades productivas por no proporcionar información para análisis de sectores de las pequeñas industrias

# METODOLOGÍA PARA UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA





**METODOLOGÍA PARA  
DISEÑAR Y APLICAR  
PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA**

**PARA PEQUEÑAS INDUSTRIAS  
DE LA CIUDAD DE AMBATO**

# Contenido

1.- Pasos a seguir

2.- Esquemas

3.-Glosario

4.- Caso Práctico

## **PASOS A SEGUIR**

## OPERACIONALIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA

### **Elaborar una planificación estratégica de acuerdo a las necesidades de la Pequeña Industria de la ciudad de Ambato**

Para alcanzar y mantener un éxito sostenido no basta con tener deseos de lograrlo, es necesario también disponer de un modelo de acción que será una guía adaptable a las circunstancias. La acción conducirá con más calidad, efectividad y eficiencia -esto es productividad- al logro del éxito buscado, si se guía por una visión sistémica de lo que se quiere alcanzar, en diferentes entornos.

ACTIVIDADES		TAREAS	
1	Organizar equipos de trabajo	1.1	Conformar un equipo con personas clave dentro de la organización
		1.2	Motivar al grupo en función del trabajo en equipo y en la importancia de conseguir objetivos estratégicos
		1.3	Capacitar al equipo de trabajo en procesos de planificación estratégica.
		1.4	Orientar al equipo sobre lo que esperan los accionistas.
2	Recolectar y organizar información interna y externa de la empresa.	2.1	Investigar los indicadores macroeconómicos.
		2.2	Investigar los indicadores microeconómicos.
		2.3	Realizar el análisis financiero para la perspectiva de los accionistas.
		2.4	Realizar la investigación interna para obtener los indicadores de las diferentes perspectivas
		2.5	Realizar el taller con los demás empleados para la obtención de su perspectiva
3	Esquematizar la información para definir objetivos estratégicos	3.1	Realizar reuniones de trabajo con directivos y accionistas para obtener sus puntos de vista.
		3.2	Redactar o reformular la misión, visión y valores corporativos.
		3.3	Determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
		3.4	Determinar objetivos generales y específicos estratégicos en función del FODA.
4	Definir actividades estratégicas para lograr la competitividad deseada.	4.1	Priorizar actividades.
		4.2	Deducir el nivel de responsabilidad de cada área en las actividades.
		4.3	Delimitar aspectos claves de las actividades estratégicas
		4.4	Especificar acciones y responsabilidades específicas
		4.5	Puntualizar tiempo, costo, beneficio e indicadores de evaluación

## **1. ORGANIZAR EQUIPOS DE TRABAJO**

### **1.1. CONFORMAR UN EQUIPO CON PERSONAS CLAVE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**

La conformación del equipo estará a cargo del departamento de recursos humanos, o en su defecto la persona responsable del personal la cual tiene conocimiento del perfil profesional de todos los integrantes de la organización, por tal motivo es la persona más idónea para seleccionar a las personas que estén en la mejor disposición de trabajar en equipo y de manejar todo tipo de información. Esta conformación debe ponerse a consideración y aprobación de la gerencia o de la dirección de la empresa, para su aprobación.

El proceso de planeación debe estar diseñado de tal manera que participe personal de diferentes niveles:

- Se recomienda que el tamaño del grupo que planifica sea pequeño para tener discusiones productivas. El grupo idóneo será entre 5 y 10 participantes.
- El grupo de planeación debe ser representativo de todas las agrupaciones clave, departamentos, funciones y actividades que forman la organización.
- Se sugiere organizar reuniones con el equipo técnico en un lugar diferente al lugar de trabajo.
- Organizar una agenda para el proceso de planeación con bastante tiempo de anterioridad, asegurando que todo el personal clave haya reservado el tiempo necesario en sus planes de trabajo para recopilar información necesaria antes que las reuniones de planeación se lleven a cabo.

#### **ACTIVIDADES**

- Identificación del propósito y mapa de competencias del equipo.
- Desarrollo de las funciones que contribuye al logro del propósito clave.
- Clarificación de los principales roles del equipo.
- Explicación de objetivos e indicadores del equipo.
- Metodología para la discusión de sugerencias.
- Documentación del proceso.
- Elaboración de un mapa funcional.
- Evaluación del proceso.

## **1.2. MOTIVAR AL EQUIPO EN FUNCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO Y EN LA IMPORTANCIA DE CONSEGUIR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Hacer interesante el trabajo.
- Relacionar las recompensas con el rendimiento.
- Proporcionar recompensas que sean valoradas.
- Alentar la participación y la colaboración.
- Ofrecer retroalimentación precisa y oportuna.

## **1.3. CAPACITAR AL EQUIPO DE TRABAJO EN PROCESOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

Explicar al equipo sobre la importancia de la planificación estratégica. Esta actividad así como la anterior estará a cargo de la gerencia o la persona más informada sobre el proceso de planificación de falta una persona idónea para realizarlo dentro de la organización, se recomienda contratar a un experto. A continuación algunos lineamientos sobre planificación:

### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- La planificación participativa es una forma de Planificación Estratégica que tiene como eje la participación de todos los “actores” involucrados en la problemática.
- Es un proceso que consiste en identificar los problemas existentes, visualizar la situación deseada, y formular los objetivos, estrategias y cursos de acción que conduzcan a la situación deseada.
- A través de estos objetivos y estrategias se coordinan los esfuerzos y recursos de la organización, brindándole dirección a sus miembros para enfocarse en el logro efectivo y eficiente de las metas trazadas

- Es la forma más práctica en que se define, dirige, reorienta, supervisa y evalúa la organización.
- Es la mejor forma de comunicar efectivamente la dirección que seguiremos y cómo cada cual contribuirá en el logro de las metas trazadas
- Es la mejor forma de evaluar resultados y compararlos con otras.
- Como **herramienta metodológica**, consiste en un conjunto de etapas secuenciales orientadas a diseñar estados futuros deseados aunando las potencialidades organizacionales.
- Es una gran herramienta de **cambio**, porque permite identificar y desarrollar las fortalezas y trabajar en la superación de las debilidades, comprometiéndose a todos sus participantes en la consecución de los objetivos, para orientar esfuerzos individuales y sectoriales hacia fines compartidos.
- Permite a la organización actuar en **corto plazo** sobre los objetivos más inmediatos, entregando una importante referencia de medición de la gestión, orientados por la perspectiva de largo plazo.
- Permite orientar el **diseño y la implementación** de los planes de formación y desarrollo de habilidades.

#### **1.4. ORIENTAR AL EQUIPO SOBRE LO QUE ESPERAN LOS ACCIONISTAS**

Conformado el equipo de trabajo, motivado, capacitado y organizado, el siguiente aspecto a considerar es que estén orientados sobre lo que esperan los accionistas o dueños de la organización de la planificación y cuáles son las metas que quieren lograr, entre los aspectos más importantes así como también:

- Lo que se espera de ellos.
  - Colaboración
  - Mente abierta

- Proactivos
- Liderazgo
- Organización grupal e individualidad
- Puntualidad en la presentación de informes.
- Claridad y honestidad en su trabajo
- Los problemas generales desde la visión de los accionistas.
- El tiempo determinado para hacerlo (Se sugiere de 1 a 2 meses)
- Los recursos con los que contarán.
  - Humanos
  - Tiempo
  - Materiales y equipos
  - Económicos.
- Es preciso dar a conocer a toda la organización quienes conforman el quipo de trabajo y que responsabilidades se les han designado para que se les preste todas las facilidades debidas.

## **2.-RECOLECTAR Y ORGANIZAR LA INFORMACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA EMPRESA**

El diagnóstico estratégico tiene tres niveles; el diagnóstico del macro entorno o global, el del micro entorno y finalmente el diagnóstico interno de la organización.



## **2.1. INVESTIGAR VARIABLES DEL MACRO ENTORNO**

Las fuerzas del macro entorno, generalmente, no están bajo el control directo de las empresas, por lo tanto, el propósito de este trabajo es facilitar a la organización actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo. Para lograr este propósito los líderes estratégicos deben identificar y analizar la forma de manifestación de estas fuerzas del macro entorno en relación con la empresa.

Se analizará el ambiente macro a través de sus principales indicadores y como estos influenciaran en la empresa, destacando si son una oportunidad o una amenaza.

El ambiente macro está representado por las REGLAS DE JUEGO económicas que norman un país. Estas generan diversas situaciones: Auge, recesión, estabilidad, etc. Pueden mantenerse por períodos largos o ser muy cambiantes. Generando así oportunidades de negocio en un país, una región o a nivel mundial.

Las condiciones económicas son de fundamental importancia para el planeamiento estratégico dado que inciden no sólo en el tamaño y atractivo de los mercados que la empresa atiende, sino en la capacidad de ésta para atenderlos rentablemente. Es posible que éstas limiten el nivel de recursos que las empresas pueden usar para intentar satisfacer la demanda. La escasez de materias primas, los costos de la energía y los del crédito pueden imponer importantes limitaciones en la capacidad de una empresa para desarrollar nuevos productos, para mantener inventarios o para invertir en instalaciones para nueva producción.

Las variaciones en algunas características demográficas como los niveles de edad, la distribución geográfica, las tasas de nacimiento y crecimiento de la población, son de particular importancia para los especialistas en mercadeo de bienes de consumo, puesto que las transformaciones en las características de la población

frecuentemente producen cambios en el número de consumidores con ciertas necesidades.

El entorno cultural está compuesto por instituciones y otros elementos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad. Las personas, al crecer en una sociedad dada, la cual conforma sus valores y creencias fundamentales, absorben una visión del mundo que define sus relaciones con los demás y consigo mismas.

El ambiente político se compone por un conjunto interactuante de leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen y limitan tanto las actividades de las organizaciones como las de los individuos en la sociedad. La existencia de leyes y regulaciones cumple al menos tres propósitos: fomentar la competencia, protegiendo a las empresas unas de otras; asegurar mercados justos para los bienes y servicios, resguardando a los consumidores; y, salvaguardando los intereses de la sociedad como un todo, y a otras empresas de negocios contra las prácticas poco éticas que perjudican a los consumidores individuales y a la sociedad.

El gobierno desarrolla una política pública para guiar el comercio y establece un conjunto de leyes y regulaciones que limitan los negocios en beneficio de la sociedad, para asegurarse que las empresas asuman la responsabilidad de los costos sociales de sus actos. Así, los gerentes de mercadotecnia tratan permanentemente de ajustarse a la legislación del país, tarea que resulta un poco difícil debido a las diferentes interpretaciones que hacen los tribunales, la imprecisión de las leyes y, sobre todo, al gran número de éstas.

La nueva tecnología crea nuevos mercados y oportunidades, por lo que deberán analizar sistemáticamente algunas de las tendencias en la tecnología; entre otras: el ritmo rápido del cambio tecnológico, los presupuestos dedicados a la investigación y desarrollo, la concentración en pequeñas mejoras, las crecientes regulaciones, y los efectos negativos de las innovaciones tecnológicas.

Partiendo de lo mencionado anteriormente se describirá para el análisis las siguientes variables consideradas como las más importantes, para cada uno de los temas analizados.

#### VARIABLES

- Económica
  - % de crecimiento del PIB
  - Inflación
  - Tasa de Interés Activa
- Demográfica
  - Crecimiento
  - Estructura
  - Distribución por área urbana rural
- Tecnológica
  - Evolución de la tecnología
- Política
  - Entorno Político
  - Entorno Legal
- Socio Cultural
  - Costumbres
  - Formas de vivir

## 2.2. INVESTIGAR VARIABLES DEL MICRO ENTORNO

Es importante analizar el conjunto de personas o instituciones que se contactan o relacionan directamente con la organización. Si en el contexto general hablábamos de un ámbito nacional o regional, en el contexto inmediato hacemos referencia a ámbito local en que desarrolla sus actividades la organización.

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

*Beneficiarios:* todas aquellas personas que demandan los productos o servicios que produce la organización.

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

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

*Competidores:* otras organizaciones (públicas y privadas) que realizan actividades similares o sustitutivas de los productos o servicios que se propone cubrir la organización.

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

Para este análisis se considerará las siguientes variables como las más relevantes.

- Rivalidad entre competidores: Entre más concentrada está la industria, a menor número de competidores, la intensidad de la competencia disminuye.
  - Número de competidores igualmente equilibrados
  - Crecimiento de la industria relativo
  - Costo fijo de almacenamiento
  - Características del producto
  - Diversidad de competidores
  - Compromisos estratégicos
- Poder de los compradores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y

servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

- Cantidad de compradores importantes
- Disponibilidad de sustitutos
- Costos de cambio del comprador
- Amenaza de los compradores de integrarse atrás
- Contribución a la calidad
- Contribución de la industria al costo total de los compradores
- Rentabilidad de los compradores

➤ Poder de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

- Cantidad de proveedores importantes
- Disponibilidad de sustitutos de proveedores
- Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores
- Amenaza de proveedores de integrarse adelante
- Contribución de proveedores a la calidad
- Costo total de la industria contribuido por proveedores
- Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores

➤ Disponibilidad de sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

- Disponibilidad de sustitutos cercanos
- Costo de cambio de usuarios
- Agresividad y rentabilidad de productos sustitutos

- Precio – valor de sustitutos
- Públicos
  - Acción ciudadana.
  - Medios
  - En general
- Barreras de entrada
  - Economías de escala: Se refieren a la disminución en costes unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra.
  - Diferenciación de producto: Significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de entrada ya que fuerza a los posibles entrantes a gastarse fuertes sumas en constituir una imagen de marca.
  - Identificación de marca
  - Costo de cambio
  - Acceso a canales de distribución: Necesidad de conseguir distribución para su producto. La empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante disminución de precio, promociones, etc.
  - Requerimientos de capital: Necesidad de invertir recursos financieros elevados, no sólo para la constitución de la empresa o instalaciones sino también para conceder créditos a los clientes, tener *stocks*, cubrir inversiones iniciales, etc.
  - Acceso a tecnología avanzada
  - Protección del gobierno
  - Efecto de la experiencia: El *know how* o saber hacer de toda empresa marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir de nuevas a ese mercado concreto.
- Barreras de salida
  - Especialización de activos
  - Costo fijo de salida

- Interrelación estratégica: Las interrelaciones entre unidades de negocio y otras en la compañía en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados financieros, son la causa de que la empresa conceda una gran importancia estratégica a estar en una actividad concreta.
- Barreras emocionales: Suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que está económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio, por orgullo, etc.
- Restricciones gubernamentales
- Restricciones sociales: La negativa del gobierno a decisiones de salida, debido a la pérdida de puestos de trabajo, a efectos económicos regionales, etc.

### **2.3. REALIZAR EL ANÁLISIS FINANCIERO PARA LA PERSPECTIVA DE LOS ACCIONISTAS**

La dirección orienta su comportamiento hacia la satisfacción de su función de utilidad y sus decisiones hacia la búsqueda de un crecimiento sostenido de la empresa que garantice su continuidad al frente de la misma; requiere asimismo flexibilidad operativa y, por lo tanto, más liquidez.

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Rentabilidad, crecimiento, y valor al accionista.

En este sentido el departamento financiero contable cumple un papel fundamental ya que contribuirá con los datos, a más de esto una vez con los datos se deberá

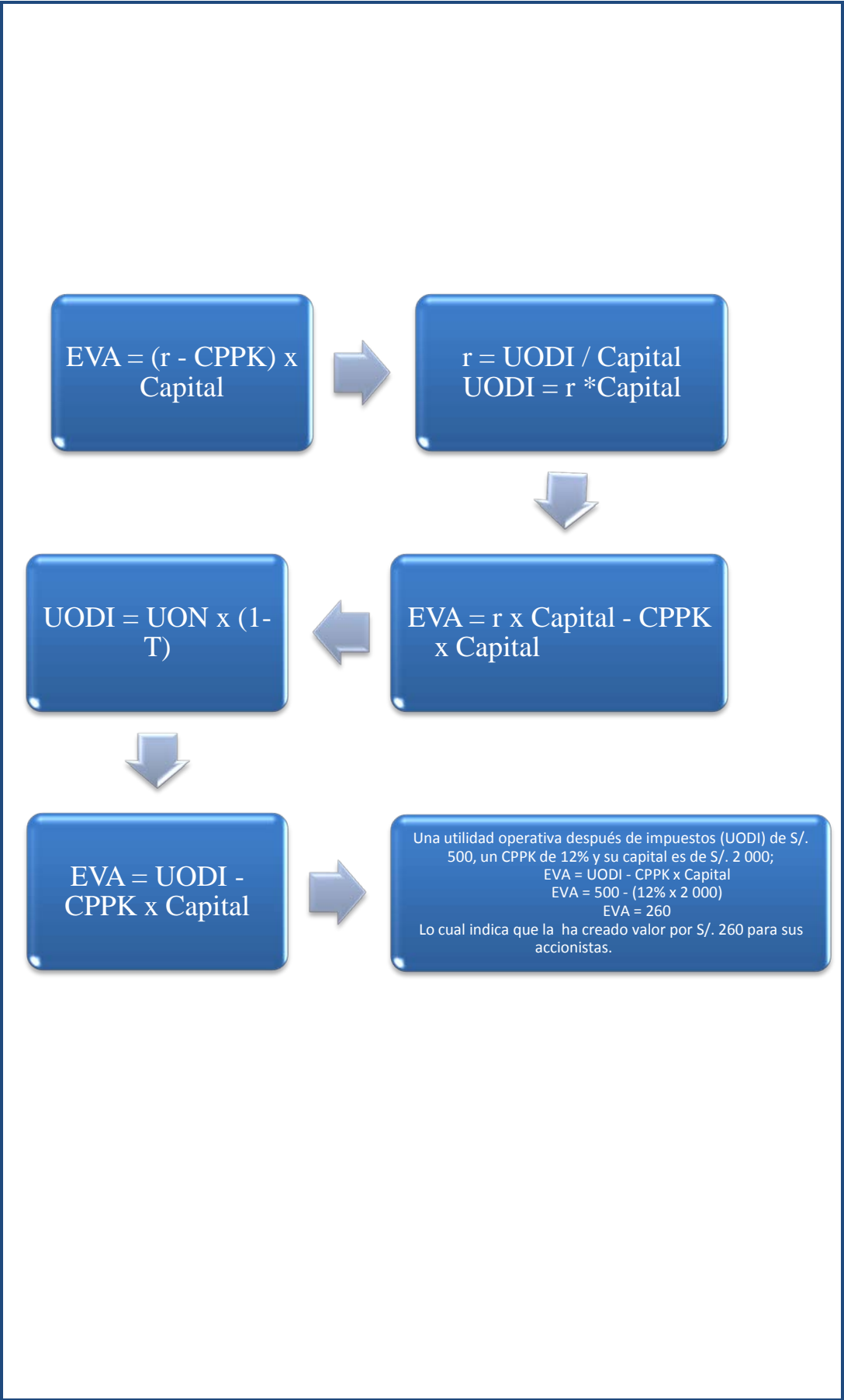
analizarlos y confrontarlos con las reales expectativas de los accionistas para determinar si se cumplen o no.

➤ VALOR DE LA EMPRESA

- Valor de Mercado: Número de acciones por precio por acción
- Valor como empresa en marcha: Valor Presente de los flujos de efectivo futuros
- Valor de Activos: Costo de reposición de los activos
- Creación de valor: Valor económico añadido
  1. Calcular la utilidad operativa después de impuestos (UODI). Representa la utilidad operacional neta (UON) antes de gastos financieros y después de impuesto a la renta de tercera categoría (T)
  2. Identificar el capital de la empresa (Capital)
  3. Determinar el costo promedio ponderado de capital (CPPK)
  4. Calcular el Valor Económico Agregado (EVA) de la empresa.

La determinación de la fórmula, se calcula mediante la diferencia entre la tasa de retorno del capital  $r$  y el costo promedio ponderado del capital, multiplicada por el valor económico en libros del capital inmerso en el negocio:





## CRECIMIENTO

- Incremento del valor de empresa: Tasa media interanual de incremento de valor de empresa
- Incremento número de empresa: Tasa media interanual de incremento de empleados
- Incremento de los activos reales: Tasa media interanual de incremento de los activos reales.

### ➤ FLUJO DE CAJA

- Flujo de caja: Anual

### ➤ USO DE ACTIVOS

- Tasa de utilización:  $\text{Tiempo utilizado} / \text{Tiempo disponible}$

### ➤ COSTOS

- Costos Totales: Según estado de ganancia y pérdidas
- Costos Parciales: Según estado de ganancia y pérdidas

### ➤ INGRESOS

- Ingreso Bruto: Según estado de ganancias y pérdidas
- Ciclo de Caja:  $\text{Días promedio de cobranzas} / \text{Días promedio de pago}$

### ➤ UTILIDAD

- Utilidad Bruta:  $\text{Ingreso Bruto} - \text{costo de ventas}$
- Utilidad neta:  $\text{Ingreso Bruto} - \text{costo total}$

### ➤ PRODUCTIVIDAD

- Productividad Laboral:  $\text{Ingreso bruto} / \text{número de trabajadores}$
- Productividad del capital:  $\text{Ingreso bruto} / \text{capital empleado}$

### ➤ RENTABILIDAD

- Rentabilidad sobre patrimonio:  $\text{Utilidad neta} / \text{patrimonio}$
- Rentabilidad sobre activos:  $\text{Utilidad neta} / \text{activos reales}$

### ➤ ESTRUCTURA DEL ACTIVO

- Inmovilización:  $\text{Activo Fijo} / \text{Activo Total}$
- Importancia del Activo circulante:  $\text{Activo Circulante} / \text{Activo Total}$

### ➤ ESTRUCTURA DEL PASIVO

- Importancia del capital propio:  $\text{Patrimonio} / (\text{Total Pasivo} + \text{Patrimonio})$

- Importancia del capital ajeno:  $\text{Pasivo} / \text{Total Pasivo} + \text{Patrimonio}$
- Endeudamiento:  $\text{Pasivo} / \text{Patrimonio}$

➤ **LIQUIDEZ**

- Liquidez Inmediata:  $(\text{Caja, Bancos, Inversiones temporales}) / \text{Pasivo Circulante}$
- Prueba ácida:  $(\text{Caja, Bancos, Inversiones temporales, Cuentas y Documentos por cobrar}) / \text{Pasivo Circulante}$
- Liquidez:  $\text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Circulante}$
- Solvencia Total:  $\text{Activo Total} / \text{Pasivo total}$
- Firmeza:  $\text{Activo Fijo} / \text{Pasivo Fijo}$
- Independencia Financiera:  $\text{Patrimonio} / \text{Pasivo}$

## **2.4. REALIZAR LA INVESTIGACIÓN INTERNA PARA OBTENER LOS INDICADORES DE LAS DIFERENTES PERSPECTIVAS**

### **CLIENTES**

En este punto se responde a las expectativas de Clientes, del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera o de los accionistas. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: Precio, Calidad, Tiempo, Función, Imagen y Relación. A continuación se presentan las variables a analizar:

➤ **VENTAS**

- Volumen de producto entregado al mercado: Número de unidades vendidas

➤ **PARTICIPACIÓN DE MERCADOS**

- Diversificación de mercados: Número de mercados atendidos
- Participación en el mercado o mercados, meta: % de participación en unidades vendidas en los segmentos metas

➤ **SATISFACCIÓN DE CLIENTES**

- Medida en la cual son satisfechas: % de respuesta positiva en encuesta
- La expectativas del cliente:
  - Número de quejas por mil clientes por mes
  - % de clientes que regresan
- PROPUESTAS DE VALOR
  - Comparación con referencia de mercado: Indicador compuesto de valor al cliente según atributos
- IMAGEN
  - Percepción de la empresa por la sociedad: Indicador de imagen corporativa
  - Reconocimientos de marcas: Recordación de marcas
- SATISFACCIÓN DE DOLIENDES
  - Satisfacción de expectativas de vecinos, comunidades y otros grupos de interés
    - Quejas/año
    - Noticias negativas /año
    - Demandas /año
- VOLUMEN DE OFERTAS
  - Unidades de producto ofrecidas: Número de unidades ofrecidas por tipo
- NOVEDADES DE PRODUCTOS
  - Tasa de innovación de productos: % de nuevos productos por año
- VARIEDAD DE PRODUCTOS
  - Amplitud de la líneas de producto: Número de modelos por línea
- CALIDAD DE PRODUCTOS
  - Nivel de calidad
    - Alto, medio, bajo
    - Indicadores técnicos de calidad.
- FUNCIÓN
  - Nivel relativo de funcionalidad: Alto, medio, bajo.
- PRECIO DE PRODUCTOS

- Nivel relativo: Alto, medio, bajo.
- CALIDAD DE GESTIÓN DE CLIENTES
  - Respuesta a exigencias de clientes
    - Tiempo de respuesta
    - % de errores
    - % de requerimientos atendidos

### **CAPACIDADES**

Son las áreas en las cuales la empresa posee conocimientos y destrezas especiales, que constituyen una ventaja competitiva y se analizará lo siguiente:

- CAPACIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS
  - Disponibilidad de capacidades en relación con las necesidades: Competencias disponibles/ requeridas.
  - Disponibilidad de personal clave en relación con las necesidades:
    - Rotación, disponibilidad, ausentismo
    - Años de educación y experiencia promedio y del personal clave
    - % cobertura satisfactoria del personal clave.
- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
  - Adecuación de la estructura a la estrategia
    - Número de cargos por categoría
    - Número máximo de niveles jerárquicos
    - Ámbito de control promedio
- CLIMA Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
  - Percepción del comportamiento colectivo de los empleados
    - Motivación, alineación
    - % compensación variable
    - Competencias de liderazgo disponibles/ requeridas.
    - Trabajo en equipo ejecutado/ deseable
- CULTURA ORGANIZACIONAL
  - Apertura de la cultura organizacional: Grado de apertura de la cultura organizacional

- Valores de la cultura Organizacional: % conductas basada en valores
- Alineación con la estrategia
  - % conciencia estratégica
  - % alineación estratégica
- INFORMACIÓN
  - Grado de desarrollo del manejo de información
    - Uso de fuentes externas
    - Registro de información interna
    - Sistematización
    - Actualización
    - Seguridad
- OFIMÁTICA
  - Empleo de sistemas de informática y telecomunicaciones en la organización
    - % de trabajadores con acceso a la red informática
    - Edad promedio de equipos/software
    - % equipos/software última generación



## **2.5. REALIZAR EL TALLER CON LOS DEMÁS EMPLEADOS PARA LA OBTENCIÓN DE SU PERSPECTIVA.**

- Es recomendable que participen todas las personas que trabajan, tanto profesionales como administrativos y técnicos.
- El propósito central es levantar la mayor cantidad de información posible. En tal sentido, todo el personal tendrá algo que decir al respecto y será posible contar con una evaluación y análisis de toda la organización en su conjunto, del rol que cumple la organización en la sociedad y cada trabajador tendrá la oportunidad de reconocerse como el eslabón final y más importante de la misma.
- Si la organización es muy grande y/o tiene demasiados departamentos o equipos de trabajo es necesario elegir a las personas representativas o directivas, para hacer viable la dedicación del tiempo suficiente al proceso de planeamiento.

- Este proceso a más de aportar con información valiosa para la empresa es al mismo tiempo una estrategia que potenciara el capital humano al momento en que se les hace participes en decisiones significativas.

### *Metodología de trabajo*

- Taller de trabajo, durante el cual habrán sesiones generales y de grupo. Para las sesiones generales será recomendable que se cuente con un facilitador que conozca el proceso de planificación estratégica y en las sesiones de grupo será necesario que los participantes asuman algunos roles de manera permanente o rotativa, los cuales pueden ser:
  - **Líder de discusión:** Asegura que cada persona quien va a hablar sea escuchada dentro del tiempo disponible. Mantiene al grupo siguiendo la ruta hacia la meta, todo el tiempo.
  - **Controlador del tiempo:** Mantiene al grupo al tanto del tiempo restante. Monitorea los reportes realizados y señala el tiempo que permanecen las personas hablando.
  - **Encargado de anotar:** Escribe la información proveniente de los grupos en libretas usando las palabras de los que hicieron el uso de la palabra.
  - **Encargado de presentar el trabajo:** Entrega el reporte al grupo completo dentro del tiempo asignado.

#### ASPECTOS QUE SE DEBEN PREGUNTAR

- ¿Qué hacemos bien? ¿Qué recursos tenemos a nuestra disposición?
- ¿En qué destacamos?
- ¿Para qué y en qué somos buenos?
- ¿Con qué capacidades (docentes, científicas, experiencia práctica) contamos para crear y poner en marcha un nuevo programa o fortalecer uno existente?



- ¿Con qué recursos (humanos, materiales) internos contamos?
- ¿Qué no hacemos bien? ¿Qué recursos no tenemos?
- ¿En qué no destacamos?
- ¿Para qué y en qué no somos tan buenos?
- ¿Qué capacidades necesitaríamos desarrollar o potenciar?
- ¿De qué recursos internos carecemos?
- Nota: Al final de esta parte del ejercicio, se generarían dos listados. Uno, en el que se harían evidentes las fortalezas que, de alguna manera, contribuirían a que la iniciativa de crear un nuevo programa o emprender las estrategias de mejoramiento de un programa existente, sea exitosa en el corto y medio plazo. Otro, en el que tendríamos una muy buena idea de cuáles son nuestras debilidades. De esta manera se llenara la matriz de perspectiva de los clientes internos

Por lo regular en las organizaciones, el personal tiene diferentes puntos de vista dependiendo su posición dentro de la organización. Los temas claves relacionados con el análisis casi siempre causan problemas, por lo tanto es necesario que el modelador sepa manejar estas situaciones por el bienestar de la empresa. Tome en cuéntalo siguiente:

- Sea neutral
- Dar a conocer a los participantes que todos los desacuerdos puede ser parte vital y productiva del proceso de planeación. La persona que dirige debe hacer notar que los desacuerdos son positivos siempre y cuando no degeneren en ataques personales.
- Establecer condiciones para que los participantes se escuchen unos a otros.

### **3. ESQUEMATIZAR LA INFORMACIÓN EN FUNCIÓN DE DEFINIR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

#### **3.1. REALIZAR REUNIONES DE TRABAJO CON DIRECTIVOS Y ACCIONISTAS PARA OBTENER SUS PUNTOS DE VISTA**

En las reuniones de trabajo con directivos y accionistas se presentarán los datos recogidos y se establecerá el impacto que estas variables tendrán en la empresa de acuerdo a lo siguiente:

##### **Certidumbre del Impacto**

- Cierto (Valor 4)
- Probable ( Valor 3)
- Improbable (Valor 2)
- Desconocido (Valor 1)

##### **Reversibilidad del impacto**

- Reversible (Valor 1)
- No reversible (Valor 2)

##### **Duración del Impacto**

- Temporario (Valor 1)
- Permanente (Valor 2)

##### **Plazo de manifestación del impacto**

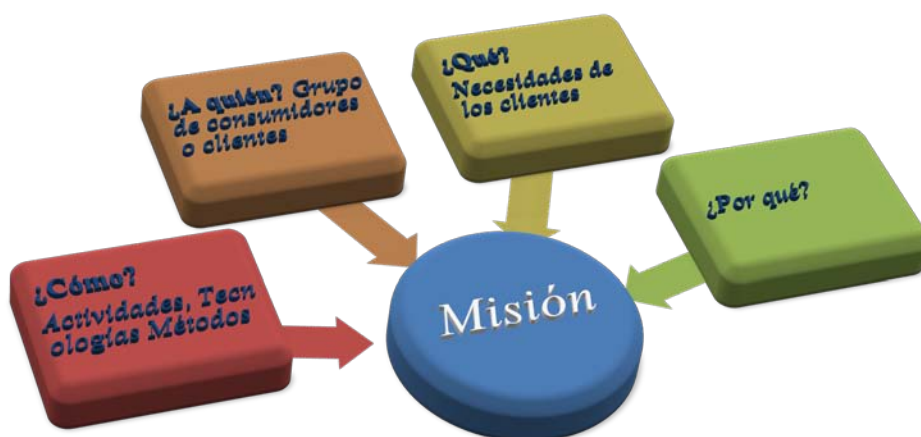
- Corto (Valor 3)
- Mediano (Valor 2)
- Largo (Valor 1)

Una vez seleccionado las diferentes opciones se determinara en el casillero de total el nivel de impacto en la empresa.

### 3.2. REDACTAR O REFORMULAR LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS.

Con base a los análisis anteriores, que revelan cómo se encuentra la industria se replantea o se plantea según el caso la misión, visión y valores corporativos, así:

#### MISIÓN



#### VISIÓN

La Visión es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. Es la brújula que nos guiará a líderes y colaboradores. Será aquello que nos permitirá que todas las cosas que hagamos, tengan sentido y coherencia. La organización en el FUTURO.

**Respóndase: ¿Qué es lo realmente queremos?**

- Debe ser factible alcanzarla, no debe ser una fantasía.
- La Visión motiva e inspira.
- Debe ser compartida.

- Debe ser clara y sencilla, de fácil comunicación. aplicación



### VALORES

Los Valores son principios considerados válidos ya sea que los tengamos o requerimos de ellos.

Los valores son los puntales que le brindan a las organizaciones, su fortaleza, su poder, fortalecen la Visión.

Cuando en tu organización decidan enunciarlos, trabaja con un mínimo de 5 y máximo de 7 Valores, una cantidad mayor no es recomendable, ya que pierden fuerza.

### 3.3. DETERMINAR FORTALEZAS OPORTUNIDADES DEBILIDADES Y AMENAZAS.

Con los esquemas expuestos con la información y una vez establecido el nivel de impacto se determinará de acuerdo a cada caso si son: fortalezas o debilidades cuando se trate de aspectos en que la empresa tiene influencia, así mismo oportunidades o amenazas en el caso contrario.

Seleccionada la información de esta manera se podrá realizar las siguientes combinaciones que apoyarán en la determinación de objetivos y estrategias:

- **La estrategia FO (potencialidades):** Surge de una combinación de fortalezas con oportunidades; señalan evidentemente las más prometedoras líneas de acción para la organización. En realidad el objetivo de las organizaciones es moverse desde otras posiciones en la matriz hasta esta situación.
- **La estrategia DA (limitaciones):** Determinada por una combinación de debilidades y amenazas, pone al descubierto una seria advertencia, pues se trata de minimizar tanto debilidades como amenazas y tal vez requiera estrategias defensivas de contracción, o incluso el cierre de la misma.
- **La estrategia DO (desafíos):** Intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.
- **La estrategia FA (riesgos):** Se basa en las fuerzas de la organización para afrontar las amenazas.

### **3.4. DETERMINAR OBJETIVOS Y ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS EN FUNCIÓN DEL FODA**

Para la generación de objetivos de largo plazo se deben aplicar los siguientes procedimientos:

- a) Analizar los resultados del FODA, en base del cual se definirán objetivos para explotar las oportunidades y fortalezas y para evitar las amenazas y debilidades, particularmente para aquellas que tienen mayor impacto en la gestión de la institución.
- b) Examinar la base de datos para evaluar el desempeño pasado de la institución y decidir si las tendencias pasadas continuarán en el futuro.
- c) Los objetivos deben tener las siguientes características:
  - Cuantificable de ser posible
  - Fijado para un período de tiempo determinado
  - Factible de lograrse

- Conocido, entendido y aceptado por todos
  - Flexible (factible de ser modificado en cualquier momento).
  - Generado a través de procesos participativos
  - Obligatorio para todos los miembros de la organización
  - Relacionado y consistente con la visión de futuro y misión.
  - Redactado con verbo en infinitivo que dé sensación de logro (lograr, obtener, Alcanzar, incrementar, reducir, etc.)
- d)** Como producto final los participantes obtendrán una lista de objetivos generales de largo plazo.

#### 4.- DEFINIR ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD DESEADA

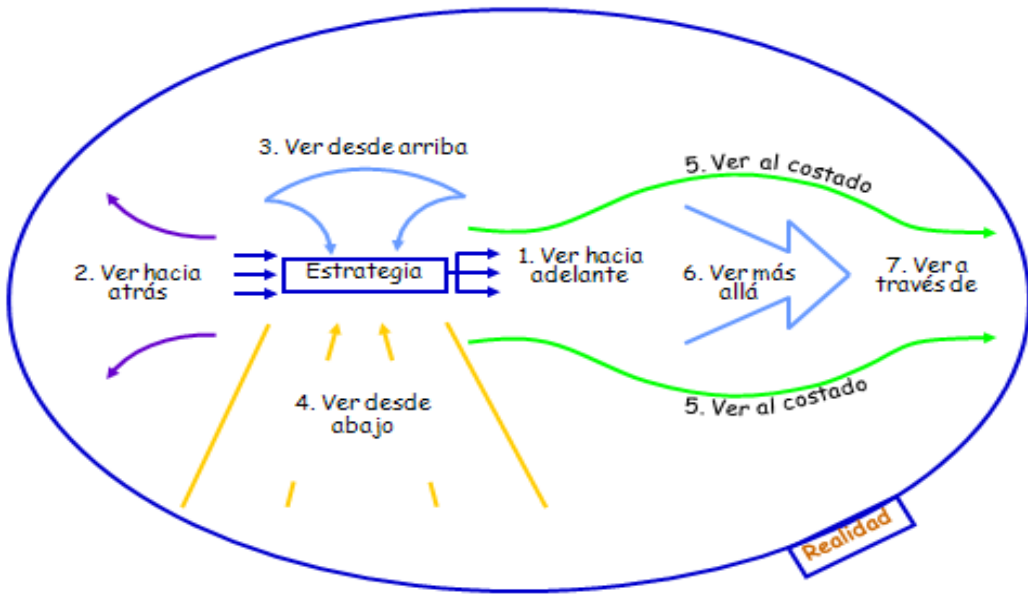


Los procedimientos para la formulación de actividades estrategias, son los siguientes:

- a) Se inicia estudiando las oportunidades y amenazas del entorno y con las fortalezas y debilidades institucionales.
- b) Es conveniente analizar las estrategias pasadas ya que son determinantes de los hechos presentes, es decir de la situación actual y resulta conveniente explorar esos antecedentes antes de emprender la formulación de nuevas estrategias.
- c) Formular alternativas de estrategias.
- d) Una vez identificadas las actividades estratégicas posibles, estas deben ser evaluadas. Las actividades estratégicas son caminos supuestos que tienen que ser probados en la medida que sea posible. Por ejemplo, se puede evaluar con las siguientes preguntas
  - ¿La estrategia es aceptable para la mayoría del grupo?
  - ¿Es la estrategia consistente con el entorno de la institución?
- e) ¿La estrategia tiene relación con los objetivos de la organización?

- f) ¿La estrategia aprovecha las oportunidades y fortalezas y evita las amenazas y debilidades?
- g) Mediante consenso de los participantes se seleccionarán las estrategias definitivas a nivel de grupo.
- h) Como producto final se obtendrá una lista de estrategias.

### El pensamiento estratégico como algo visual



### CRITERIOS PARA UNA ESTRATEGIA EFICAZ

- > Claridad en el planteamiento
- > Impacto motivacional
- > Consistencia interna
- > Compatibilidad con el entorno
- > Disponibilidad de los recursos necesarios
- > Grado de riesgo
- > Congruencia con los valores institucionales y personales
- > Horizonte temporal adecuado
- > Aplicabilidad
- > Objetivos claros y precisos
- > Conservar la iniciativa
- > Concentración



- Flexibilidad
- Liderazgo comprometido y coordinado
- Sorpresa (velocidad, silencio e inteligencia)
- Seguridad

#### **4.1. PRIORIZAR ACTIVIDADES**

Una vez determinadas las actividades serán priorizadas de acuerdo a la incidencia que cada una de estas tiene en el cumplimiento de los objetivos generales estratégicos.

Para esto se deberá dar un valor de incidencia de 1 hasta 10 ante cada uno de los objetivos, luego se sumara para revelar las actividades que se van a considerar como prioritarias, y se ordenaran en adelante por orden de prioridad.

#### **4.2. DEDUCIR EL NIVEL DE RESPONSABILIDAD DE CADA ÁREA EN LAS ACTIVIDADES**

Para establecer y tener claro que funciones o departamentos de la empresa van a intervenir para la realización de las actividades se procederá a determinar el grado de responsabilidad de cada función o departamento en la actividad.

#### **4.3. ESPECIFICAR ACCIONES Y RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS**

Dentro de cada actividad de especificara las acciones a realizarse para concretar la actividad y cuál será el responsable así como los equipos responsables de apoyar la acción.

#### **4.4. PUNTUALIZAR TIEMPO, COSTO, BENEFICIO E INDICADORES DE EVALUACIÓN**

Cada Actividad deberá tener un plazo de tiempo que puede variar, dependiendo del tipo de actividades pero debe plantearse un máximo de duración. Para la realización también se debe especificar cuáles serán los recursos y sus costos y cuál será la utilidad o el beneficio o utilidad que logrará tal actividad.

Otro aspecto de fundamental importancia es la asignación de plazos. Una vez que se han determinado las tareas y actividades corresponde identificar la fecha de inicio y la fecha de finalización de las mismas.

Es importante para el diseño del programa conocer los tiempos previstos para la realización de cada actividad y poder lograr así conocer la secuencia de ellas. El cronograma de actividades permitirá también saber los plazos necesarios para programar y aportar los recursos financieros necesarios.

Una vez determinados los plazos, corresponde distribuir los costos, tanto de los recursos humanos como físicos, a través del tiempo. La importancia de esta tarea radica en conocer en qué momento serán necesarios los recursos y contribuye a una presupuestación más afinada, la cual es recomendable que lo realice el departamento contable que tiene el suficiente conocimiento para realizarlo

#### **INDICADORES**

Para evaluar el cumplimiento de las actividades se deberá especificar un indicador para cada actividad y la fuente o documento de verificación, de dicho indicador. Esto servirá para detectar fallas en la planificación y volver a replantear las acciones o actividades a seguir en forma inmediata.

## CONTINGENCIAS

Para disminuir los riesgos ocasionados por cualquier eventualidad que no permita la realización de las acciones, se debe plantear la posible contingencia o hecho que no permita la actividad y cuál será la solución para seguir adelante.

## SOCIALIZACIÓN DEL PLAN

Como paso final pero no menos importante es la socialización del plan que consistirá en dar a conocer la misión, visión, valores corporativos, los objetivos y las actividades estrategias que se llevarán a cabo, tomando en cuenta que cada miembro de la organización será solidariamente responsable con el éxito o fracaso de este plan, se recomienda poner aspectos claves del plan en partes visibles de la organización para tener presente hacia donde se quiere llegar.

Se realizará reuniones periódicas y seguimiento continuo para verificar el cumplimiento de los objetivos o para replantear algunas acciones que no estén mostrando el resultado esperado.



# ESQUEMAS

## Análisis Externo

Variables	INDICADOR	IMPACTO						OPORTUNIDAD	AMENAZA
		Certidumbre del Impacto	Reversibilidad del Impacto	Duración del Impacto	Plazo de Manifestación del Impacto	Total			
% de crecimiento Producto Interno Bruto (miles de dólares de 2000)			0	0	0	0	0	0	
Participación de la industria manufacturera en el valor agregado bruto de Tungurahua			0	0	0	0	0	0	
Tasa de crecimiento de importaciones de materias primas			0	0	0	0	0	0	
Deuda Externa como porcentaje del PIB			0	0	0	0	0	0	
Inflación ANUAL 2008			0	0	0	0	0	0	
Tasas de interés activa			0	0	0	0	0	0	
Riesgo país			0	0	0	0	0	0	
Entorno Político			0	0	0	0	0	0	
Entorno Económico			0	0	0	0	0	0	
Entorno Legal			0	0	0	0	0	0	

ANÁLISIS MICRO												
VARIABLES	INDICADOR	IMPACTO					OPORTUNIDAD	AMENAZA				
		Certidumbre del Impacto	Reversibilidad del Impacto	Duración del Impacto	Plazo de Manifestación del Impacto	Total						
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES			0	0	0	0	0	0	0			
			0	0	0	0	0	0	0			
			0	0	0	0	0	0	0			
			0	0	0	0	0	0	0			
			0	0	0	0	0	0	0			
PODER DE LOS COMPRADORES			0	0	0	0	0	0	0			
			0	0	0	0	0	0	0			
			0	0	0	0	0	0	0			
			0	0	0	0	0	0	0			
PODER DE LOS PROVEEDORES			0	0	0	0	0	0	0			
			0	0	0	0	0	0	0			
			0	0	0	0	0	0	0			
			0	0	0	0	0	0	0			
			0	0	0	0	0	0	0			
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS			0	0	0	0	0	0	0			
			0	0	0	0	0	0	0			
			0	0	0	0	0	0	0			
			0	0	0	0	0	0	0			
Públicos			0	0	0	0	0	0	0			
			0	0	0	0	0	0	0			

## PERSPECTIVA ACCIONISTAS

VARIABLES	CÁLCULO	INDICADOR	IMPACTO					FORTALEZA	DEBILIDAD
			Certidumbre del Impacto	reversibilidad del Impacto	Duración del Impacto	Plazo de Manifestación del Impacto	Total		
VALOR DE LA EMPRESA	Creación de valor	Valor económico añadido	0	0	0	0	0	0	
CRECIMIENTO	Incremento de los activos reales	Tasa media interanual de incremento de los activos reales	0	0	0	0	0	0	
FLUJO DE CAJA	Flujo de caja	Anual	0	0	0	0	0	0	
COSTOS	Costos Totales	Según estado de ganancia y pérdidas	0	0	0	0	0	0	
	Costos Parciales	Según estado de ganancia y pérdidas	0	0	0	0	0	0	
INGRESOS	Ingreso Bruto	Según estado de ganancias y pérdidas	0	0	0	0	0	0	
	Ciclo de Caja	Días promedio de cobranzas / Días promedio de pago	0	0	0	0	0	0	
UTILIDAD	Utilidad Bruta	Ingreso Bruto menos costo de ventas	0	0	0	0	0	0	
	Utilidad neta	Ingreso Bruto menos costo total	0	0	0	0	0	0	
PRODUCTIVIDAD	Productividad Laboral	Ingreso bruto sobre número de trabajadores	0	0	0	0	0	0	
	Productividad del capital	Ingreso bruto sobre capital empleado	0	0	0	0	0	0	
RENTABILIDAD	Rentabilidad sobre patrimonio (ROI)	Utilidad neta sobre patrimonio	0	0	0	0	0	0	
	Rentabilidad sobre activos (ROA)	Utilidad neta sobre activos reales	0	0	0	0	0	0	
ESTRUCTURA DEL ACTIVO	Inmovilización	Activo Fijo / Activo Total	0	0	0	0	0	0	
	Importancia del Activo circulante	Activo Circulante / Activo Total	0	0	0	0	0	0	
ESTRUCTURA DEL PASIVO	Importancia del capital propio	Patrimonio / Total Pasivo + Patrimonio	0	0	0	0	0	0	
	Importancia del capital ajeno	Pasivo / Total Pasivo + Patrimonio	0	0	0	0	0	0	
	Endeudamiento	Pasivo / Patrimonio	0	0	0	0	0	0	
LIQUIDEZ	Prueba ácida	(Caja, Bancos, Inversiones temporales, Cuentas y Documentos por cobrar) / Pasivo Circulante	0	0	0	0	0	0	
	Liquidez	Activo Circulante/ Pasivo Circulante	0	0	0	0	0	0	
	Solvencia Total	Activo Total/ Pasivo total	0	0	0	0	0	0	
	Firmeza	Activo Fijo / Pasivo	0	0	0	0	0	0	
	Independencia Financiera	Patrimonio / Pasivo	0	0	0	0	0	0	

## PERSPECTIVAS DE CLIENTES

VARIABLES	CÁLCULO	INDICADOR	IMPACTO					FORTALEZA	DEBILIDAD
			Certidumbre del Impacto	reversibilidad del Impacto	Duración del Impacto	Plazo de Manifestación del Impacto	Total		
VENTAS	Volumen de producto entregado al mercado	Número de unidades vendidas		0	0	0	0	0	0
PARTICIPACIÓN DE MERCADOS	Diversificación de mercados	Número de mercados atendidos		0	0	0	0	0	0
	Participación en el mercado o mercados, meta	% de participación en unidades vendidas en los segmentos metas		0	0	0	0	0	0
SATISFACCIÓN DE CLIENTES	Medida en la cual son satisfechas	% de respuesta positiva en encuesta		0	0	0	0	0	0
	La expectativas del cliente	Número de quejas por cien clientes por año		0	0	0	0	0	0
		% de clientes que regresan		0	0	0	0	0	0
IMAGEN	Percepción de la empresa por la sociedad	Indicador de imagen corporativa		0	0	0	0	0	0
	Reconocimientos de marcas	Recordación de marcas		0	0	0	0	0	0
SATISFACCIÓN DE DOLIENTES	Satisfacción de expectativas de vecinos, comunidades y otros grupos de interes	Quejas/año		0	0	0	0	0	0
		Noticias negativas /año		0	0	0	0	0	0
		Demandas /año		0	0	0	0	0	0
NOVEDADES DE PRODUCTOS	Tasa de innovación de productos	% de nuevos productos por año		0	0	0	0	0	0
VARIEDAD DE PRODUCTOS	Amplitud de la líneas de producto	Número de modelos por línea		0	0	0	0	0	0
CALIDAD DE PRODUCTOS	Nivel de calidad	Alto, medio, bajo.		0	0	0	0	0	0
		Indicadores técnicos de calidad		0	0	0	0	0	0
FUNCIÓN	Nivel relativo de funcionalidad	Alto, medio, bajo.		0	0	0	0	0	0
PRECIO DE PRODUCTOS	Nivel relativo	Alto, medio, bajo.		0	0	0	0	0	0
CALIDAD DE GESTIÓN DE CLIENTES	Respuesta a exigencias de clientes	Tiempo de respuesta		0	0	0	0	0	0
		% de errores		0	0	0	0	0	0
		% de requerimientos atendidos		0	0	0	0	0	0



PERPECTIVAS DE CAPACIDADES											
VARIABLES	FORMULA	INDICADOR	IMPACTO					FORTALEZA	DEBILIDAD		
			Certidumbre del Impacto	reversibilidad del Impacto	Duración del Impacto	Plazo de Manifestación del Impacto	Total				
CAPACIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS	Disponibilidad de capacidades en relación con las necesidades	Competencias disponibles/ requeridas	0	0	0	0	0	0			
	Disponibilidad de personal clave en relación con las necesidades	Diponibilidad	0	0	0	0	0	0			
		Experiencia promedio del personal clave	0	0	0	0	0	0			
		% cobertura satisfactoria del personal clave	0	0	0	0	0	0			
	Adecuación de la estructura a la estrategia	Número máximo de niveles jerarquicos	0	0	0	0	0	0			
CLIMA Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	Percepción del comportamiento colectivo de los empleados	Motivación	0	0	0	0	0	0			
		% compensación variable	0	0	0	0	0	0			
		Competencias de liderazgo disponibles/ requeridas	0	0	0	0	0	0			
		Trabajo en equipo ejecutado/ deseable	0	0	0	0	0	0			
CULTURA ORGANIZACIONAL	Apertura de la cultura organizacional	Grado de apertura de la cultura organizacional	0	0	0	0	0	0			
	Valores de la cultura Organizacional	% conductas basada en valores	0	0	0	0	0	0			
	Alineación con la estrategia	% conciencia estratégica	0	0	0	0	0	0			
% alineación estratégica		0	0	0	0	0	0				
INFORMACIÓN	Grado de desarrollo del manejo de información	Uso de fuentes externas	0	0	0	0	0	0			
		Registro de información interna	0	0	0	0	0	0			
		Sistematización	0	0	0	0	0	0			
		Actualización	0	0	0	0	0	0			
		Seguridad	0	0	0	0	0	0			
OFIMÁTICA	Empleo de sistemas de informática y telecomunicaciones en la organización	% de trabajadores con acceso a la red informática	0	0	0	0	0	0			
		Edad promedio de equipos	0	0	0	0	0	0			
		% equipos última generación	0	0	0	0	0	0			

## PERPECTIVAS EMPLEADOS

Criterios	No.	Problemas o Aciertos	Solución al problema o Aprovechamiento del acierto	Actividades	IMPACTO					FORTALEZA	DEBILIDAD	
					Certidumbre del Impacto	reversibilidad del Impacto	Duración del Impacto	Plazo de Manifestación del Impacto	Total			
Dirección					0	0	0	0	0	0		
					0	0	0	0	0	0		
					0	0	0	0	0	0		
					0	0	0	0	0	0		
					0	0	0	0	0	0		
Finanzas					0	0	0	0	0	0		
					0	0	0	0	0	0		
					0	0	0	0	0	0		
Tecnología					0	0	0	0	0	0		
					0	0	0	0	0	0		
Suministros					0	0	0	0	0	0		
					0	0	0	0	0	0		
Recursos Humanos					0	0	0	0	0	0		
					0	0	0	0	0	0		
					0	0	0	0	0	0		
Innovación					0	0	0	0	0	0		
					0	0	0	0	0	0		
Producción					0	0	0	0	0	0		
					0	0	0	0	0	0		
					0	0	0	0	0	0		
					0	0	0	0	0	0		
					0	0	0	0	0	0		
					0	0	0	0	0	0		
					0	0	0	0	0	0		
Logística					0	0	0	0	0	0		
					0	0	0	0	0	0		
Mercadeo					0	0	0	0	0	0		
					0	0	0	0	0	0		
Servicio postventa					0	0	0	0	0	0		
					0	0	0	0	0	0		

ANÁLISIS FODA		<b>ÁMBITO INTERNO</b> Examinar hasta qué punto y de qué modo las fortalezas permiten controlar las debilidades	
		Lista fortalezas Cómo maximizar las fortalezas	Lista debilidades Cómo minimizar las debilidades
<b>ÁMBITO EXTERNO</b> Examinar hasta qué punto y de qué modo las oportunidades permiten minimizar las amenazas	Lista oportunidades Cómo maximizar las oportunidades	Cómo utilizar las fortalezas para sacar partido de las oportunidades	Cómo corregir debilidades sacando partido de las oportunidades
	Lista amenazas Cómo minimizar las amenazas	Cómo utilizar las fortalezas para minimizar las amenazas	Cómo minimizar las debilidades y las amenazas









INDICADORES Y FUENTES DE VERIFICACIÓN

FUNCIÓN	Descripción	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	FUENTES DE VERIFICACIÓN
Dirección			
Finanzas			
Recursos Humanos			
Producción			
Compras			





**GLOSARIO**

## **ANÁLISIS DEL PROCESO Y RESULTADO**

Combinación de los enfoques de proceso y resultados para una misma condición o enfermedad específica. Proceso se refiere a lo que hacen los médicos desde el punto de vista técnico y de interrelación con los pacientes. Resultados son las consecuencias de esa atención en la salud de los pacientes atendidos con alcances inmediatos o alejados.

## **DEMOGRAFÍA**

Ciencia que estudia la población en términos de cantidad, distribución y composición.

## **EFFECTIVIDAD**

Según Avedis Donabedian: conseguir mejoras en la salud mejorando el impacto de la morbilidad sobre una población definida. Consiste en la medición del grado en que una forma eficaz de intervención puede aplicarse o ponerse a disposición de todos los miembros de un grupo definido que podría resultar beneficiado.

## **EFICACIA**

Es la capacidad de la ciencia y la tecnología para lograr un resultado favorable en casos individuales, con independencia de los recursos o insumos necesarios. Consiste en determinar objetivamente que una forma de intervención, preventiva, diagnóstica, curativa o restaurativa; es más útil y beneficiosa que inútil o perjudicial para alcanzar la finalidad preconizada, o que es más eficaz que el tipo de intervención que reemplazará, o que en realidad es mejor que no hacer nada.

## **EFICIENCIA**

Consiste en la medición del grado en que se puede alcanzar un nivel determinado de efectividad con un costo mínimo de personal, de recursos y fondos. Es la relación costo/beneficio por la que se obtiene la mejor calidad al menor costo posible. Expresa los resultados finales obtenidos en relación con los costos en términos de dinero, recursos y tiempo.

## **EMPODERAMIENTO** (*Empowerment*)

Se trata de la transferencia efectiva del poder a las personas y equipos para que puedan cambiar procesos e implementar nuevas soluciones a los problemas encontrados en el rediseño de esos procesos.

### **ENFOQUE CIENTÍFICO**

Se trata de un enfoque sistemático que atribuye mayor valor a los hechos antes que a las impresiones; poniendo más énfasis en los datos que en las opiniones o estimaciones. Incluye, habitualmente, el empleo metódico del tratamiento estadístico de la variabilidad.

### **IMPACTO**

Es el resultado de una causa a largo plazo.

### **INDICADOR**

Es una expresión matemática, generalmente un cociente del tipo tasa, proporción o razón aunque puede ser cualquier otro tipo de valor lógico. Cuando los hechos incluidos en los dos términos del cociente son de diferente naturaleza, hablamos de razones, por ejemplo, la razón consulta / egresos. Cuando el numerador está incluido en el denominador, hablamos de una proporción.

### **LIDERAZGO**

Se trata de una característica del comportamiento administrativo que involucra algo más que habilidades intelectuales. El liderazgo significa un profundo compromiso e identificación con la misión, la visión y los valores de la organización, lo que permite el desarrollo, la aplicación, el mantenimiento y la diseminación de los contenidos estratégicos a lo largo de toda organización y su entorno.

### **LINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y OBJETIVO ESTRATÉGICO**

Hace referencia a los lineamientos y objetivos estratégicos definidos en el proceso de planificación estratégica, de los cuales se deriva la meta de gestión bajo consideración. Se debe indicar los códigos del lineamiento y del objetivo correspondiente

### **MISIÓN**

Misión es una declaración respecto al compromiso con los objetivos principales de una organización, discutidos y aceptados previamente por todos sus participantes. Por lo general, se espera que todo y cualquier miembro de la organización, desde el nivel elemental hasta el ejecutivo principal, pueda expresar con sus palabras la misión, la visión y los valores de la misma.

## **MONITOREO**

Es una actividad de evaluación sistemática de procesos y resultados así como de las normativas destinadas a controlar desviaciones respecto de estándares establecidos.

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA - GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Al contrario de la planificación tradicional o normativa, la Planificación Estratégica conduce el proceso dentro de una cuidadosa consideración de la realidad interna y externa de la organización. Maneja, así, la flexibilidad y el ajuste continuo, al mismo tiempo que se preocupa por el desarrollo de una Misión, de una Visión y de Valores, con la participación de la totalidad de los miembros de la organización.

## **PUNTOS CLAVE**

Criterios o normas de atención que deben reunir las siguientes facultades: 1) delinear una atención adecuada mínima, 2) deben ser pragmáticos tomando en cuenta la disponibilidad real de equipos diagnósticos y 3) deben someterse a revisiones y actualizaciones periódicas.

## **RIESGO**

Es la probabilidad de que un evento ocurra; por ejemplo que un individuo enferme o muera dentro de un período determinado o edad.

## **RESPONSABLE**

Es la persona encargada de obtener los datos necesarios para la construcción del indicador en tiempo y forma.

## **TALLER**

Técnica recomendada para obtener información que involucre opiniones, percepciones, experiencias o conocimientos de diversos actores. El taller es una jornada de trabajo, de ahí su nombre, de la que se espera una producción concreta. Los participantes deben ser seleccionados cuidadosamente según la naturaleza de la actividad planteada. A fin de mejorar la efectividad del taller pueden introducirse cuestionarios que faciliten la elaboración y análisis de la información emergente. La conformación de grupos con algún grado de homogeneidad permite la confrontación de opiniones. Se requiere una coordinación idónea, con los apoyos necesarios, para registrar y salvaguardar los aportes de los participantes.

**TODOS UN EQUIPO** (*all-one-team*)

Se trata de una estrategia organizacional según la cual toda la actividad se ve dirigida hacia identificar, cambiar e implementar procesos con el apoyo de trabajos de equipo. Ese concepto se encuentra relacionado al de Equipo Transfuncional, que es el tipo de Equipo en el cual, al incorporar más de una función, departamento o proceso en el mismo, se amplía la perspectiva de ese tipo de instrumento hacia toda la estructura de la organización de forma entrecruzada. Bajo esa estrategia, la organización se transforma progresivamente en una red compleja de Equipos conectados entre sí.

**TRABAJO EN EQUIPO** (*Teamwork*)

Este concepto se ha desarrollado dentro de una cierta oposición al de trabajo de grupo, que se caracteriza por personas que se juntan por tiempo determinado con la finalidad de ejecutar una tarea específica. En el Trabajo de Equipo se busca un proceso continuado en el cual las personas se ven progresivamente involucradas en una relación que no solamente suma aptitudes, sino las multiplica, al tiempo que las habilidades se ven complementadas.

**VISIÓN**

La Visión es una declaración determinada, dinámica y compartida por todos los miembros de una organización o grupo humano, respecto al compromiso de todos y cada uno de los integrantes de la institución con un futuro que, en conjunto, se comprometen a construir.