



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Análisis de Caso, previo a la obtención del Título de Ingeniera en
Contabilidad y Auditoría CPA.**

Tema:

**“El proceso de administración estratégica y la toma de decisiones en la empresa
Icamoda de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, durante el año
2016”**

Autora: Velasco López, Tannia Katherine

Tutor: Dr. Salazar Mosquera, Germán Marcelo

Ambato – Ecuador

2018

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Germán Marcelo Salazar Mosquera con cédula de identidad N° 060180262-2, en mi calidad de Tutor del análisis de caso sobre el tema: **“EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA ICAMODA DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, DURANTE EL AÑO 2016”**, desarrollado por Tannia Katherine Velasco López, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, mayo de 2018

EL TUTOR



Dr. Germán Marcelo Salazar Mosquera

C.I. 060180262-2

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Tannia Katherine Velasco López con cédula de identidad N° 1803249026, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el análisis de caso, bajo el tema: **“EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA ICAMODA DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, DURANTE EL AÑO 2016”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis de datos y resultados son exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este análisis de caso.

Ambato, mayo de 2018

AUTORA



Tannia Katherine Velasco López
C.I.: 180324902-6

CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este análisis de caso, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales mi análisis de caso con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este análisis de caso, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, mayo de 2018

AUTORA



Tannia Katherine Velasco López
C.I.: 180324902-6

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el análisis de caso, sobre el tema: **“EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA ICAMODA DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, DURANTE EL AÑO 2016”**, elaborado por Tannia Katherine Velasco López, estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, mayo de 2018



Eco. Mg. Diego Proaño
PRESIDENTE



Dra. Pilar Guevara
MIEMBRO CALIFICADOR



Ing. Daniela Bermúdez
MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

A Dios, el ser que me inspira a ser mejor, y por encontrar en él, la motivación para superarme.

A mis padres quienes me han inculcado toda su sabiduría, a luchar para alcanzar mis metas conservando siempre la humildad e integridad en cada momento, en cada decisión.

Dedicado a mis hermanas Shirley mi fortaleza, mi amiga y Jessy que siempre están a mi lado en los momentos buenos y malos.

A mis amigas y compañeras por compartir esta hermosa etapa universitaria.

Tannia Katherine Velasco López

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios, que ha sido mi guía en cada ámbito de mi vida.

A la Empresa Icamoda por darme todo su apoyo para la elaboración del análisis de caso. En especial al Dr. Vinicio Meza y a la Ing. Ivonne Castro personas honorables con las que ha sido muy grato trabajar.

De manera muy especial al Dr. Germán Salazar por ser mi mentor durante el proceso de mi graduación brindándome todos sus conocimientos.

A cada una de las personas que contribuyeron y me brindaron su apoyo que hoy se cristaliza.

Tannia Katherine Velasco López

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA ICAMODA DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, DURANTE EL AÑO 2016”

AUTORA: Tannia Katherine Velasco López

TUTOR: Dr. Germán Marcelo Salazar Mosquera

FECHA: Mayo de 2018

RESUMEN EJECUTIVO

La industria textil tiene una importante participación en la provincia de Tungurahua, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) se encuentra dentro de las cinco industrias con más relevancia, mientras a nivel nacional ha crecido paulatinamente a razón del 4% anual según la Agenda para la Transformación Productiva Territorial, sin embargo existen empresas como Icamoda, que por las finanzas familiares enfrentan constantes desafíos en el direccionamiento de los procesos operacionales y de mercado, a través del presente análisis de caso se trata de que la organización logre enfrentar los retos que impone el mercado, la competencia y la exigencia de los clientes, para esto se pretende estructurar un cuadro de mando integral que será la base para la toma de decisiones permitiendo alcanzar un desempeño empresarial esperado.

La metodología aplicada en la investigación se fundamenta en la modalidad de campo y bibliográfica, con un enfoque cuali-cuantitativo; a través de la investigación exploratoria, descriptiva, explicativa y de asociación de variables, porque son las personas que ofrecen información de primera mano sobre el proceso administrativo actual, sus fortalezas y debilidades, que resultan primordiales para el presente estudio.

De la investigación desarrollada se concluye que: la cultura corporativa es débil y la planificación no es adecuada en tiempo y resultados, mientras que el uso de herramientas de Administración Estratégica tiene intensidad media en tanto que la calidad de la información financiera y de gestión es buena al igual que el grado de difusión de las políticas. Los indicadores financieros muestran liquidez positiva, aunque existe concentración de inventarios y retraso en las cuentas por cobrar y pagar. La aplicación del cuadro de mando integral es idónea para mejorar el comportamiento de los indicadores financieros y de gestión a través de cuatro perspectivas que son: financiera, cliente, aprendizaje y crecimiento; y de procesos internos.

PALABRAS DESCRIPTORAS: PLANEACIÓN, ESTRATEGIAS, CUADRO DE MANDO INTEGRAL, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT
ACCOUNTING AND AUDITING CAREER**

TOPIC: “THE PROCESS OF STRATEGIC ADMINISTRATION AND DECISION-MAKING IN THE COMPANY ICAMODA OF THE CITY OF AMBATO, PROVINCE OF TUNGURAHUA, DURING THE YEAR 2016”

AUTHOR: Tannia Katherine Velasco López

TUTOR: Dr. Germán Marcelo Salazar Mosquera

DATE: May, 2018

ABSTRACT

The textile industry has an important participation in the province of Tungurahua, according to the National Institute of Statistics and Censuses (INEC) is within the five most relevant industries, while nationally has grown gradually at a rate of 4% per year according to the Agenda for Territorial Productive Transformation, however there are companies such as Icamoda, which due to the family finances face constant challenges in the management of operational and market processes, through the present case analysis it is about the organization being able to face the challenges that imposes the market, the competition and the demand of the clients, for this it is intended to structure a balanced scorecard that will be the base for the decision making allowing to achieve an expected business performance.

The methodology applied in the research is based on the field and bibliographic modality, with a qualitative-quantitative approach; through exploratory, descriptive, explanatory and variable association research, because they are the people who offer first-hand information about the current administrative process, its strengths and weaknesses.

From the research developed it is concluded that: the corporate culture is weak and the planning is not adequate in terms of time and results, while the use of Strategic Management tools is medium in intensity, while the quality of the financial and

management information is good as well as the degree of dissemination of the policies.

The financial indicators show positive liquidity, although there is a concentration of inventories and a delay in accounts receivable and payable. The application of the balanced scorecard is ideal for improving the performance of financial and management indicators through four financial, customer, learning and growth perspectives; and internal processes.

KEYWORDS: PLANNING, STRATEGIES, COMPREHENSIVE CONTROL PANEL, STRATEGIC OBJECTIVES.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	x
ÍNDICE GENERAL.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	2
FORMULACIÓN DEL ANÁLISIS DE CASO.....	2
1.1 Tema.....	2
1.2. Antecedentes.....	2
1.3. Justificación.....	11
1.4. Objetivos.....	13
1.4.1 Objetivo General.....	13
1.4.2 Objetivos Específicos.....	13
1.5. Preguntas De Reflexión.....	13
CAPÍTULO II	14
FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA.....	14
2.1. Antecedentes Investigativos.....	14

2.2. Fundamentación Legal	15
2.3. Categorías Fundamentales.....	19
2.3.1. Constelación de la Variable Independiente	20
2.3.2. Constelación de la Variable Dependiente	21
2.3.3. Variable Independiente.....	22
2.3.3.1. Administración	22
2.3.3.2. Modelo Organizacional	23
2.3.3.3. Gerencia Estratégica.....	23
2.3.3.4. Proceso de Administración Estratégica	24
2.3.3.5. Etapas del Proceso Estratégico.....	28
2.3.4. Variable Dependiente	63
2.3.4.1. Proceso Administrativo	63
2.3.4.2. Desarrollo Organizacional.....	73
2.3.4.3. Evaluación Operativa y de Desempeño.....	74
2.3.4.4. Toma de Decisiones Empresariales.....	74
2.3.4.5. Fases de la toma de Decisiones	75
2.3.4.6. Ambientes de Decisión.....	77
2.3.4.7. Modelos de Decisión	79
2.3.4.8. Etapas de la Toma de Decisiones	82
CAPÍTULO III	85
METODOLOGÍA	85
3.1. Metodología e Instrumentos de Recolección de Información.....	85
3.1.1. Enfoque de la Investigación	85
3.1.2. Modalidad de la Investigación.....	85
3.1.3. Niveles o Tipos de la Investigación	86
3.1.4. Población.....	88
3.1.4.1. Población	88
3.1.4.2. Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	88
3.1.5. Operacionalización de las Variables	89
3.1.5.1. Operacionalización de la Variable Independiente.....	89
3.1.5.2. Operacionalización de la Variable Dependiente	90
3.1.6. Plan de Recolección de la Información	91

3.2. Método de Análisis de Información	92
CAPÍTULO IV	93
DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE CASO.....	93
4.1. Análisis y Categorización de la Información	93
4.1.1. Resultados de la Encuesta a Trabajadores.....	93
4.1.2. Resultados de la Entrevista a Directivos	106
4.1.3. Análisis Financiero.....	109
4.1.4. Indicadores Financieros.....	124
4.1.5. Cuadro de Mando Financiero	130
4.2. Narración del Caso	132
4.2.1. Datos Informativos	132
4.2.1.1. Institución Ejecutora.....	132
4.2.1.2. Beneficiarios.....	132
4.2.1.3. Ubicación.....	132
4.2.1.4. Equipo Técnico Responsable	132
4.2.1.5. Costo de la Propuesta	133
4.2.2. Antecedentes	133
4.2.3. Justificación.....	134
4.2.4. Objetivos	135
4.2.5. Análisis de Factibilidad	136
4.2.6. Fundamentación Teórica	137
4.2.7. Modelo Operativo.....	140
4.2.8. Desarrollo de la Propuesta.....	142
CAPÍTULO V	186
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	186
5.1. Conclusiones	186
5.2. Recomendaciones.....	188
Bibliografía.....	189
Anexos.....	192

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla N° 1: Detalle de la Población.....	88
Tabla N° 2: Frecuencia de los planes de Contingencia.....	93
Tabla N° 3: Estructura inclusiva de la Visión.....	94
Tabla N° 4: Inclusión de valores, resultados y programas en la misión.....	95
Tabla N° 5: Actualidad del Estilo Gerencial.....	96
Tabla N° 6: Intensidad de las herramientas de Administración Estratégica.....	97
Tabla N° 7: Calidad de la información financiera y de gestión.....	98
Tabla N° 8: Grado de difusión de las políticas.....	99
Tabla N° 9: Frecuencia de reuniones operativas.....	100
Tabla N° 10: Aporte de la capacitación al desempeño.....	101
Tabla N° 11: Frecuencia para la evaluación del desempeño.....	102
Tabla N° 12: Calificación del Liderazgo.....	103
Tabla N° 13: Calificación de la toma de decisiones.....	104
Tabla N° 14: Control y seguimiento de las Decisiones.....	105
Tabla N° 15: Análisis Horizontal del Activo de Icamoda año 2015-2016.....	109
Tabla N° 16: Análisis Horizontal del Pasivo y Patrimonio de Icamoda.....	110
Tabla N° 17: Análisis Horizontal del Estado de Resultados de Icamoda.....	113
Tabla N° 18: Análisis Vertical del Activo de la empresa Icamoda.....	116
Tabla N° 19: Análisis Vertical del Pasivo y Patrimonio de Icamoda.....	118
Tabla N° 20: Análisis Vertical del Estado de Resultados de Icamoda.....	120
Tabla N° 21: Análisis de Indicadores Financieros de la empresa Icamoda.....	125
Tabla N° 22: Cuadro de Mando Financiero de la empresa Icamoda.....	130
Tabla N° 23: Elaboración de la Matriz PEYEA.....	159
Tabla N° 24: Indicadores principales de la evaluación de estrategias y objetivos.....	162
Tabla N° 25: Capacidad Estratégica del Capital Organizacional.....	184

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico N° 1: Etapas del proceso estratégico.....	29
Gráfico N° 2: Diagrama de la metodología para definir la visión	31
Gráfico N° 3: Diagrama de la metodología para definir la Misión.....	32
Gráfico N° 4: Escenario competitivo empresarial.....	39
Gráfico N° 5: Estructura de la Industria.....	40
Gráfico N° 6: Frecuencia de los planes de Contingencia.....	93
Gráfico N° 7: Estructura inclusiva de la visión.....	94
Gráfico N° 8: Inclusión de valores , resultados y programas en la misión.	95
Gráfico N° 9: Actualidad del Estilo Gerencial.....	96
Gráfico N° 10: Intensidad de las herramientas de Administración Estratégica ...	97
Gráfico N° 11: Calidad de la información financiera y de gestión	98
Gráfico N° 12: Grado de difusión de las políticas	99
Gráfico N° 13: Frecuencia de reuniones operativas.....	100
Gráfico N° 14: Aporte de la capacitación al desempeño	101
Gráfico N° 15: Frecuencia para la evaluación del desempeño.....	102
Gráfico N° 16: Calificación del Liderazgo	103
Gráfico N° 17: Calificación de la toma de decisiones	104
Gráfico N° 18: Control y seguimiento de las Decisiones.....	105
Gráfico N° 19: Evolución del Activo, Pasivo y Patrimonio	111
Gráfico N° 20: Variaciones en las cuentas de Pasivo de Icamoda 2015 – 2016	111
Gráfico N° 21: Variaciones en las cuentas de Patrimonio Icamoda 2015 – 2016	112
Gráfico N° 22: Variaciones en las cuentas de Ingresos y Gastos 2015 – 2016..	114
Gráfico N° 23: Variaciones en las cuentas de Gastos Operacionales de Icamoda	115
Gráfico N° 24: Variaciones en las cuentas de Gastos Operacionales de Icamoda	115
Gráfico N° 25: Composición del Activo de la empresa Icamoda 2015-2016....	117
Gráfico N° 26: Composición del Pasivo de la empresa Icamoda 2015-2016	119
Gráfico N° 27: Composición del Patrimonio de Icamoda 2015-2016	119
Gráfico N° 28: Composición de los Ingresos de Icamoda 2015-2016.....	121
Gráfico N° 29: Relación Costos vs. Ventas de la empresa Icamoda 2015-2016	122

Gráfico N° 30: Composición de los Gastos Administrativos de Icamoda	122
Gráfico N° 31: Composición de los Gastos Financieros de Icamoda	123
Gráfico N° 32: Comparativo de la Utilidad de Icamoda 2015-2016.....	124
Gráfico N° 33: Diagrama del Cuadro de Mando Integral	139
Gráfico N° 34: Representación gráfica de la Matriz PEYEA	160
Gráfico N° 35: Indicadores y Criterios PEYEA de la empresa ICAMODA	161
Gráfico N° 36: Brechas entre los índices calculados y niveles esperados	162
Gráfico N° 37: Diagrama de la Perspectiva Financiera	163
Gráfico N° 38: Diagrama de la Perspectiva del Cliente.....	167
Gráfico N° 39: Diagrama de la Perspectiva de Procesos Internos	171
Gráfico N° 40: Diagrama de la Perspectiva de Aprendizaje y Formación.....	175
Gráfico N° 41: Representación Gráfica del Cuadro de Mando Integral	181
Gráfico N° 42: Mapa Estratégico para la empresa Icamoda	182

ÍNDICE DE CUADROS

CONTENIDO	PÁGINA
Cuadro N° 1: Ventajas y Desventajas de un Proceso Estratégico Formal.....	28
Cuadro N° 2: Operacionalización del Proceso de Administración Estratégica ...	89
Cuadro N° 3: Operacionalización de la Toma de Decisiones.....	90
Cuadro N° 4: Plan de recolección de la información.....	91
Cuadro N° 5: Resumen de entrevistas a Directivos de la empresa ICAMODA	106
Cuadro N° 6: Equipo Técnico Responsable	133
Cuadro N° 7: Modelo Operativo de elaboración del CMI.....	140
Cuadro N° 8: Matriz de Factores Internos y Externos.....	144
Cuadro N° 9: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	145
Cuadro N° 10: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	146
Cuadro N° 11: Matriz FODA	149
Cuadro N° 12: Infraestructura.....	154
Cuadro N° 13: Tecnología	154
Cuadro N° 14: Talento Humano	154
Cuadro N° 15: Proveedores	155
Cuadro N° 16: Logística de Entrada	155
Cuadro N° 17: Logística de Salida	156
Cuadro N° 18: Marketing y Ventas	156
Cuadro N° 19: Investigación y Desarrollo.....	157
Cuadro N° 20: Financiamiento	157
Cuadro N° 21: Planificación	158
Cuadro N° 22: Objetivos y Acciones de la perspectiva Financiera	163
Cuadro N° 23: Objetivo 1 – Perspectiva Financiera.....	164
Cuadro N° 24: Objetivo 2 – Perspectiva Financiera.....	165
Cuadro N° 25: Objetivo 1 – Perspectiva Financiera.....	166
Cuadro N° 26: Objetivos y Acciones de la perspectiva del Cliente	167
Cuadro N° 27: Objetivo 1 – Perspectiva del Cliente	168
Cuadro N° 28: Objetivo 2 – Perspectiva del Cliente	169
Cuadro N° 29: Objetivo 3 – Perspectiva del Cliente	170

Cuadro N° 30: Objetivos y Acciones de la perspectiva de Procesos Internos...	171
Cuadro N° 31: Objetivo 1 – Perspectiva de Procesos Internos.....	172
Cuadro N° 32: Objetivo 2 – Perspectiva de Procesos Internos.....	173
Cuadro N° 33: Objetivo 3 – Perspectiva de Procesos Internos.....	174
Cuadro N° 34: Objetivos y Acciones de la perspectiva de Aprendizaje y Formación	175
Cuadro N° 35: Objetivo 1 – Perspectiva de Aprendizaje y Formación	176
Cuadro N° 36: Objetivo 2 – Perspectiva de Aprendizaje y Formación	177
Cuadro N° 37: Objetivo 3 – Perspectiva de Aprendizaje y Formación.	178
Cuadro N° 38: Cuadro de Mando Integral.....	179
Cuadro N° 39: Previsión de la Evaluación	185

INTRODUCCIÓN

La administración es uno de los problemas más importantes de las empresas ecuatorianas, por ello el aporte científico recurre a herramientas de administración estratégica como el Cuadro de Mando Integral, en el que se vinculan las perspectivas financieras de procesos internos, de formación y del cliente en armonía con la cultura corporativa de la empresa y relacionando a todos los stakeholders, como en el caso de la empresa Icamoda, que se desarrolla ampliamente a continuación:

En el **capítulo I**, se expone el problema y la contextualización del tema a nivel mundial, nacional y en la realidad de la empresa Icamoda de la ciudad de Ambato, analizando los factores que motivan a la realización del análisis estratégico, además se justifica el proyecto a la vez que se definen los objetivos generales que deben cumplirse al finalizarlo. En tanto que el **capítulo II**, constituye el marco teórico donde se describen ampliamente las normativas en que se fundamenta la investigación y los aportes teóricos de varios autores que permiten tener una idea clara en materia de administración estratégica, relacionándola con la toma de decisiones empresariales y el cuadro de mando integral como herramienta de gestión.

En el **capítulo III** se describe la metodología de la investigación, estableciendo los métodos, técnicas e instrumentos utilizados para recabar la información necesaria mediante la recopilación de datos de la población en mención, acudiendo principalmente a encuestas y entrevistas. Mientras en el **capítulo IV**, se desarrolla la propuesta que consiste en la elaboración del Cuadro de Mando Integral, que se desarrolla en cuatro fases, iniciando en el análisis situacional, planificación, ejecución y evaluación, que permitirá en base a factores críticos tomar decisiones adecuadas a la gerencia de la empresa Icamoda.

Finalmente en el **capítulo V**, se desarrolla un amplio análisis e interpretación de resultados mediante herramientas estadísticas, que permiten medir el escenario inicial de la empresa.

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN DEL ANÁLISIS DE CASO

1.1 TEMA

El Proceso de Administración Estratégica y la Toma de Decisiones en la empresa ICAMODA de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, durante el año 2016.

1.2. ANTECEDENTES

La empresa textil Icamoda está ubicada en ciudad de Ambato, en Huachi El Belén. Esta empresa, se dedica a la fabricación de prendas íntimas de vestir en la línea masculina, la línea femenina y en la línea infantil para niño y niña para su posterior redistribución al por mayor. La administración de la empresa está a cargo de su gerente y propietario.

La empresa al año 2016 mantiene una producción de 1000 docenas semanales de prendas íntimas y con maquila se produce unas 3000 docenas semanales, lo que representa un valor en ventas que oscila en USD 1'050.000,00 dólares anuales, de donde la línea masculina representa un 10% del total de las ventas, la línea infantil para niña representa un 20%, la línea infantil para niño representa un 20% y la línea femenina representa el 50%, observando una alta demanda en la ropa íntima de mujer la empresa se siente comprometida, por esta razón se ofrece una mayor atención a esta línea con una gran variedad de productos en modelos y diseños.

Los productos son comercializados principalmente a distribuidores como Etafashion y RM, llegando a través de estas cadenas hacia todo el país. Todas las ventas se efectúan directamente a sus clientes distribuidores; es decir, únicamente al por mayor.

Una ventaja competitiva de Icamoda es que hoy en día cuenta con una nueva y amplia ubicación, lo que permite al área productiva contar con el espacio suficiente para la confección de sus productos y cumplir con los pedidos de sus clientes al tiempo acordado,

las instalaciones son adecuadas para el almacenamiento de las prendas terminadas para luego ser distribuidas. Se ha incurrido en la compra de máquinas con tecnología más avanzada que dan un mejor acabado a las prendas, así también para optimizar tiempo y aumentar la producción. Debido a su trayectoria ICAMODA se ha introducido en el mercado dinamizando la industria textil del sector.

La demanda de las prendas es a nivel nacional a clientes mayoristas o distribuidores, Ambato es un sector de confección de ropa, principal mercado de ropa interior. Las prendas son distribuidas a las provincias de Pichincha, Guayas, Azuay, Imbabura, El Oro, Manabí, Esmeraldas, Cotopaxi, Chimborazo, entre los principales clientes.

Historia de la empresa

Inició en enero del año 2001 como empresa familiar ubicada en el barrio Ficoa. La empresa se creó bajo una sociedad de hecho y en sus comienzos la empresa se denominó SOLTEX. Se dedicaron en forma empírica a la confección de ropa interior masculina con la marca APOLO. Seis meses después surgió la marca APOLITO para la confección de ropa interior infantil para niño. Al tercer año se creó la línea infantil para niña con la marca FRESITAS, marca que fue registrada por los actuales propietarios para su comercialización.

La empresa pasó por momentos difíciles en cuanto a las políticas fiscales que se aplicaron en el año 2003 donde las empresas chinas tuvieron 0% de arancel para comercializar sus productos, durante este tiempo la industria textil se vio altamente afectada por los precios excesivamente bajos de los productos chinos. A pesar de estas dificultades y por la experiencia adquirida pudo superar esta amenaza.

La empresa en sus inicios contó con cuatro empleados en la producción, que implicaba una capacidad productiva de 200 docenas semanales. Debido a la correcta administración, dedicación y perseverancia en el año 2010 el área de producción contó con 50 empleados de planta y 50 personas en maquila.

En el año 2012 por decisión unánime se dividió la sociedad de hecho y se creó la empresa ICAMODA, representada por su dueño y propietario el Dr. Vinicio Meza y la Ing. Ivone

Castro. Quienes supieron introducirse en el sector textil trabajando arduamente para que la empresa surja y se posicione en el mercado, es así como han logrado crear varias marcas para las distintas líneas de ropa interior como son: TAURO Y DOGO para la línea masculina, TERRY para la línea infantil de niño, FRESITA para la línea infantil de niña y BICOOL para la lencería femenina. Tienen a disposición de sus clientes 70 modelos diferentes de prendas íntimas en las cinco marcas.

Para lograr su posicionamiento en el mercado trabajan con materias primas de alta calidad por ejemplo las fibras naturales como el algodón y licra algodón, que son de producción nacional y las fibras sintéticas como las microfibras y telas de control, lonas, randas elásticas y blondas, de producción extranjera.

La permanencia de Icamoda hasta la actualidad se debe a la innovación en modelos, diseños y estampados para sobresalir en un mercado competente como es el mercado ambateño, aunque se ha dejado de lado el control y planificación de las estrategias al igual que la segregación de las funciones de los empleados. Un aspecto externo difícil de controlar ha sido el contrabando y comercio informal que tiene un impacto directo negativo a la producción local, así como las importaciones de las prendas también han afectado de forma significativa en la producción, una de las razones de que la empresa no ha podido expandirse de la manera deseada.

El efecto positivo que ha obtenido Icamoda ha sido el resultado del trabajo conjunto para lograr satisfacer las necesidades y requerimientos con productos de calidad y la constancia sobre las adversidades.

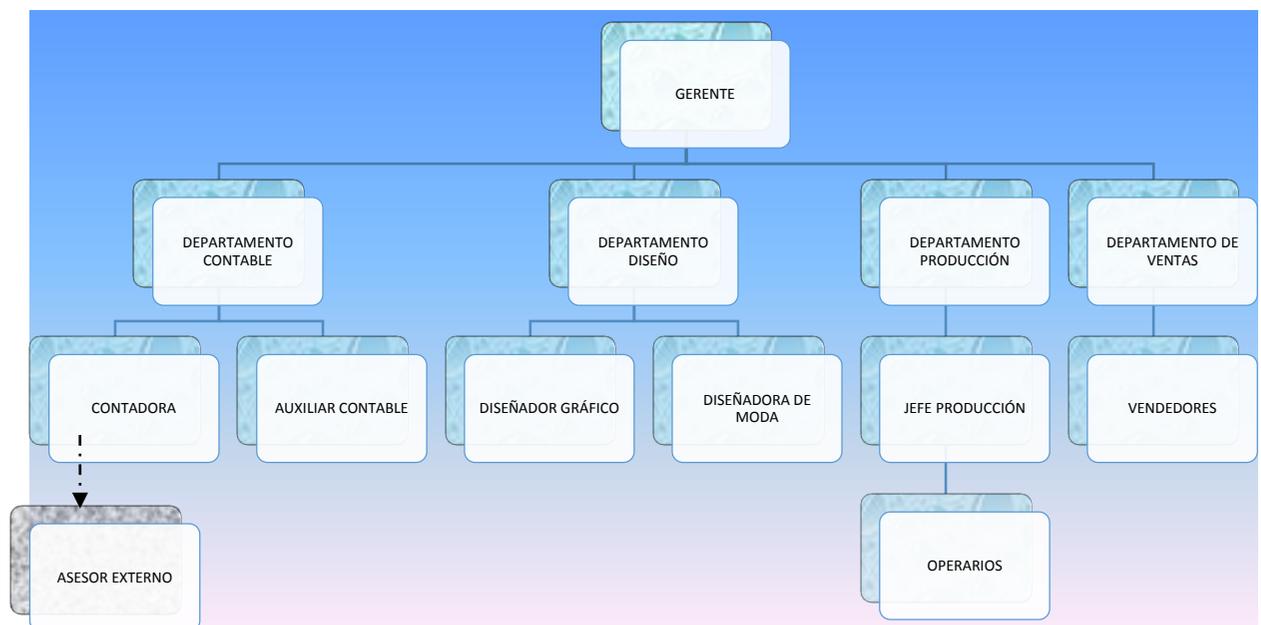
Organización y personal

La empresa Icamoda se distribuye organizacionalmente de la siguiente manera: gerente propietario el Dr. Vinicio Meza, en el departamento de producción el jefe de producción Ing. Ivone Castro principalmente se encargan de que la empresa mantenga su actividad tanto en el área administrativa como productiva. En el departamento de diseño, cuenta con una diseñadora de modas y con dos diseñadores gráficos. En el departamento contable se

encuentra una contadora y un auxiliar. Para el departamento de ventas cuenta con cuatro vendedores.

A partir del año 2010 se creó los departamentos de la empresa, aunque existen inconvenientes por la falta de segregación de funciones y las responsabilidades según los cargos aún no se encuentran bien definidos, para tener un control adecuado de todos los niveles jerárquicos de la empresa.

Gráfico 1. Organigrama de la Empresa ICAMODA



Fuente: Empresa ICAMODA

Elaborado por: Velasco, Tannia (2017)

Tendencias Actuales

La industria textil tiene una importante participación en la provincia de Tungurahua, según el Instituto Nacional de Estadísticas Y Censos (INEC) se encuentra dentro de las cinco industrias con más relevancia.

El mercado nacional ha crecido paulatinamente a razón del 4% anual según la Agenda para la Transformación Productiva Territorial (2007), que se ha incrementado debido a las restricciones impuestas a las importaciones. Este crecimiento se ve reflejado en aspectos

relevantes como el aporte en la facturación regional (gráfico N° 3), personas empleadas (gráfico N° 2), los factores productivos que ayudan al desarrollo del negocio y el acoplamiento de las tendencias actuales.

Gráfico 2. Encuesta de Manufactura

TUNGURAHUA – MANUFACTURA
5 INDUSTRIAS PRINCIPALES

Descripción	Producción de artículos para la venta	Materia prima y materiales auxiliares	Impuestos	Personas ocupadas	Sueldos y salarios
FABRICACIÓN DE CALZADO DE CAUCHO Y PLÁSTICO (EXCEPTO EL ORTOPÉDICO Y DE ASBESTO U OTRO MATERIAL TEXTIL SIN SUELA APICADA)	68.981.994	39.992.722	5.371.911	1.32	6.815.955
FABRICACION DE CARROCERÍAS (INCLUSO CABINAS) DISEÑADAS PARA SER MONTADAS SOBRE CHASIS DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, CARROCERÍAS PARA VEHÍCULOS SIN CHASIS Y CARROCERÍAS DE MONOCASCO; CARROCERÍAS PARA VEHÍCULOS DE TURISMO, CAMIONES Y VEHÍCULOS DE USO ESPECIAL.	14.069.107	11.029.323	1.678.467	522	1.419.548
FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR PARA HOMBRES, MUJERES, NIÑOS Y BEBÉS: ROPA EXTERIOR, INTERIOR, DE DORMIR; ROPA DE DIARIO Y DE ETIQUETA, ROPA DE TRABAJO (UNIFORMES) Y PARA PRÁCTICAR DEPORTES (CALENTADORES, BUZOS DE ARQUERO, PANTALONETAS, ETC.).	9.772.009	5.262.374	1.273.787	448	1.019.124
Producción de cueros curtidos o adobados vegetal, mineral o químicamente (rusos, tafilete).	9.117.684	6.119.416	1.061.794	246	709.184
Elaboración de espaguetis, macarrones, fideos y otras pastas sin cocer ni rellenos.	9.910.827	5.987.638	774.18	244	937.257

Fuente: INEC – Encuesta de Manufactura y Minería, 2007.

Elaborado por: OCE

Gráfico 3. Manufactura del año 2007.

TUNGURAHUA. Negocios Actuales y su peso relativo en la Región 3

(% y USD, 2007)

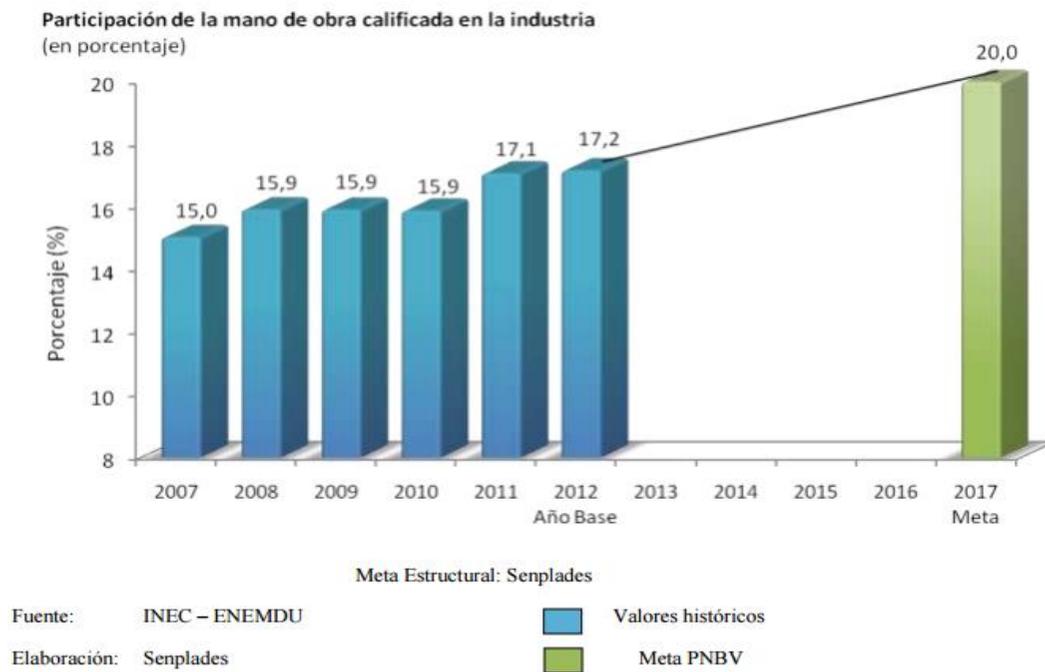
#	DESCRPCIÓN DEL NEGOCIO	% Participación de Tungurahua en la Región 3	Facturación Regional (USD) - (a/.)
1	Ganadería Bovina de Leche	26%	167.315.232
2	Ganadería Bovina de Carne	43%	95.235.224
3	Calzado de Lona	100%	68.981.994
4	Producción de para fresca	49%	15.034.869
5	Carrocerías para buses	100%	14.069.107
6	Confección de ropa	96%	10.200.129
7	Productos de cuero para manufacturas	100%	9.117.684
8	Turismo ecológico de aventura	48%	7.777.120
9	Producción de frutas no tradicionales de clima templado (mora, frutilla, uvilla)	47%	7.422.999
10	Producción de tomate riñón	39%	6.782.283
11	Calzado de cuero	50%	2.930.421
12	Producción de queso artesanal	28%	1.353.343
13	Producción de cebolla blanca (larga)	65%	1.172.775
FACTURACIÓN TOTAL			407.393.181

Fuente: INEC – Manufactura del año 2007.

Elaborado por: OCE

La participación de Tungurahua en la zona 3 con respecto a la facturación de la provincia implica que la confección de ropa a pequeña y mediana escala es un aporte importante a la economía y desarrollo sostenible de la población ambateña específicamente.

Gráfico 4. Participación de la mano de obra calificada en la industria



Por lo general el personal que ingresan no es calificado (Gráfico 4), no tiene los conocimientos suficientes para operar las máquinas, por lo que se incurren en gastos para capacitación y tiempo para que aprendan a utilizar de forma correcta y segura los equipos. Dejando muchas veces la capacitación inconclusa o no llegan a cumplir el año de trabajo por distintos motivos.

El sector presenta un problema latente en lo referente a la mano de obra, la inestabilidad provoca que la empresa gaste tiempo y dinero por la rotación del personal afectando el margen de rentabilidad de la empresa por el aumento de costo de los productos lo que implica también una baja productividad es a causa de los problemas que antes mencionamos, hay mucha competitividad en el mercado por lo que la ineficiencia del personal impide que la empresa se pueda proyectar hacia nuevos mercados.

Según las estadísticas a nivel nacional existe una tendencia decreciente con relación a otros países respecto a la productividad de la industria manufacturera (Gráfico 5 y 6), así mismo, se puede observar (Gráfico 7 y 8) que las horas empleadas para la producción a nivel nacional son menores que las utilizadas en el gráfico comparativo. La industria se ha mantenido durante mucho tiempo sin un importante crecimiento.

Gráfico 5. Estructura de la industria manufacturera

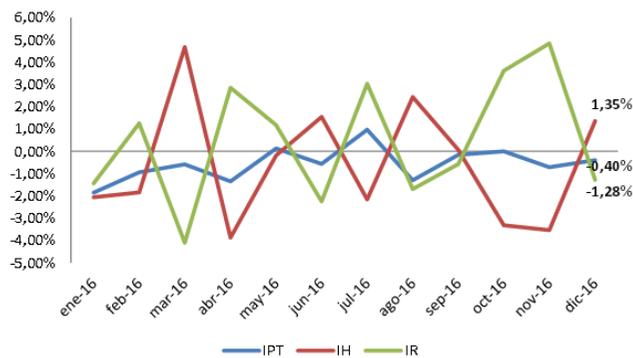
Tabla 1. 1 Estructura de la industria manufacturera en términos reales. 2005 - 2009

Ramas de actividad CIU CN \ Años	2005	2006 (sd)	2007 (p)	2008 (p)	2009 (prev)
Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Carnes y pescado elaborado	32,8%	35,1%	35,3%	34,6%	35,7%
Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	15,5%	14,6%	14,3%	13,5%	13,0%
Productos alimenticios diversos	10,8%	10,5%	10,8%	10,5%	10,8%
Producción de madera y fabricación de productos de madera	9,9%	9,5%	9,4%	10,1%	9,5%
Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	7,3%	6,9%	6,7%	7,2%	7,2%
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	6,4%	6,5%	6,4%	6,5%	6,5%
Papel y productos de papel	3,8%	3,7%	3,7%	3,9%	3,8%
Elaboración de bebidas	3,1%	3,1%	3,3%	3,6%	3,7%
Elaboración de azúcar	3,9%	3,7%	3,6%	3,4%	3,4%
Fabricación de maquinaria y equipo	2,8%	3,0%	3,1%	3,5%	3,2%
Cereales y panadería	3,3%	3,1%	2,9%	2,8%	2,7%
Elaboración de productos de tabaco	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%
Industrias manufactureras n.c.p.	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%

Fuente: Banco Central del Ecuador, Cuentas Nacionales Anuales

Gráfico 6. Índice de horas trabajadas.

Figura 1: Variación mensual de los Índices Puestos de trabajo, Horas trabajadas y Remuneraciones.



Fuente: Sistema de Indicadores de la producción SIPRO

DICIEMBRE 2016	
(Año base 2015 = 100)	
Índice de Puestos de Trabajo (IPT)	
ÍNDICE	90,61
VAR. MENSUAL	-0,40
VAR. ACUMULADA	-6,60
Índice de Horas trabajadas (IH)	
ÍNDICE	89,62
VAR. MENSUAL	1,35
VAR. ACUMULADA	-7,07
Índice de Remuneraciones (IR)	
ÍNDICE	107,07
VAR. MENSUAL	-1,28
VAR. ACUMULADA	5,10

Gráfico 7. Productividad laboral

Ranking por sector en base a la productividad laboral por hora (RD\$)

RAMA DE ACTIVIDAD ECONOMICA	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
TOTAL	127,685.04	138,427.44	149,293.40	199,451.43	283,195.08	311,320.48	346,367.43	381,974.24
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	352,172.19	376,967.28	456,708.80	651,368.75	844,900.78	899,429.25	1,062,929.02	971,516.52
EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS	278,306.35	192,033.47	118,429.05	309,812.83	832,093.73	617,896.52	1,361,078.73	1,036,298.69
INTERMED., FINANCIERA Y SEGUROS	252,490.49	334,128.87	364,639.98	475,572.23	680,657.20	640,368.18	829,502.96	915,695.01
HOTELES, BARES Y RESTAURANTES	209,952.01	211,721.16	220,649.82	451,887.85	675,364.66	617,231.63	659,809.05	642,367.81
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	175,548.21	201,851.38	242,277.43	321,217.82	428,172.63	441,789.66	497,389.99	527,886.90
TRANSPORTE Y COMUNICACIONES	162,666.18	137,217.02	142,980.88	218,790.99	385,803.01	422,600.43	494,279.96	541,306.07
CONSTRUCCION	125,603.78	116,433.16	155,112.58	130,188.17	193,690.85	277,568.45	320,765.47	358,001.54
OTROS SERVICIOS	120,098.62	133,541.42	134,149.31	159,936.09	223,267.02	264,255.93	271,819.77	290,891.70
ADMINISTRACION PUBLICA Y DEFENSA	111,614.21	116,892.15	133,150.69	169,570.77	180,891.24	225,569.91	268,876.32	265,090.91
AGRICULTURA Y GANADERIA	52,364.02	62,785.56	61,398.08	86,747.08	124,418.51	146,691.64	151,406.75	157,539.86
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR	46,275.10	50,681.72	58,232.71	74,303.97	108,658.37	122,364.58	146,162.01	174,528.48

Fuente: Cálculos propios a partir del Informe de la Economía Dominicana, Banco Central de República Dominicana.

Gráfico 8. Productividad laboral por hora

Ranking por sector en base a la productividad laboral por hora (RD\$/HR)

RAMA DE ACTIVIDAD ECONOMICA	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
TOTAL	57.40	62.89	69.73	92.72	130.67	144.30	161.87	177.99
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	147.70	160.07	200.70	282.21	371.80	402.37	500.84	435.23
INTERMED., FINANCIERA Y SEGUROS	119.41	158.63	175.18	219.49	314.75	297.89	390.66	425.97
EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS	114.54	81.08	52.00	123.85	357.88	269.34	576.31	415.46
HOTELES, BARES Y RESTAURANTES	97.67	98.47	103.21	206.40	307.10	291.04	314.41	300.12
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	75.02	86.83	106.86	138.99	187.02	190.90	215.74	232.72
TRANSPORTE Y COMUNICACIONES	64.10	54.09	58.29	90.95	159.22	174.33	210.58	226.92
OTROS SERVICIOS	61.85	67.82	68.65	81.85	113.45	133.12	141.99	149.57
CONSTRUCCION	54.32	51.80	69.81	60.93	85.51	125.98	143.10	162.79
ADMINISTRACION PUBLICA Y DEFENSA	48.37	52.31	62.13	78.84	81.58	101.83	124.57	122.82
AGRICULTURA Y GANADERIA	25.03	30.37	31.52	41.96	60.64	72.89	73.45	75.63
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR	19.37	22.01	25.75	33.77	48.60	55.20	65.42	78.57

Fuente: Cálculos propios a partir del Informe de la Economía Dominicana, Banco Central de República Dominicana.

Las salvaguardas no influyeron mayormente en el sector de la confección según se observa en la Resolución N° 011-2015 del Comité de Comercio Exterior que las fibras sintéticas tenían un 5% de sobretasa arancelaria, pero el poder adquisitivo de las personas ha disminuido, debido a la subida de dos puntos en la tarifa del IVA, lo que repercutió directamente a las ventas de las prendas íntimas de ICAMODA afectando a su vez a la utilidad de la empresa.

Tomar medidas para la prevención de estas situaciones, tanto internas como ajenas a la empresa, que se suscitan de forma imprevista es lo que se requiere para que la empresa

esté preparada a futuro con estrategias, decisiones acertadas y acciones de mejora, detectando a tiempo los puntos críticos para ser analizados y tomar la mejor solución.

La problemática y la situación deseada

Los resultados de la empresa ICAMODA traen a colación situaciones importantes que se deben considerar, por lo que es necesario un redireccionamiento de los procesos operacionales y administrativos para mejorar la gestión presentando prendas mucho más competitivas en el mercado por lo que es de vital importancia también que la capacidad productiva de la empresa sea totalmente eficiente y eficaz, disminuyendo los tiempos ociosos y así fomentar la demanda de la ropa interior en sus diferentes líneas obteniendo el desempeño financiero esperado.

A través del presente análisis de caso se trata de que la organización logre enfrentar los retos que impone el mercado, la competencia y la exigencia de los clientes, para esto se pretende iniciar un proceso para identificar factores claves de éxito evaluando su tendencia utilizando indicadores financieros. Posteriormente serán la base para la toma de decisiones determinando los hechos que están contribuyendo para alcanzar el desempeño empresarial esperado. Poniendo especial interés en la aplicación de herramientas estratégicas en las diferentes áreas de la empresa que permitan el crecimiento sólido en el mercado y solucionar las debilidades que la empresa tiene actualmente.

1.3. JUSTIFICACIÓN

En estos tiempos el entorno empresarial se torna cada vez más competitivo, lo que obliga a las empresas a someterse a cambios constantes e innovaciones para mantenerse en un nivel competitivo; es decir, abarcar los ámbitos financieros y no financieros que se traduce en el mejoramiento continuo de la gestión.

(TiedCOMM, 2017) “En 1992, Kaplan y Norton de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e

indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.”

El presente trabajo de investigación se desarrolla debido a la importancia de brindar soluciones estratégicas de los diferentes aspectos dentro del entorno interno y externo de la empresa, a través del proceso de administración estratégica que está apoyado en la aplicación de herramientas y matrices útiles para orientar a la empresa a la correcta toma de decisiones.

Para (Kaplan & Norton, 2002) “Las experiencias pusieron de manifiesto que los directores generales innovadores utilizaban el Cuadro de Mando Integral, no sólo para clarificar y comunicar la estrategia, sino también para gestionarla. En efecto, el Cuadro de Mando Integral había evolucionado de un sistema de indicadores mejorado, para convertirse en un sistema de gestión central.” (pág. 9)

El análisis surge como necesidad de la administración quienes son los decisores de la empresa de actuar en forma oportuna en la gestión eficiente, mejoramiento del desempeño y los procesos de la empresa tomando decisiones acertadas. (TiedCOMM, 2017) “El **Balanced Scorecard** induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis.”

Al culminar la investigación la aplicación del Cuadro de Mando Integral permitirá priorizar objetivos y metas para determinar las acciones a mediano o largo plazo, establecer los factores internos y externos para determinar los puntos críticos a analizar, establecer los procedimientos sobre los aspectos que engloban la organización con el fin de actuar en pro del bienestar de la empresa, y por ultimo orientar el futuro de la organización a través de la toma de decisiones.

(Vargas & Borrero, 2014) “GIVSA, pequeña empresa perteneciente a la administración local, ha querido, liderada por el gerente de la sociedad, volcarse en una política de transparencia y gestión eficaz diseñando, desarrollando e implementando para ello un Cuadro de Mando Integral, como herramienta de comunicación, de retroalimentación y de

alineamiento de los objetivos estratégicos de la organización con los particulares de las áreas y personas implicadas.”

Finalmente es factible el análisis por el motivo de que para su desarrollo se dispone del tiempo suficiente, el acceso a la información necesaria, la posibilidad de aplicar instrumentos investigativos y sobre todo la apertura de sus propietarios para solucionar el problema detectado.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Analizar los procesos operacionales y administrativos para determinar el nivel de impacto en la toma de decisiones.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Evaluar la tendencia de los indicadores financieros para identificar los factores claves de éxito.
- Evaluar el proceso de toma de decisiones para determinar su contribución en el desempeño empresarial.
- Proponer la aplicación de herramientas estratégicas para mejorar el comportamiento de los indicadores financieros.

1.5. PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

¿La tendencia de los indicadores financieros permite identificar los factores claves de éxito?

¿Existe un adecuado proceso de toma de decisiones para determinar su contribución en el desempeño empresarial?

¿La aplicación de herramientas estratégicas incide en la mejora del comportamiento de los indicadores financieros?

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Al revisar fuentes bibliográficas y algunos documentos con relación al presente trabajo de investigación, se pudo recopilar la siguiente información tanto de fuentes físicas como digitales.

(Aceros, Díaz , & Doria, 2014) Esta investigación tiene como finalidad determinar la realidad del sector micro empresarial en la zona y con base en la información obtenida formular planes con el objetivo de hacer más eficiente el apoyo que las distintas entidades le ofrecen a los microempresarios. Luego de caracterizar a las microempresas de la zona, se diseñó un plan orientado hacia la formación integral del microempresario, luego se estableció un plan de asesoría continua y fortalecimiento financiero para los microempresarios de las comunas 14 y 15 de la ciudad de Cartagena.

(Riaño, 2012) Este proyecto tiene como finalidad incrementar la eficiencia y eficacia en las actividades que desarrollan las divisiones de mercadeo y atención al cliente, para lograr satisfacer de manera óptima las necesidades y expectativas de los suscriptores y lograr una mayor cobertura del servicio. Además, en este plan se hará posible la exploración de nuevos negocios que permitan a Tele Cartagena E.S.P. S.A. ofrecer servicios y productos de valor agregado a los suscriptores y/o usuarios pensando siempre en la satisfacción plena de estos.

(Bermúdez & López, 2005) El papel del presente plan estratégico está orientado a cumplir de manera eficiente con las expectativas de los clientes, mejorar la gestión directiva y las condiciones operativas y organizacionales de la empresa Almacén y Rectificadora La Heroica. Es por ello que se contribuye en una aproximación básica para el logro de un

modelo de administración moderna y cuyo fin primordial es el mejoramiento continuo de las empresas.

(Escudero , 2014) Esta investigación tiene como finalidad el mejoramiento de la calidad del servicio en la compañía de financiamiento comercial Macro financiera S.A., también se contribuirá de manera significativa al incremento competitivo y a diferenciarse de otras empresas en materia de servicio y atención al cliente, generando técnicas viables que sirvan de guía para que todas las agencias establecidas en el país mejoren o modifiquen su prestación de servicios.

(Campos, 2014, pág. 102) Gracias al desarrollo del plan estratégico de la organización, se construyó el cuadro de Mando Integral, el cual expresa la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización, en términos operativos, con el objeto de obtener el apoyo de todos los niveles de la organización con el afán de alcanzar las metas planteadas.

El Cuadro de Mando Integral, permite ver a la organización desde diferentes perspectivas, además, logra que cada Subdirector pueda percibir cualitativa y cuantitativamente, como su aporte individual hace que la organización y su área específica puedan alcanzar sus metas particulares y generales además su visión global.

2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Para el estudio del caso empresarial, se ha considerado conveniente fundamentarla desde el punto de vista jurídico por una serie de estatutos legales de orden internacional y nacional que tienen vigencia actual en la República del Ecuador, tales como:

a) Normativa de Control Interno

(Ramón, 2004, pág. 1) El control interno de las empresas privadas se ha convertido últimamente en uno de los pilares en las organizaciones empresariales, pues nos permite observar con claridad la eficiencia y la eficacia de las operaciones, y la confiabilidad de los registros y el cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones aplicables. El control interno se sustenta en la independencia entre las unidades operativas, en el reconocimiento

efectivo de la necesidad de contar con un control interno y la fijación de responsabilidades. Sólo así podrá tener éxito. En consecuencia, podríamos decir que el control interno es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia y asegura la efectividad y, sobre todo, previene que se violen las normas y los principios contables.

a) **Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales** (Asamblea General de las Naciones Unidas según Resolución N° 2200; 1.966)

A través de este pacto, varios países del mundo de los que forma parte el Ecuador, buscan garantizar la integridad del ser humano en relación a sus obligaciones económicas sin dejar de lado su cultura y la implicación social que esto tiene en la vida empresarial.

En este sentido las tomas de decisiones empresariales no deben desviarse del pacto social y por el contrario deben ser éticas precautelando el bienestar del ser humano antes del capital como ente generador de riqueza.

b) **Constitución de la República del Ecuador**

Sistema económico y política económica

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones

Art. 284.- La política económica tendrá los siguientes objetivos:

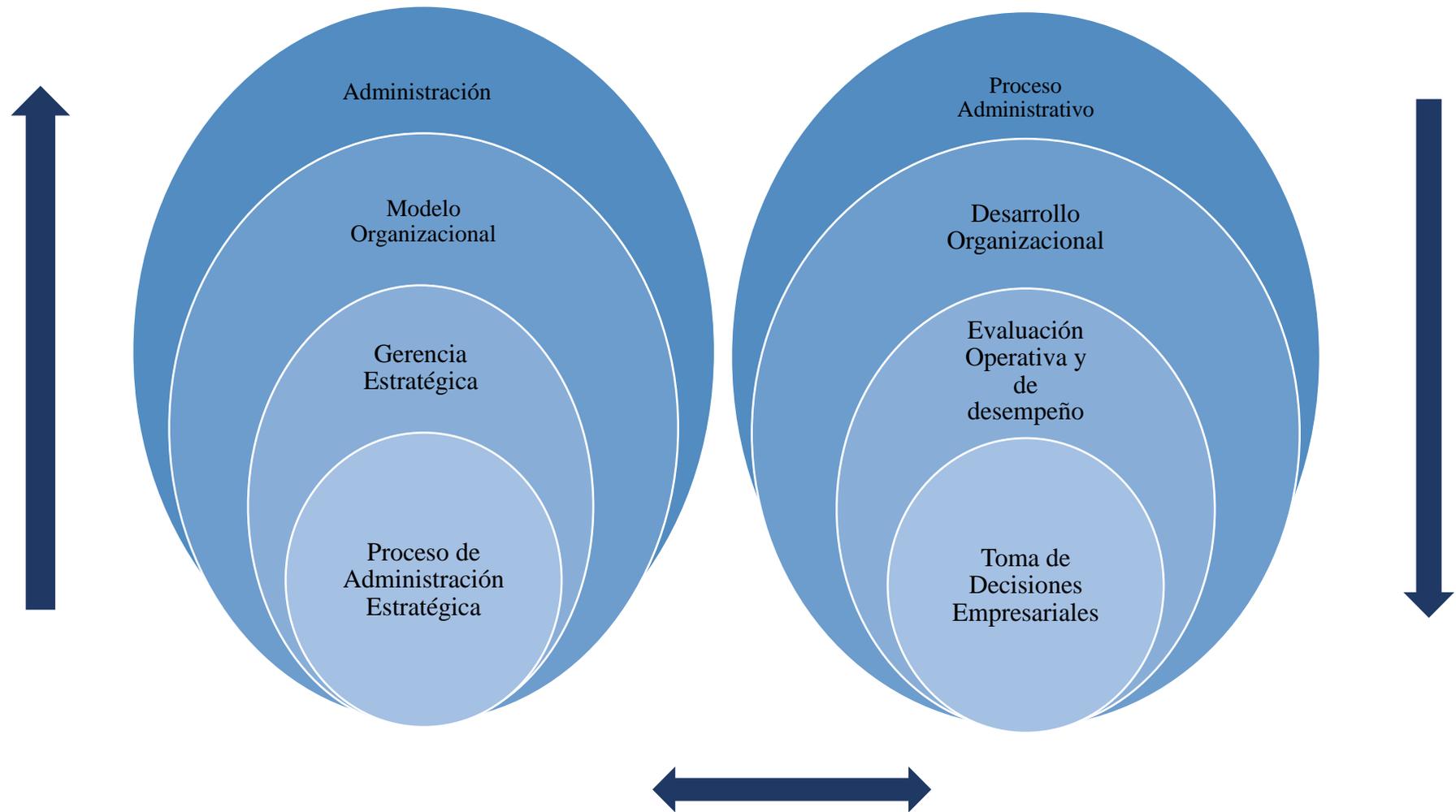
1. Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional.
2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.
3. Asegurar la soberanía alimentaria y energética.
4. Promocionar la incorporación del valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto a la vida y a las culturas.
5. Lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural.
6. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales.
7. Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo.
8. Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes.
9. Impulsar un consumo social y ambientalmente responsable.

La Constitución de la República reconoce la soberanía económica en las empresas de tal modo que tanto viene y servicios lleguen de forma idónea al consumidor y se genere riqueza a través de los distintos sectores productivos

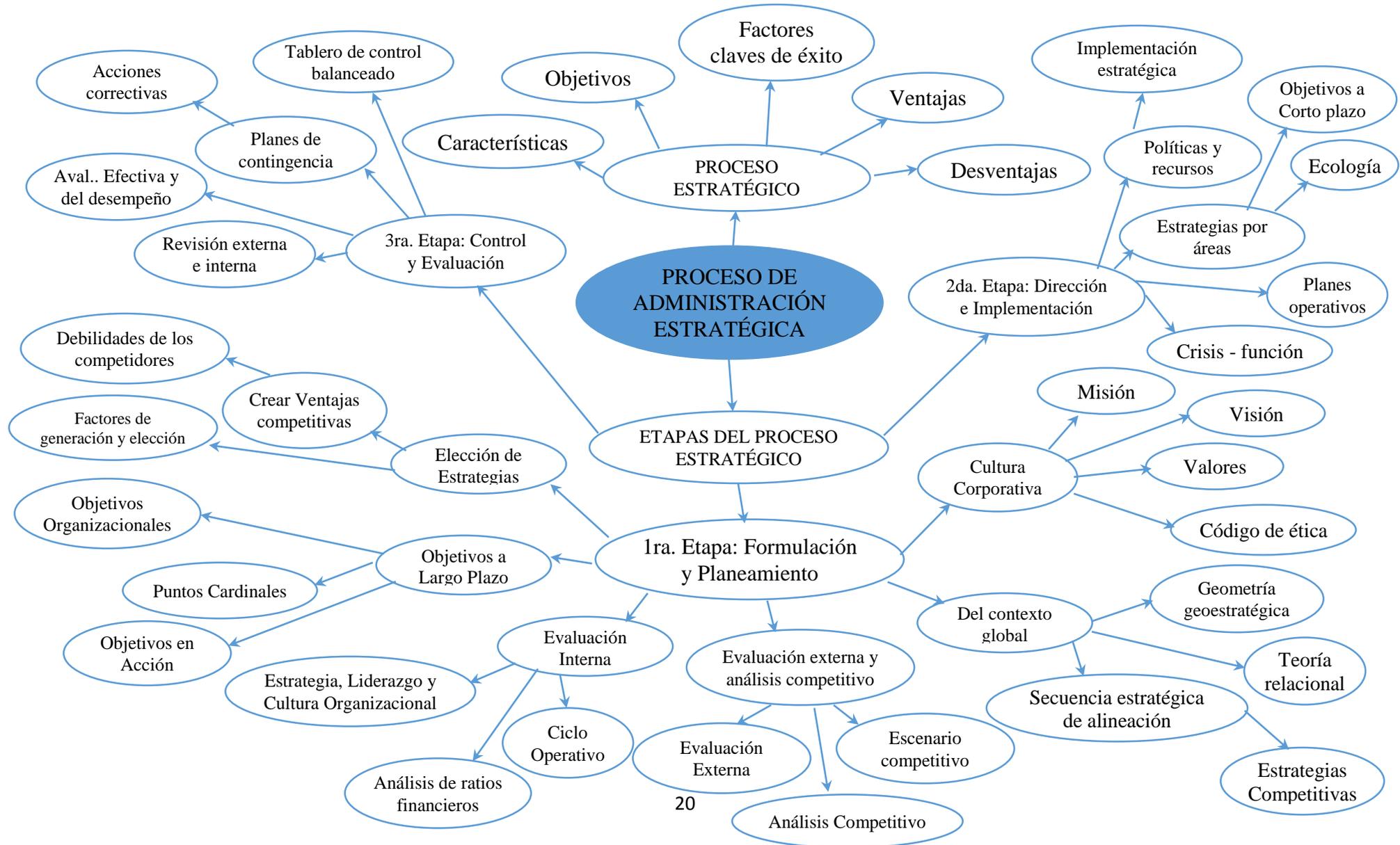
c) Ley de Compañías

En esta ley se establecen las condiciones primordiales y de legal cumplimiento para el funcionamiento de una empresa, en cuanto a su constitución, a sus obligaciones con el estado y con los empleados, por lo que se debe prestar atención para el proceso de administración estratégica se ajuste a estos requerimientos establecidos previamente.

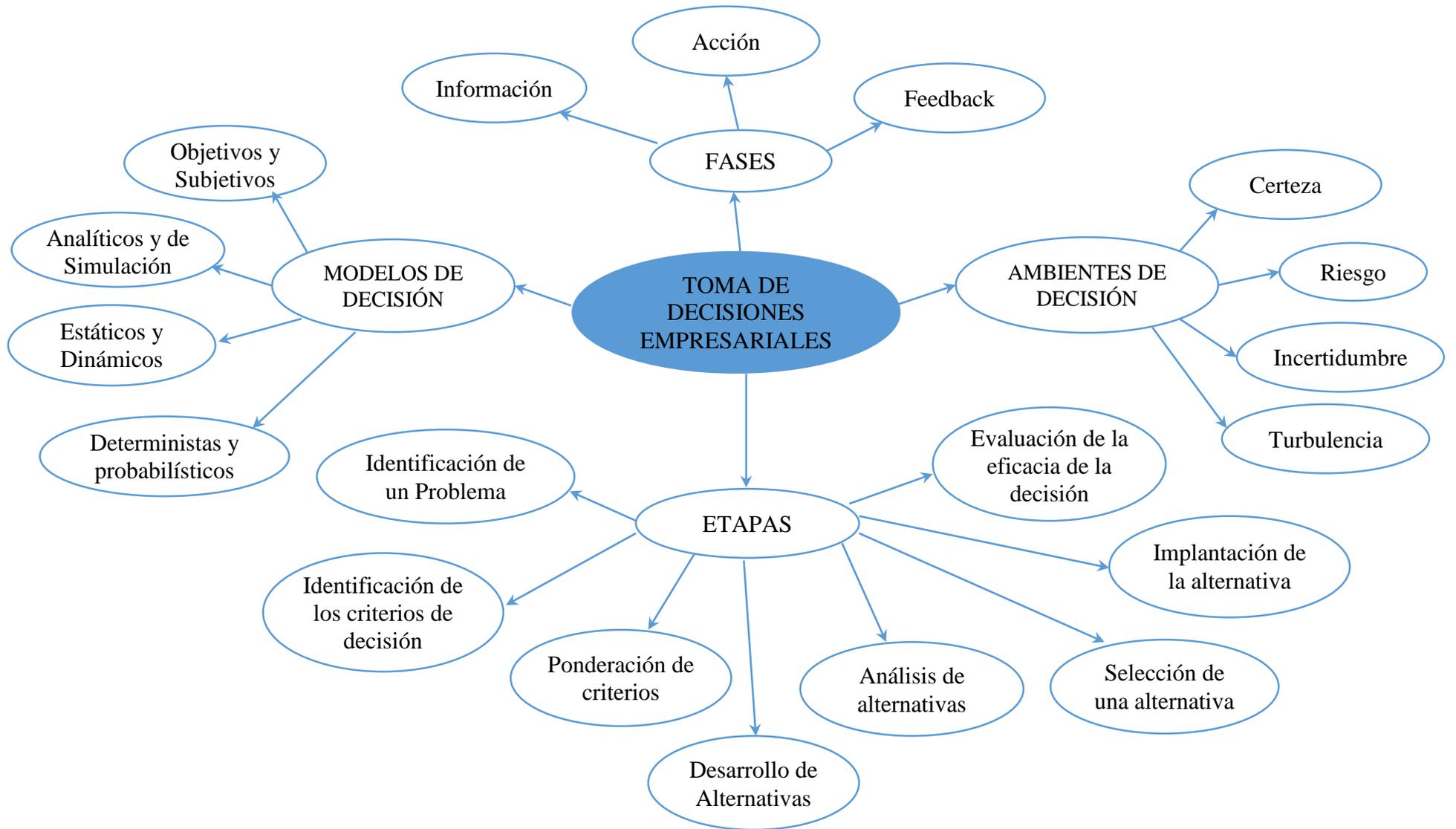
2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES



2.3.1. CONSTELACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE



2.3.2. CONSTELACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE



2.3.3. Variable Independiente

2.3.3.1. Administración

La administración es una ciencia, que se desarrolla en función de los recursos técnicos, humanos y operativos que permiten a las organizaciones formular adecuadamente los objetivos y direccionar sus esfuerzos al cumplimiento de la misión y visión.

Para (Koontz; Harold, 2012) Es la capacidad de administrar, operar y mantener el sistema económico con criterios de eficiencia y equidad tanto social como comercial. La dirección toma todas las decisiones relacionadas al manejo administrativo, tienen el control de los recursos (técnicos, financieros, de personal), y establecen relaciones horizontales con las agencias gubernamentales y no gubernamentales que apoyan su trabajo. (p.12)

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación, incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Además, que la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a luz de las fortalezas y debilidades. (Wheelen & Hunger, 2015, p.43)

De tal manera que la administración se convierte en la herramienta gerencial que permite el cumplimiento de los objetivos en la empresa generando esto un enfoque sistemático de direccionamiento organizacional.

Mientras desde el punto de vista de (Mendoza, 2014) la Administración es el conjunto de normas, políticas y técnicas sistemáticas que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos mediante los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos de todo proceso administrativo. (p.23)

En este sentido la administración constituye el ente organizativo funcional que constituye el núcleo de la empresa como una herramienta que dinamizará la efectiva utilización de los recursos para encaminarlos a la eficiencia en el entorno, que dé

lugar a mayor competitividad en una economía globalizada cambiante con mayores desafíos en el tiempo.

2.3.3.2. Modelo Organizacional

El modelo organizacional hace referencia a la estructura, los puestos y funciones, los procesos y la toma de decisiones, los aspectos fundamentales del negocio que condicionan la calidad del producto final o del servicio que se presta.

De acuerdo a (Valdés, 2015) Existen elementos que condicionan el modelo organizacional a adoptar en cada empresa como el volumen de negocio previsto inicialmente, la capacidad financiera para afrontar el gasto inicial de personal, el sector de actividad, la complejidad o no de la producción (productos tecnológicos, servicios muy especializados, etc.), además de la venta directa al cliente o a través de intermediarios o distribuidores, la competencia existente, el tipo de clientes y el valor que le den al servicio y atención recibidos. (p.105)

Los modelos organizacionales surgen de la interrelación existente entre tres dimensiones llamadas vectores del sistema organizacional y se refieren a los aspectos de: la misión, estructura organizacional y diseño de transformación o tipos de tecnología (Calderón, 2015, p.61) de cuya adecuada comprensión y limitantes se define el proceso estratégico.

Los diferentes tipos de empresas aplican modelos organizacionales adecuados a su operatividad, de allí que ninguno es rígido, por el contrario, se ajusta las necesidades al ambiente interno y al entorno competitivo, lo cual hace que cada organización sea un caso excepcional y por tanto fije los objetivos, limitantes, metas y planes a largo plazo.

2.3.3.3. Gerencia Estratégica

La Gerencia Estratégica es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias para lograrlos reconociendo la participación basada en el liderazgo de los ejecutivos de la

empresa para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro.

Según (Barreiro, 2016) la aplicación de la gerencia estratégica presupone el establecimiento de objetivos, estrategias y la misión actual, seguida de investigaciones externas e internas, que permitan fijar la misión de la industria y llevar a cabo un análisis para la formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles, para después medir los resultados y tomar las medidas correctivas del caso. (p.34)

La Gerencia Estratégica inicia con un proceso de planificación corporativa, que posteriormente se enmarca dentro de las áreas específicas de la organización en un proceso funcional, que comienza a dividir responsabilidad de los líderes organizacionales, así lo indica (Betancourt, 2012, p.83), además de destacar que es la ciencia de anticipar participativamente el cambio con el propósito permanente de crear estrategias que garanticen el futuro del negocio.

2.3.3.4. Proceso de Administración Estratégica

Según señala (Fred, 2003) en su definición de Administración Estratégica:

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. (p.5)

Del mismo modo (Torres, 2014) indica acerca de la administración estratégica que:

La administración estratégica es el proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica. Se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia y después con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia o ejecución que parezcan adecuados. (p.37)

Debido a esto el proceso estratégico se convierte en una herramienta esencial que facilita y orienta el proceso evolutivo de una organización al éxito, estableciendo en los administradores el ánimo de conocimiento de la organización que a su vez les permitirá enfrentar nuevos desafíos.

Características

Según (Fred, 2003) las características del proceso estratégico son:

Nueve características clave sirven como criterios de evaluación:

la calidad de la gerencia, la innovación, la calidad de los productos o servicios, el valor de la inversión a largo plazo, la solidez financiera, la responsabilidad ambiental y hacia la comunidad, la habilidad para atraer, desarrollar y conservar al personal talentoso, el uso de los activos de la empresa y la visión internacional. (p.310)

De esta manera se establece que el proceso de la administración estratégica debe cumplir con características específicas que principalmente giran en torno a las personas y a los distintos escenarios operativos y de control, factores que permiten generar estrategias proactivas dirigidas al cumplimiento de los objetivos de la empresa a nivel comercial, financiero y de expansión.

Objetivos

Los objetivos que persigue el proceso de administración estratégica son de diversa índole y se relacionan con los clientes, los competidores, los productos y las marcas, pero todos apuntan al crecimiento al progreso y afianzamiento, y son:

- Lograr la comprensión y el compromiso de los gerentes y empleados, creando vínculos entre su propia compensación y los rendimientos de la empresa.
- Aprender en el proceso e involucrar a los partícipes, pues las estrategias deben ser propiedad del personal para que su ejecución sea exitosa.
- Obtener beneficios financieros que a través de la administración estratégica en las operaciones resulten rentables y exitosas.
- Brindar beneficios no financieros como un mayor discernimiento de las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una menor resistencia al cambio y un mejoramiento de las condiciones del desempeño con la recompensa. (Mendoza, 2014, p.93)

Según (Fred, 2003) menciona que:

Un objetivo principal del proceso es lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados. La comprensión quizá sea el beneficio más importante de la dirección estratégica, seguida por el compromiso. Cuando los gerentes y empleados entienden lo que la empresa hace y sus motivos, con frecuencia sienten que forman parte de la empresa y se comprometen a apoyarla. Esto es especialmente cierto cuando los empleados comprenden los vínculos entre su propia compensación y el rendimiento de la empresa. (p.15)

Los objetivos del proceso de administración estratégica deben direccionarse de acuerdo al entorno externo e interno de la organización y delimitan las acciones del empresario frente a los distintos escenarios, por lo que las empresas que ejecutan estrategias son más exitosas que las que no lo hacen, no solo por la organización de sus recursos, sino por la facilidad de medir los resultados y tomar medidas correctivas a tiempo.

Factores claves de éxito de un Proceso Estratégico

Los factores del éxito son once y la suma de todos ellos permite el cumplimiento cabal de los objetivos empresariales y son:

- La motivación del personal en contenido e intensidad.
- La voluntad de actuar
- El compromiso
- La rapidez de la ejecución
- La sorpresa
- La concentración de recursos
- El efecto de choque
- La vigilancia
- La pertinencia de los medios de control
- La coherencia
- La creatividad y la capacidad de innovación
- Adaptación y flexibilidad. (Piestrak, 2016, p.56)

Según (D'alessio, 2008) los factores claves del éxito de un proceso estratégico son dos:

El Liderazgo estratégico es la capacidad de conducir a las personas de una organización para alcanzar los objetivos de esta, una dirección basada en el respecto al líder por sus cualidades profesionales y personales, así como por sus conocimientos y enseñanzas. Un liderazgo transformacional es necesario para tener éxito en este proceso estratégico; no contar con el liderazgo de la alta dirección y su decidido compromiso, sería un error y una receta para el fracaso.

La cultura organizacional es un grupo de elementos importantes y comunes entre los miembros de una organización, tales como creencias, valores, actitudes, hábitos tradiciones, supuestos heredados y filosofías propias. (p.24)

El proceso estratégico no es un esquema rígido, por lo que se validan varios factores fundamentales que condicionan altas probabilidades de éxito, por ello contar con un liderazgo comprometido se adapta a los cambios, mientras la cultura organizacional debe convertirse en proactiva y adaptable, todo entorno al personal y los medios de control.

Ventajas y Desventajas

El proceso de administración estratégica constituye una operación compleja para la organización, debido a las ventajas y desventajas que se derivan de este. Así se conoce mejor la realidad de la empresa, identifica los cambios, se utilizan métodos adecuados al funcionamiento de la empresa, se piensa en el futuro, definiendo objetivos operativos y estratégicos que permitan monitorear y evaluar las estrategias aplicadas, mientras que entre las desventajas radica el tener un grupo completo de profesionales estrategias que se encuentren ajenos a los productos y clientes, se incurre en una inversión altísima de tiempo, dinero y personal; además se evitan las oportunidades atractivas que no entran en el proceso estratégico por los riesgos que involucran. (Luna, 2014, p.57)

Mientras (D'alessio, 2008) establece las ventajas y desventajas del proceso de la administración estratégica en el siguiente cuadro:

Afirmación	Ventaja	Desventaja
Estrategia establece dirección	Plantea el rumbo para navegar en el cambiante entorno	Oculto potenciales peligros, se debe navegar lento
Estrategia enfoca el esfuerzo	Promueve la coordinación de actividades	Puede no permitir ver otras posibilidades
Estrategia define la organización	Ayuda a comprender la organización y lo que hace	Pierde la riqueza de un sistema al enfocarse demasiado
Estrategia provee consistencia	Reduce la ambigüedad, provee orden y facilita la acción	Puede ser una simplificación que distorsiona la realidad

Cuadro N° 1: Ventajas y Desventajas de un Proceso Estratégico Formal
Fuente: (D'alessio, 2008)

De las ventajas y desventajas de la administración estratégica se establece un marco adecuado para la toma de decisiones empresariales donde el riesgo disminuye, generando una ventaja competitiva que resulta beneficiosa en la capacidad de reacción de la empresa, mucho más cuando los escenarios son cambiantes y las oportunidades inesperadas.

2.3.3.5. Etapas del Proceso Estratégico

Un proceso estratégico se implanta con la idea de ayudar a la empresa a obtener una determinada ventaja competitiva o a defender la que ocupa actualmente, mediante la identificación de los factores críticos que tienen impacto en la estrategia actual. Tiene como objetivo final lograr la mejora del rendimiento de la empresa mediante la organización, coordinación y oportunidad estratégica de los cambios en los habilitadores fundamentales que se utilizan hoy en las organizaciones: las personas que constituyen la empresa, los procesos de negocio y la tecnología, entre otros.

Para (Vicuña, 2017) El escenario empresarial actual se compone de varios tipos de movimientos, tendencias, innovaciones y nuevos modelos de negocio, por lo que existe la necesidad imperiosa de pensar estratégicamente y planificar el futuro para ser competitivos en mercados cada vez más concentrados y globales. (p.81)

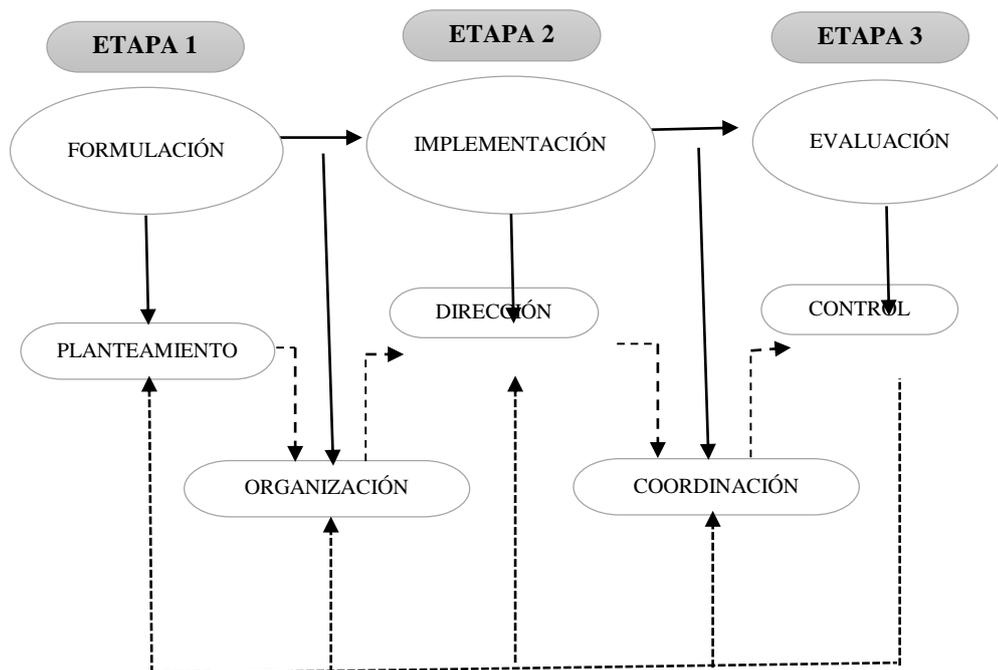


Gráfico N° 1: Etapas del proceso estratégico
Fuente: (D'alessio, 2008)

El cumplimiento de las etapas del proceso estratégico se delimita por los cinco componentes fundamentales: visión, misión, valores, intereses organizacionales y objetivos estratégicos a largo plazo, constituyendo un sistema complejo e integral donde lo más difícil es la implementación, porque un correcto planeamiento no garantiza el éxito del alineamiento estratégico.

Primera Etapa: Formulación y Planteamiento

a) Cultura Corporativa

Declara (Lessem, 2012) que la cultura corporativa de la empresa está compuesta por elementos filosóficos esenciales de la vida de la empresa, es decir, no se definen números de venta o de producción o dónde va a estar la meta. Los elementos incluidos en la definición son de sentido común, dirigidos a apoyos que ofrecen y requieren de su entorno un beneficio mutuo.

Es un elemento importante en el direccionamiento organizacional, ya que ello será el enlace con el cliente interno para acceder al apoyo interno en satisfacción del cliente externo.

a.1. Visión

Dice (García, 2016) que hay varias maneras de definir la visión:

- Es llevar a la realidad los sueños que tenemos y que son tan poderosos que debemos concretarlos en algo objetivo.
- Es verse en el futuro con un sueño que hemos logrado alcanzar a través de las acciones ejercidas.
- Es un sueño que nace de nuestra vocación de ser y de concretar algo en nuestra vida personal y profesional, y que dedicaremos el resto de ella a llevarlo a cabo, ya que estamos convencidos de que es parte de nuestra existencia y, por lo tanto, el cumplimiento de este sueño hará que trascendamos en el tiempo y en el espacio.

La visión es la meta al futuro de la empresa, lo que quiere logra mediante la eficiente utilización de los recursos y así generar una imagen de competitividad organizacional.

Características de la visión

De igual forma (Mendoza, 2014) afirma que la visión se caracteriza porque es definida por los líderes, su alcance es a largo plazo, sin dejar de ser realista, además se debe ser compartida con los demás y debe ser diseñada con base en un enfoque sistemático. (p.39)

Para generar una visión delineada a genera una eficiente participación en el entorno se toma en consideración las aspiraciones y la naturaleza del negocio para cumplir con las expectativas del cliente.

Para (Carrión, 2017) Una visión corporativa bien estructurada da sentido a los cambios, evoca una imagen mental clara y positiva del futuro, crea orgullo y energía y establece estándares que reflejan ideales elevados clarifica los objetivos y la dirección, llenando de significado las actividades diarias, creando un puente entre presente y futuro, capaz de captar la atención de todos los integrantes de una organización.(p.76)

Según (Peña, 2010) define a la visión:

La visión empresarial es una declaración amplia y suficiente de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro, por lo que señala el rumbo, da dirección, es la cadena que une en las empresas el presente con el futuro, sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Por ser una proyección de deseo futuro, debe ser suficientemente comprometedor y motivante, de tal manera, que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización, requiere de una gerencia comprometida, que no le tema al cambio y motive la participación de los integrantes de la compañía en el logro de los objetivos y metas. Debe ser una gerencia que tienda más a la coordinación y al control de gestión que a la operación.

La visión por tanto es muy importante de la administración estratégica, porque constituye el punto final hacia donde se direccionan las estrategias consideradas en las operaciones cotidianas de la empresa y se distinguen gráficamente los siguientes factores:

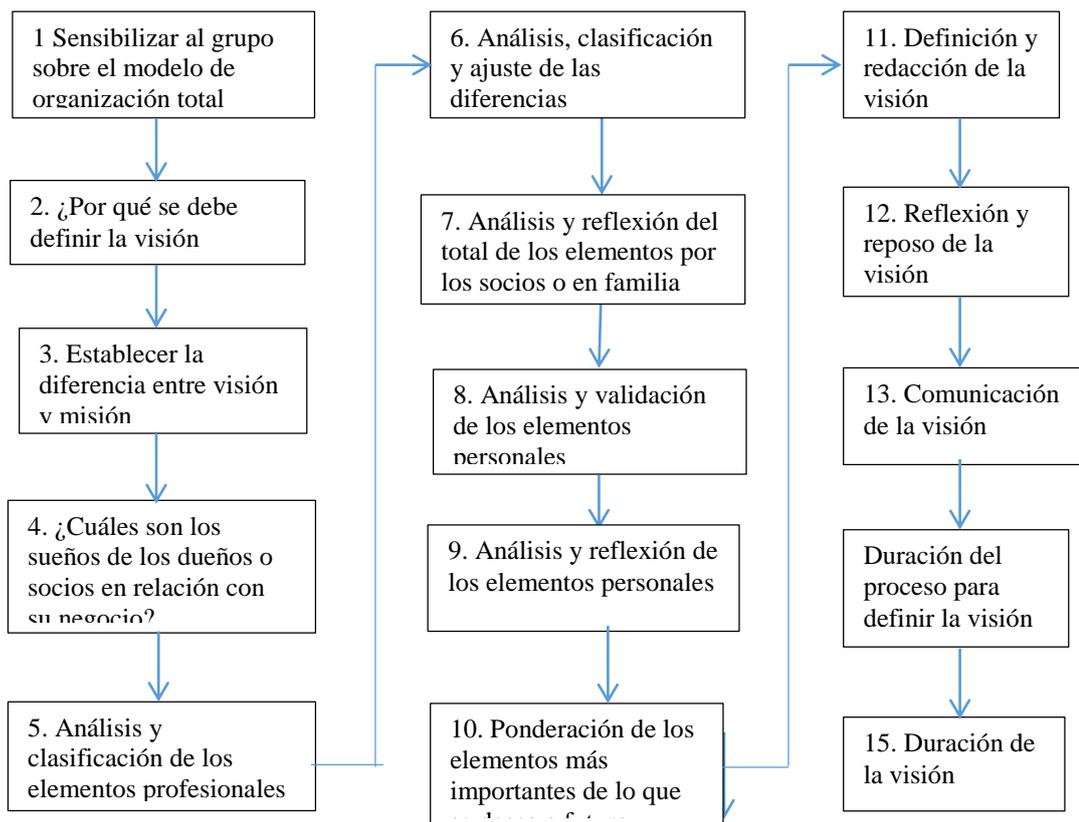


Gráfico N° 2: Diagrama de la metodología para definir la visión

Fuente: Sergio Luis Naumov García. (2011)

a.2. Misión

Para Naumov, Sergio. (2011) algunas definiciones más comunes de que es la misión:

- Es poner en práctica la visión. Es un gran ¿Cómo vamos a llevar a cabo?, con base en las expectativas planteadas en la visión. Es una respuesta a la visión de cómo deben reaccionar todos los que integran la empresa para contribuir a su logro.
- Es caminar una ruta ya definida, con un inicio y un final identificados. Lo que nos resta es diseñar como transitaremos sobre ese camino. ¿A qué velocidad lo haremos para llegar en el tiempo establecido? ¿Qué haremos en caso de que nos tropecemos? Y que táctica tomaremos para lograrlo de manera exitosa.
- Es la estrategia que cada área que integra a la empresa diseñará para contribuir al logro de los sueños, pero expresados en grandes como, que los hará responsables de sus esfuerzos por lograrlo y les dará la claridad de lo que se espera de ellos y de la empresa misma en un mediano plazo. (pág. 34)

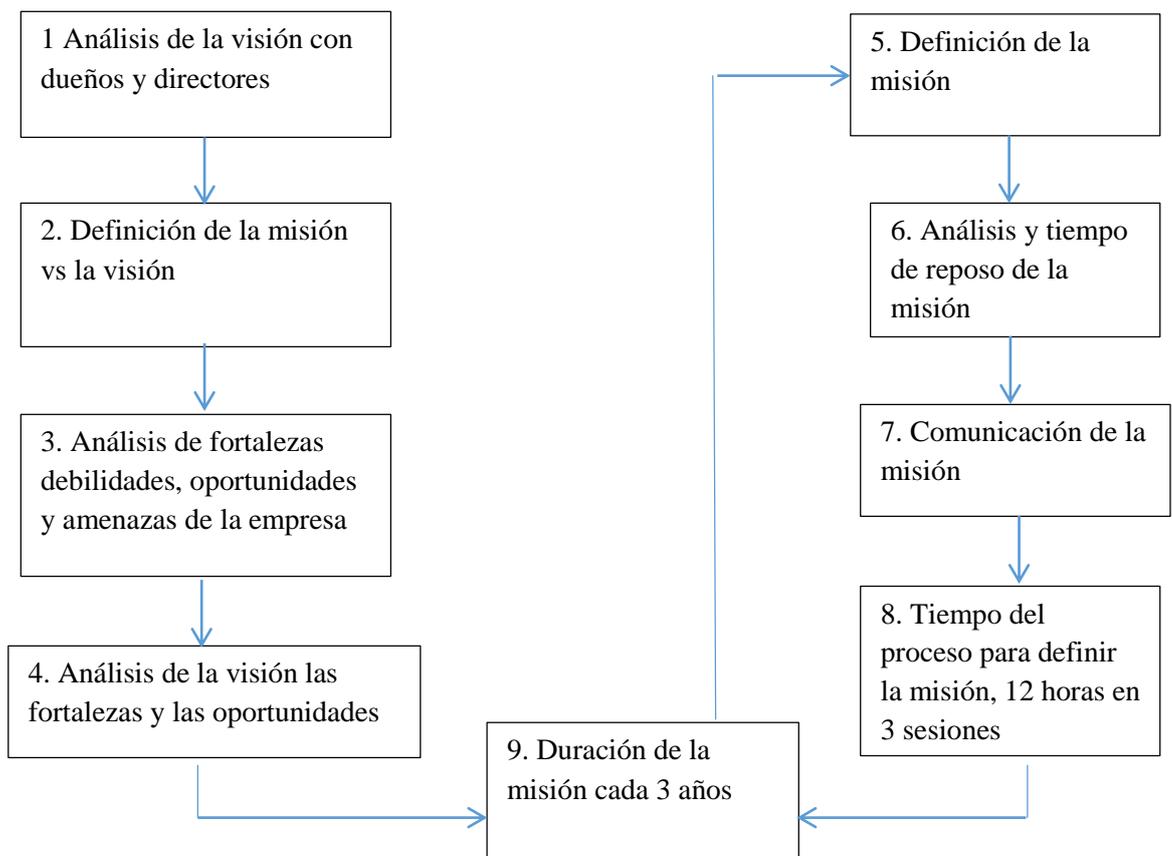


Gráfico N° 3: Diagrama de la metodología para definir la Misión
Fuente: Sergio Luis Naumov García. (2011)

Según (Peña, 2010) define que:

es la Misión la declaración duradera del propósito de la organización realizada por la alta gerencia de esa organización (Serna, 1997:185), en la cual se establece para que existe la misma (Mariño, 2003), cuál es el propósito fundamental, su razón de ser (David,1997), puesto que visualiza la organización a largo plazo, en términos de lo que quiere ser y a quién quiere servir, lo que proporciona dirección y significado a todos los miembros de la organización sin importar el nivel al que pertenecen dentro de la empresa, por lo que proporciona el contexto para formular las líneas específicas de negocios en las cuales se involucrara la empresa y las estrategias mediante las cuales operara; establece el campo en el cual competirá y determina la manera como asignará los recursos y cuál será el modelo general de crecimiento y dirección para el futuro (Goodstein et al., 2004).

La misión, está definida como el eje direccionar de las actividades empresariales en cada una de sus tareas, es decir es el propósito de la empresa, la cual se pretende cumplir mediante la aplicación legal y organizacional.

a.3. Valores Corporativos

Para Ferrel O.C. y Hirt Geoffrey, (2004) Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dados sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.-llegando a la conclusión específicamente que la visión trata de conceptos, costumbres situaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que es e propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y/o de sus variables competitivas. (p. 211).

Valores corporativos se refiere a Los principios considerados válidos ya sea que los tengamos o requerimos de ellos a la vez son los puntales que le brindan a las organizaciones, su fortaleza, su poder, fortalecen la Visión. - Ahora cuando hablamos de valores corporativos, nos referimos a características que se desarrollan como ventajas competitivas.es decir

Cuando una compañía define su posicionamiento estratégico competitivo, intrínsecamente está determinando los elementos que se convertirán una

mezcla única de valor, lo cual la hará diferente en el mercado, es decir, está en el fondo definiendo sus valores corporativos. (Walker; p. 210).

a.4. Código de ética

Sharma, S. (2009) Los códigos de ética o códigos de conducta se conocen como credo empresarial, debido a que su contenido varía según las necesidades e intereses de los grupos sociales a los que regulan, por lo general se incluye un preámbulo (enunciados básicos), principios generales (reglas) y agentes relacionados (steakholders), por lo general existe un código de ética para cada tipo de profesionales. (p.57)

La ética, en tanto que ciencia práctica de carácter filosófico, expone y fundamenta científicamente principios universales sobre la moralidad o etnicidad de los actos humanos. Los empresarios deben promocionar la ética de la empresa desde una autorregulación no corporativista, abierta tanto a la crítica interna como externa. (Torres, 2014, p.59)

En este contexto, la opinión pública crítica juega un papel indispensable.

Fundamentos de la ética empresarial

Para Sharma, S. (2009, p. 57). Menciona que:

Los motivos fundamentales que han impulsado la preocupación por la ética son:

1. Pérdida de la credibilidad depositada en las empresas (tendencia al despido, especulación financiera, seguridad o calidad, veracidad de la publicidad).
2. Insuficiencia del derecho.
3. Protagonismo creciente de la empresa en el desarrollo, no sólo económico sino social (protección del medio ambiente).
4. Necesidad creciente de armonizar los intereses globales de la empresa con los de cada uno de sus miembros.

La ética empresarial permitirá que la colectividad se integre a su desarrollo, se comprometa a generar esfuerzos en beneficio local.

Razones para la ética

Dice Moreno Uriarte (2010, pág. 80). Ser ético es tan importante como ser rentable. Las razones para que una empresa sea ética pertenecen a dos categorías:

1. Razones abstractas y personales
2. Razones económicas:
 - Reforzar imagen externa
 - Relaciones más armónicas (clientes, proveedores, empleados) y consiguiente reducción de costos
 - Calidad final del producto
 - La organización con personas íntegras tiene un importante activo
 - El prestigio hace que disminuyan los problemas, lo que disminuye costos
 - Los valores éticos del equipo directivo favorecen su liderazgo natural
 - El ambiente de trabajo mejora.

Las razones de generar ética es proyectar una imagen de seguridad y garantía, en la cual se establezca pro actividad hacia el logro de los objetivos con la colaboración externa para el desarrollo comunitario.

b) Del Contexto Global

Tal como lo indica (D'alessio, 2008)

La tarea fundamental de la administración estratégica es orientar hacia el futuro e implica cambiar de pensar en el corto plazo para pensar en el largo plazo, perdurar en el tiempo, proyectarse y diseñar con visión de futuro. Se debe considerar una visión global que ayudará a reflexionar sobre cómo está cambiando el mundo y qué se espera de él; y a saber pasar de lo global a lo regional, al país al sector a la corporación y por último a la unidad de negocios estratégica. (p.68)

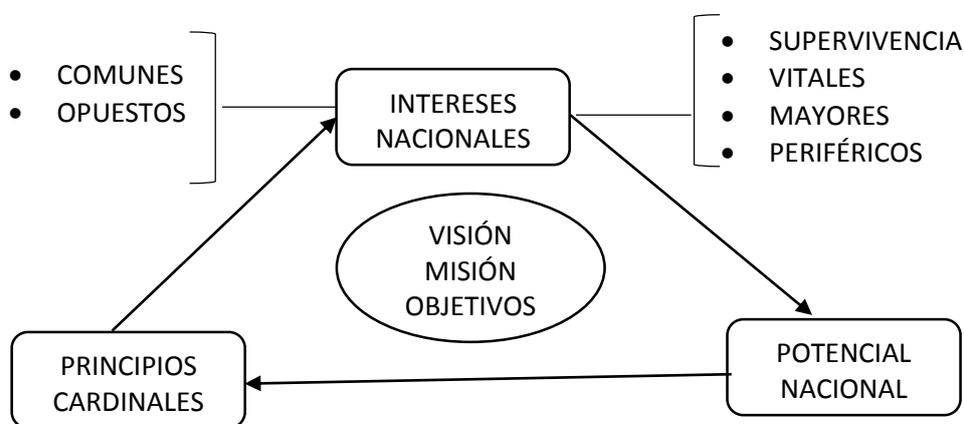
b.1. Geometría geoestratégica

Como podemos notar para (D'alessio, 2008):

El mundo es asimétrico, una asimetría geoestratégica y por ende económica. El mundo actual se caracteriza por contar con una economía realmente abierta, global donde ya no existen fronteras económicas. Quien puede entra, quien no entra o lo que es peor sale. Aparecen muchos entrantes, organizaciones que desplazan a otras, independientemente de que sean públicas o privadas, grandes, medianas o pequeñas, la situación aplica a cualquier realidad. (pág.88)

b.2. Teoría Relacional

La importancia de las relaciones internacionales y su consecuente planteamiento estratégico, se usa igualmente para los países como para las organizaciones, que incluyen movimiento de personas, bienes, servicios, tecnología, conocimientos, información e ideas a través de sus fronteras. Federick Hartman en la teoría tridimensional señala que las relaciones entre naciones se deben evaluar desde tres perspectivas: los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales.



b.3. Secuencia estratégica de Alineación

Si siempre existiera la estructuración alineada de un planeamiento integral, lógicamente se podría realizar esta secuencia. Las organizaciones tendrían la capacidad de hacer un planeamiento perfectamente estructurado que se derive de los planeamientos y objetivos del sector, que derive a su vez del planeamiento y objetivos nacionales; y este se fundamenta en las relaciones internacionales y la política exterior nacional establecida.

Tal como lo indica (D'alessio, 2008) un país al igual que una organización se encuentra constituida por tres columnas básicas (finanzas, operaciones productivas y comercialización) que operan integral y coordinadamente en el denominado ciclo operativo; teniendo su visión, misión y objetivos estratégicos como la brújula que orientará el uso de los recursos, buscando la productividad como herramienta fundamental de la gestión integral.

b.4. Estrategias Competitivas

El aporte de (D'alessio, 2008) consiste en diez estrategias que hacen a un país como a una empresa competitiva así se mencionan:

1. Evaluar la interacción adecuada en búsqueda de intereses comunes.
2. Explotar los recursos que ofrezcan ventajas comparativas que se convierten en competitivas.
3. Evaluar estratégicamente las implicaciones geográficas en un contexto comercial
4. Conseguir un adecuado desarrollo industrial tendiente a producir bienes y servicios competitivos para el exterior.
5. Desarrollar conciencia ecológica
6. Explotar la ventaja de los puertos con aguas profundas, con la adecuada infraestructura.
7. Observar las posibilidades de negociación con el exterior
8. Desarrollar alianzas estratégicas tendientes a la generación de actividades productivas y de servicios.
9. Conseguir inversión a través de la capacidad de negociación con el exterior
10. Capitalizar las oportunidades de manera oportuna.

c) Evaluación externa y Análisis competitivo

c.1. Evaluación Externa

La evaluación externa se enfoca en una exploración del entorno y el análisis de la industria, este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la empresa.

En este contexto (D'alessio, 2008) emite una serie de recomendaciones para realizar la evaluación externa en el marco de una administración estratégica:

- Involucrar al mayor número posible de gerentes y funcionarios clave.
- Buscar información política, económica, social, tecnológica y ecológica.
- Reunir información relevante de los principales competidores.
- Hacer seguimiento de la información relevante en diversas fuentes.

- Utilizar las tecnologías de la información para actualizarse constantemente en los cambios globales.

- Usar a proveedores, distribuidores y clientes como fuentes d información.

Se requiere realizar reuniones para identificar colectivamente las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización, así como las fortalezas y debilidades de los competidores.

- Comunicar y distribuir la lista final de factores externos que afectan significativamente a la organización.

En este sentido para analizar los distintos factores externos se aplica la metodología PESTEC, que propone (Valdés, 2015), donde se consideran siete categorías que afectan directamente a los productos y las organizaciones:

- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

- Fuerzas económicas y financieras (E)

- Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

- Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

- Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

- Fuerzas competitivas (C)

Y a la vez los factores claves de éxito para el sector industrial (FCE)

c.2.Escenario Competitivo

Las organizaciones modernas se encuentran inmersas en un nuevo orden geopolítico marcado por operar en un mundo multipolar, cambiante, asimétrico y en una economía globalizada que ha generado la caída de fronteras económicas, ahora la competencia es en la arena global sin límites ni restricciones.

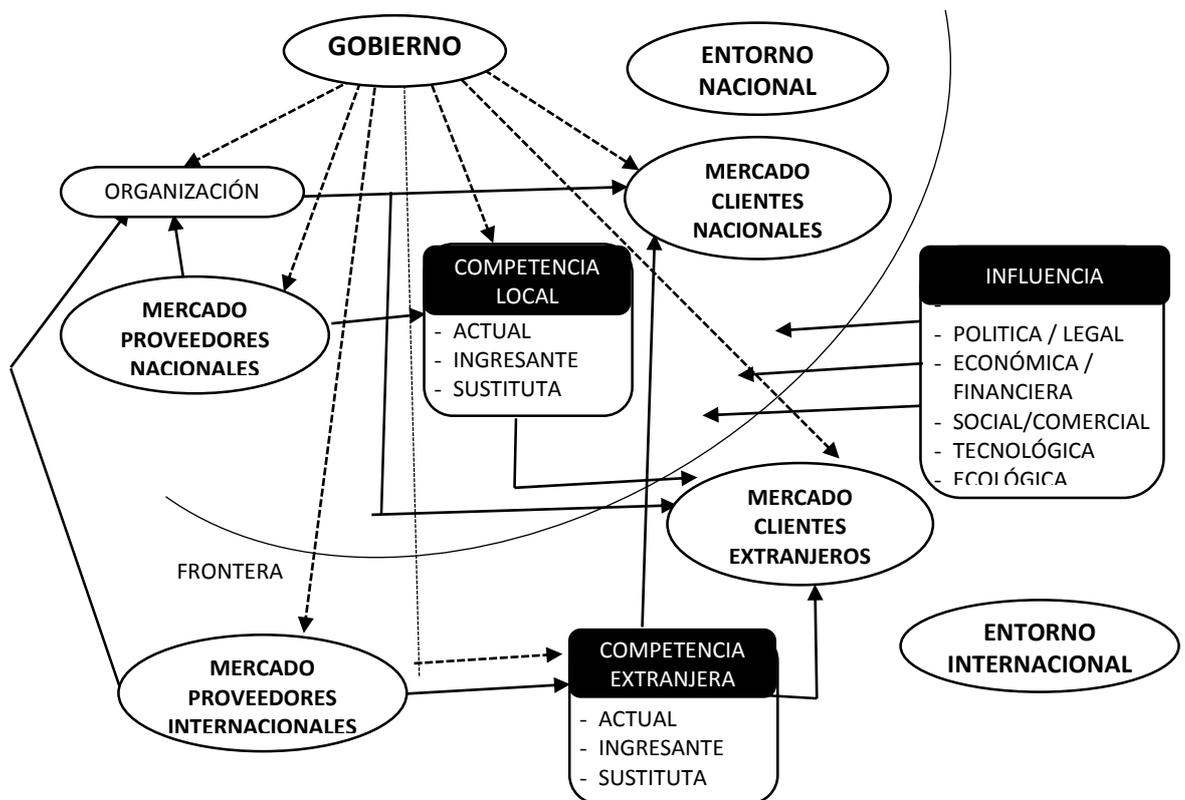


Gráfico N° 4: Escenario competitivo empresarial
Fuente: (D'alessio, 2008)

c.3. Análisis Competitivo

Definir claramente a los competidores, primero a los actuales, luego a los sustitutos y finalmente si hubiera a los ingresantes es un primer paso. Conocerlos, con sus fuerzas y debilidades, es el segundo paso. Evaluar la intensidad de la competencia y estar al tanto de sus estrategias es el tercer paso. Considerar a sus líderes y sus personalidades ayuda mucho al análisis. Finalmente, una evaluación rigurosa y efectiva deberá considerar dos aspectos importantes que afectan a la situación industrial y competitiva: la estructura y el ciclo de vida del sector industrial.

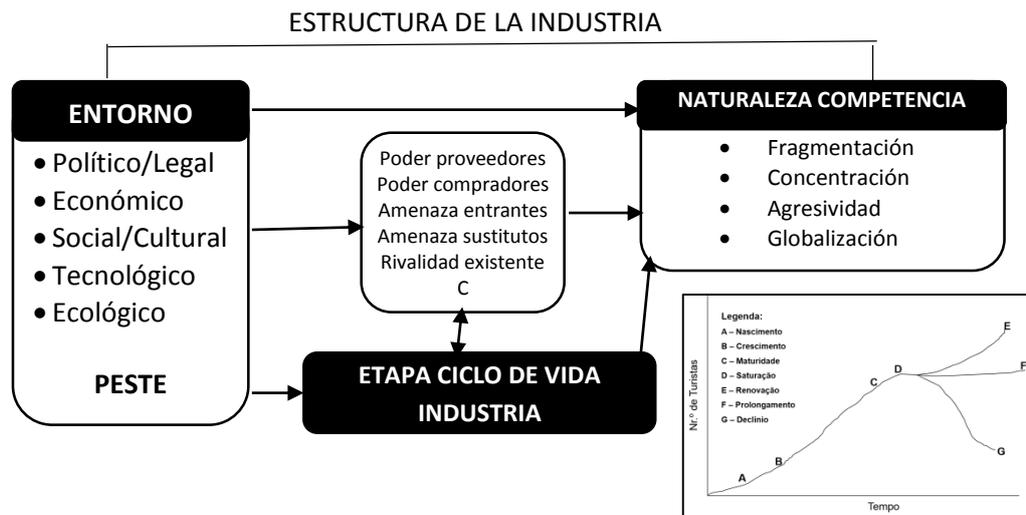


Gráfico N° 5: Estructura de la Industria
Fuente: (D'alessio, 2008)

Para que exista industria, se debe cumplir con tres condiciones: a) que existan dos o más organizaciones; b) que originen los mismos productos, bienes o servicios; c) que compitan.

Desde una nueva visión administrativa, se debe analizar la posibilidad de generar cooperación entre los competidores, buscando formas de relacionarse obtenido beneficio para ambas partes, en contra de la posición normal en que cada competidor busca acaparar a toda costa el mercado quitándoselo a los competidores, por lo que la industria exitosa contribuye en aspectos diferentes.

d) Evaluación Interna

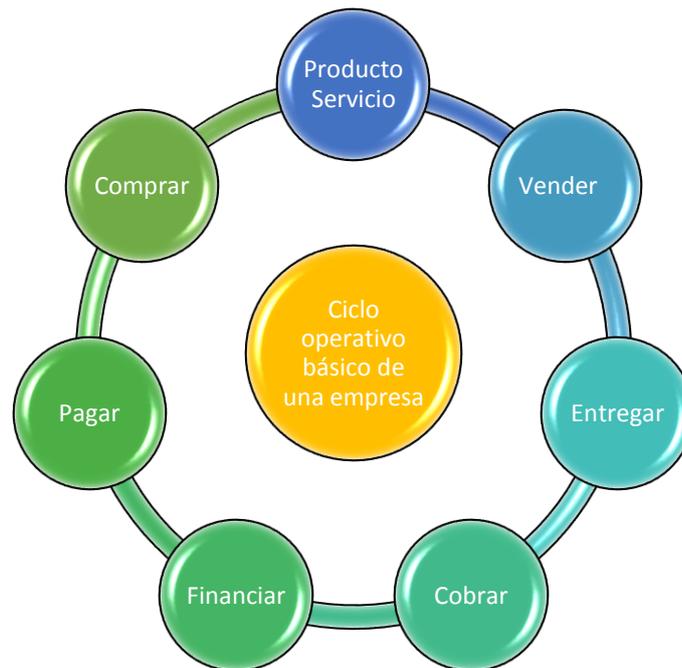
El planeamiento del proceso debe ser manejado y adaptado para servir a los ejecutivos para una estrategia sólida en la toma de decisiones, mostrando la secuencia que sigue el modelo de gerencia estratégica,

d.1. Ciclo Operativo

De acuerdo a lo expuesto por (David, 2013) El ciclo de operación se define simplemente como el tiempo promedio que transcurre entre la compra inicial de la empresa de inventario y la recolección de fondos en

efectivo de la venta del inventario. Comprender la duración del ciclo de operación es esencial, ya que afecta la cantidad de dinero que la empresa tiene a su disposición para cumplir con obligaciones a corto plazo. (p.25)

Esta información es útil para los gerentes de empresas y otras personas que toman decisiones en la empresa, así como para los inversionistas potenciales que pueden considerar la duración del ciclo de operación para determinar si deben invertir en una empresa en particular.



d.2. Análisis de ratios financieros

Según (Arcoraci, 2017)

Los Ratios, constituyen una herramienta vital para la toma de decisiones. Sirven para obtener un rápido diagnóstico de la gestión económica y financiera de una empresa. Cuando se comparan a través de una serie histórica permiten analizar la evolución de la misma en el tiempo, permitiendo análisis de tendencia como una de las herramientas necesarias para la proyección Económico - Financiera.

Índice en porcentajes de comparaciones entre sectores, grupos, cuentas, subcuentas cuyo objetivo es medir la situación financiera o de resultados a una fecha o periodos determinados. A los índices se los llama también indicadores, razones, ratios o simplemente relaciones financieras.

Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las Razones Financieras, ya que estas pueden medir en

un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad. Diccionario de Economía y Negocios. Definimos los Índices estadísticos son los que muestran el estado de las empresas en sus actividades financieras y comerciales a través del tiempo.

Indicadores de Solvencia Financiera

Para Chiriboga, Alberto indicadores que permiten analizar la liquidez de la empresa se calcula el número de veces, entre los más significativos están: liquidez inmediata, índice de liquidez o razón rápida, índice de circulante y capital de trabajo.

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

Consideramos que son índices que permiten medir la liquidez de las empresas.

Indicadores de Rentabilidad

Según Chiriboga, Alberto son indicadores que miden la rentabilidad de la empresa y el grado de retorno del negocio o del capital invertido. Los más comunes son: rentabilidad sobre ventas y rentabilidad sobre patrimonio.

Son aquellos indicadores financieros que sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera convertir ventas en utilidades. Los indicadores más utilizados son: margen bruto, margen operacional, margen neto y rendimiento de patrimonio. Diccionario de Economía y Negocios.

Según nuestro criterio los indicadores de rentabilidad permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa tomando en cuenta las cantidades invertidas.

Indicadores de Endeudamiento

Para (Arcoraci, 2017) el indicador de endeudamiento:

Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos. En este caso, el objetivo es medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores.

Consideramos que los indicadores de endeudamiento miden el nivel de deudas que puede contraer la empresa con terceros.

d.3. Estrategias

Según (Contreras, 2013) menciona que: Para Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

El énfasis de Chandler en cuanto al largo plazo hace presumir que una organización no se hace de un día para otro, y que se requiere de mucho tiempo y de la aplicación de recursos suficientes para alcanzar la madurez.

Las estrategias son alternativas o curso de acción que muestran los medios, los recursos y los esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos. A través de las estrategias se plantean como lograr específicamente y de la mejor manera los objetivos. Por ellos, es que existen tantas estrategias como objetivos se definen en una empresa.

La estrategia es como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión u Proceso racional a través del cual el estratega se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica planteado por cada una de las empresas. (FRANKLIN Enrique, Organización de Empresa, Segunda Edición, 2004, P. 177).

El término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Dice que él nunca ha entendido muy bien ese uso del término, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de como llegar ahí, a la vez debe ser definida a través de la integración y complementariedad de sus distintas acepciones: como Plan, como Pauta, como Táctica, como Posición y como Perspectiva

Tipos de Estrategias

Estrategias de Crecimiento

Las estrategias de crecimiento deben fundamentarse en un estudio de factibilidad.

Estrategias de Integración: Su propósito es el incremento de la eficiencia y del control de todas las operaciones mediante la realización de actividades y procesos que normalmente llevan a cabo otras organizaciones ajenas a la empresa, siempre y cuando éstos le sean redituables.

La integración se puede dar en tres sentidos:

- Estrategias Intensivas: Se utilizan para aprovechar las oportunidades que se presenten para intensificar la penetración, el desarrollo de productos, servicios y mercados existentes. Son una alternativa de crecimiento; de acuerdo con el grado y tipo las estrategias intensivas.
- Estrategias de Consolidación: Su propósito es lograr un equilibrio entre todas las áreas de la empresa, mediante el desarrollo económico y tecnológico integral de la empresa, con la cual obtiene una mayor estabilidad y desarrollo. Se refiere a continuar la mejora con los productos y mercados actuales, pero en un proceso continuo de expansión abarcando una mayor participación en el mercado.
- Estrategias de Diversificación: Éstas tiene sentido cuando la empresa no encuentra muchas oportunidades para el desarrollo futuro de sus actuales productos, o cuando las oportunidades en otras ramas son superiores.

Estrategia de Estabilidad Empresarial.

Se utiliza cuando no se desea continuar creciendo, pero se mantiene la posición en el mercado, para ello se realizan un análisis que comprende la revisión de la misión y una evaluación de las oportunidades que se le presentan a la empresa, además de que se evalúan los riesgos, los escenarios y el rendimiento de la inversión.

Estrategia de Contracción

La contracción se realiza cuando la empresa se ha diversificado a tal grado que los costos de producción aumentan. Su finalidad es lograr que todos los productos sean rentables. La ventaja de aplicar esta estrategia es que se reducen los costos de producción al no tener que fabricar una gran diversidad de productos. La posible desventaja es que se corre el riesgo de perder a consumidores en el momento de retirar el producto.

Estrategias Combinadas

Se hace notar que estas son las estrategias clave de un negocio, pero que además existen otras múltiples estrategias específicas que deben ser establecidas por cada organización de acuerdo con sus características para lograr los objetivos.

- La participación y el compromiso de los directivos en la implantación de las estrategias favorecen que los miembros de la organización contienen y acepten el plan.
- La estrategia deberá relacionarse con la misión, la visión y los objetivos de la empresa, es decir, ser consistentes.
- La estrategia deberá presentar una respuesta adaptativa al medio externo, así como a los cambios.

La estrategia deberá facilitar la creación de una ventaja competitiva

d.3. Liderazgo

Establece que es un conjunto de habilidades que tiene una persona para guiar a otras e influenciarlas para que trabajen con entusiasmo y logren de este modo sus objetivos. Un buen líder para una empresa debe ser un profesional que esté constantemente creciendo, perfeccionándose, formándose, alguien proactivo y sobre todo alguien absolutamente adaptable y capaz de realizar sin problemas trabajo en equipo.

Tipos de Liderazgo

- El autocrático, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre los demás.
- El burocrático, quien sigue todas las reglas al pie de la letra.
- El liderazgo carismático, uno de los mejores, porque es ese líder el que inspira entusiasmo en sus trabajadores, aunque cree más en sí mismo que en el equipo de trabajo.
- El líder Laissez-faire. Es una expresión que significa “déjalo ser”, este tipo de persona deja que sus empleados trabajen por su cuenta. Es un tipo efectivo cuando los miembros del equipo tienen bastante experiencia en el rubro.
- El liderazgo empresarial, que es aquel donde el líder de la organización puede lograr una motivación con la que se lleguen a alcanzar las metas de la empresa y los empleados sientan esos logros como propios.
- El liderazgo natural, que lo tiene un líder no formal, que ha surgido entre los empleados porque tiene la capacidad de solucionar problemas o guiarlos.
- El liderazgo transaccional, con el que los empleados entran a esa empresa acordando obedecer a todo lo que él plantee. Se enfoca más a tareas a corto plazo.

Entre otros tipos de liderazgo, lo que pensamos que puede ser mejor es un líder natural convertido en un líder formal, porque esa persona ya tiene las habilidades y ya ha tratado a la gente, pero no tiene el poder dentro de la organización.

d.4. Cultura Organizacional

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas.

Según (González & Carlos, 2008)

Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización (p. 439).

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

e) Objetivos a Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo tienen que ver con cómo se ven las empresas al cabo de 5 años o más, cuya realización es lejana en el tiempo, y cuya consecución depende, usualmente, del cumplimiento sostenido durante años de las metas a corto y mediano plazo. Suele considerarse el punto de llegada de una organización.

e.1. Objetivos Organizacionales

Los objetivos a largo plazo ayudan a dirigir, controlar, motivar y revisar el éxito de las actividades de la empresa.

Según (Aguirre J., 2010) señala que:

Para la consecución exitosa de los objetivos, debe de haber una estrategia apropiada o un plan de acción que asegure que los recursos estén debidamente dirigidos hacia la meta final. Esta estrategia debe de ser constantemente revisada para establecer si la empresa está enfocada en alcanzar los objetivos. (p..29)

Los objetivos y las estrategias de la organización se adaptan a los cambios por lo que regularmente se van modificando en el tiempo.

Mientras (Mendoza, 2014), indica que los objetivos a largo plazo son principalmente estratégicos describen lo que una organización quiere lograr en un tiempo lejano y de amplio rango (3 a 5 años aproximadamente). Por ello se caracterizan por ser más especulativos y responden directamente a la misión y visión de la empresa.

e.2. Puntos Cardinales

La estructura gerencial de las empresas enfrenta escenarios de cambios y transformaciones, por ello hay una solución, consiste en adoptar un programa de posicionamiento que considere los cinco puntos cardinales del posicionamiento estratégico que, sin ser una metodología nueva, presenta resultados muy consistentes.

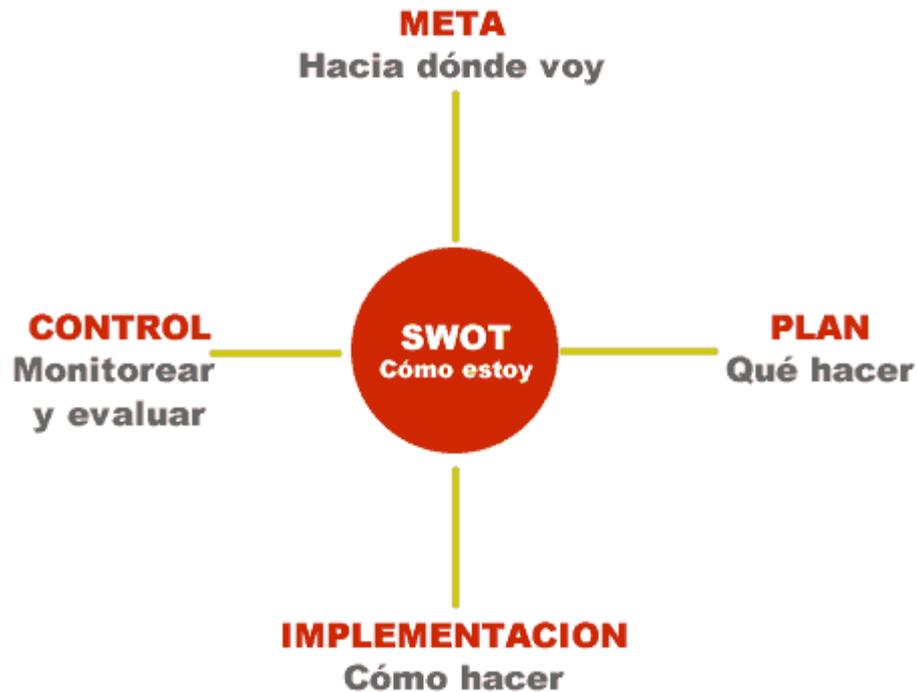


Gráfico N° 6: Diagrama de los 5 puntos cardinales
Fuente: (Arcoraci, 2017)

El concepto de los cinco puntos cardinales utiliza el principio oriental que considera, primordialmente, “dónde estoy”, a diferencia del occidental, que tiene sólo cuatro puntos.

El punto inicial es SWOT (también conocido como análisis FODA).- cómo Estoy y parte del conocido método de análisis de fuerzas del ambiente interno, los puntos fuertes (strong points) y los débiles (weak points); y del ambiente externo, las oportunidades (opportunities) y las amenazas (threats). para en lo posterior aplicar diversos planes relacionados con las metas el control y la implementación de tal manera que se alcance el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. (Arcoraci, 2017, p.21)

Según (Quintero, 2011) los puntos cardinales se refieren a que:

Con todos los datos extraídos del análisis, el empresario puede definir el posicionamiento estratégico que deberá adoptar entre las siguientes cuatro alternativas:

1. Supervivencia en el caso que prevalezcan los puntos débiles y las amenazas.
2. Mantenimiento en el caso que lo que prevalezcan sean los puntos fuertes y las amenazas.
3. Crecimiento si tenemos puntos débiles y oportunidades, y

4. Desarrollo si prevalecen los puntos fuertes y oportunidades.
(p.13)

e.3. Objetivos en Acción

Son los objetivos que actualmente se encuentra cumpliendo la empresa o sumando todos los esfuerzos para lograr los resultados esperados, sin embargo, estos deben ajustarse a los requerimientos estratégicos que se plantean para seguir un mismo lineamiento, de tal forma que sea medible, y sensible a las actividades de control y monitoreo. (Barreiro, 2016, p.77)

d) Elección de Estrategias

f.1. Debilidad de los Competidores

Una debilidad es una carencia que causa problemas y que impide crear valor. Algunos ejemplos son: altos costos de producción, desconocimiento del mercado, personal no motivado, medios de distribución ineficientes, y obsolescencia tecnológica.

Para (Koontz, Harold y otros, 2012) la debilidad de los competidores es una oportunidad para la organización que se debe traducir en un objetivo estratégico con lo cual consideran los recursos disponible en* favor de la empresa para crear ventajas competitivas. (p.74)

f.2. Crear Ventajas Competitivas

Para Michael Porter, la ventaja competitiva se basa en el valor que una empresa es capaz de generar. Así se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado que los costos ocasionados por la creación del producto.

Según (Martínez & Milla, 2012) para crear ventajas competitivas sostenibles se debe:

1. Identifica tus competencias básicas, para concentrarse sólo en aquello que hace rentable el negocio.
2. Realiza un análisis DAFO para determinar la mejor manera de tomar ventaja de sus debilidades particulares y crear estrategias que estén un paso por delante de las tuyas.
3. Desarrollar un plan de gestión estratégica para mejorar la posición de la organización dentro de la industria, que permita alinear las actividades del día a día del negocio con su misión. (p.12)

Sin lugar a duda las empresas competitivas son aquellas capaces de crear a menor coste y mucho más rápido que los competidores, tecnologías o aptitudes esenciales, que les permiten generar productos y servicios innovadores.

f.3. Factores de generación de estrategias

Según (Luna, 2014) la estrategia puede ser entendida como una visión de futuro que establece cuál es la posición que se desea para la empresa, y se constituye además, de la determinación de los medios capaces de conseguirlo. Para poder llevar a cabo lo anterior, la estrategia depende de los siguientes factores:

- **Alcance:** corresponde al dominio de la organización, indica los negocios en que la empresa quiere participar.
- **Asignación de Recursos:** cómo distribuir los recursos entre las distintas áreas que conforman la empresa.
- **Ventajas Competitivas:** factor que le permita destacarse como empresa o sus productos, dado el alcance propuesto y la asignación de recursos planeada. Una ventaja competitiva es cualquier característica de la empresa que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector. (p.54)

f.4. Factores de elección de estrategias

El criterio para la selección de estrategias, debe ser tratado como algo que involucre tanto a la Gerencia como al grupo estratégico, y las estrategias deben buscar cumplir los objetivos de corto (en este caso tácticas) y largo plazo para llegar a la visión.

Según (Escudero , 2014) los factos relevantes para seleccionar las estrategias son:

Nivel de la estrategia: Define en qué nivel de la organización se va a aplicar la estrategia y a quiénes va a implicar, cuando se habla de

tres niveles: Un nivel operativo que está dado por la responsabilidad de los supervisores, un nivel funcional, orientado más a las jefaturas, finalmente el nivel de negocios donde la responsabilidad es del administrador.

Pensamiento del estratega: El estratega tiene que ser inteligente (entiende los procesos, tiene ideas claras y precisas), tiene que ser analítico (capaz de obtener respuestas y soluciones), curioso (tiene que ver más allá de la superficie del problema) y un comunicador eficaz (la comunicación al interior del grupo tiene que ser asertiva).

Valoración de la estrategia: El proceso de valoración empieza por el análisis estratégico, el cual consiste en identificar el contexto actual de la organización, cuál es su situación actual y como podrá afrontar las estrategias seleccionadas, luego se ubica las opciones estratégicas en la cual se identifica las posibilidades de desarrollo y como filtrar las posibilidades para delimitar el campo de estudio. (p.92)

Las estrategias alternativas no surgen de la nada; se derivan de la misión, los objetivos, la auditoría externa y la auditoría interna de la empresa; son congruentes con las estrategias pasadas que han funcionado bien y parten de ellas.

Segunda Etapa: Dirección e Implementación

a) Implementación Estratégica

Es el proceso que pone planes y estrategias en acción para alcanzar objetivos, es un documento escrito en el que se exponen los planes de negocio para alcanzar objetivos, pero quedará olvidado sin una implementación estratégica. La implementación hace que se cumplan los planes de la compañía.

Según (Kaplan & Norton, 2016) afirma:

Un plan de implementación exitosa tendrá un líder muy visible, como el CEO, cada uno en la organización debe estar comprometido con el plan, la implementación a menudo incluye un mapa estratégico que identifica y planea los ingredientes clave que

dirigirán el desempeño. Estos ingredientes incluyen finanzas, mercado, ambiente laboral, operaciones, personas y socios. (p.25)

Un error muy común en la implementación estratégica es el hecho de no desarrollar sentido de identificación en el proceso. También, la falta de comunicación y un plan que involucre demasiadas cosas son obstáculos comunes. A menudo la implementación estratégica es demasiado suave, con poco significado concreto y potencial, o es presentada sin maneras de seguir su progreso.

b) Políticas y Recursos

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal. La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Mientras (Fred, 2003) señala que la política empresarial, debe ser adecuada para cada empresa y ajustadas a las necesidades y expectativas de sus clientes refiriéndose a:

- Un gran objetivo (satisfacción del cliente, competitividad, etc.).
- La vía o forma de conseguirlo para ganar en credibilidad (ISO)
- Los recursos necesarios (formación, participación, organización formal).
- Los clientes internos (accionistas y personal) y a sus intereses (beneficio y satisfacción). (p.37)

c) Objetivos a Corto plazo

Encaminarse hacia un objetivo concreto implica poner en marcha una multitud de variables y recursos que, a veces sin saberlo, generan nuevas opciones, abren puertas desconocidas anteriormente, provocan un desarrollo personal, estructural y de producto o servicio, e incrementan la innovación.

De acuerdo a lo expuesto por (Piestrak, 2016) el valor añadido de los objetivos a corto plazo, se plasma en algunos beneficios como:

- Enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- Sirven de guía para la formulación de estrategias y recursos.
- Sirven de filtro para la elección y jerarquización de tareas o actividades a realizar.
- Permiten evaluar resultados al comparar lo obtenido con los objetivos propuestos
- Generan coordinación, organización y control.
- Los objetivos revelan prioridades, producen sinergia y disminuyen la incertidumbre. (p.61)

d) Ecología

La ecología no es otra cosa sino la interacción que tiene el ser humano, así como otros seres vivos con el medio ambiente que los rodea. Podemos intervenir en la naturaleza y sus procesos tanto negativa como positivamente.

De esta manera a nivel empresarial (Rivas, Vilorio, & Velásquez, 2011) indican que existen dos tipos de responsabilidad ecológica:

Responsabilidad Empresarial Ecológica: El papel de las empresas es fundamental en este esfuerzo, ya que su valor dentro de la sociedad no es únicamente económico sino también ético y moral, como compromiso social y ambiental, como un deber para con el propio medio ambiente y para los seres humanos que viven y vivirán en él.

Responsabilidad Social: Es esencial que la sociedad sea la principal supervisora fiscalizadora de las actividades de las empresas y que promuevan la ecología como política y filosofía empresarial. Esto es la preservación de los recursos, la reutilización, el reciclaje y el consumo eficiente y concienzudo de nuestros recursos naturales. (p.46)

Hoy en día el verdadero crecimiento debe estar encaminado a la protección ambiental y la productividad debe perseguir no una mayor producción sino una producción más ética, encauzada a valores más humanos.

e) Planes Operativos

Los planes operativos son los objetivos o metas, y acciones específicas para unidades pequeñas de la organización, estos planes especifican las actividades y recursos que son necesarios para alcanzar cualquier tipo de objetivo.

Según (Gómez, 2014) los planes operativos son considerados como la expresión detallada de un plan estratégico. Son los menos complejos y sus efectos directos no suelen incidir más allá del departamento para el que se desarrollan. Se realizan a niveles de sección u operación, dictando las actividades que debe desarrollar cada uno de los empleados y subordinados del departamento en cuestión en el trabajo cotidiano. (p.61)

Su horizonte temporal es a corto plazo, alcanzando desde el momento en que se encuentra la organización hasta no más allá del año, por lo que también suelen ser denominado plan operativo anual o POA. Todos los planes de la empresa, incluido el operativo, deben ser coherentes entre sí y estar coordinados.

f) Crisis – Función

Las crisis pueden afectar las posiciones de poder de personas u organizaciones, el poder, el tiempo, las emociones y los comportamientos no controlados son factores inherentes de las crisis que se deben analizar pormenorizadamente.

Para (García S. , 2016) El tiempo es un factor decisivo y estructural en la crisis; una lectura incorrecta puede agudizar la situación, mientras prevenir, una actitud proactiva significa la capacidad de diseñar escenarios y aprender a través de ellos, permitirá optimizar el rendimiento en el manejo de una crisis. Prepararse para una potencial situación de este tipo resulta clave frente a la dinámica propia de la prensa.

Tercera Etapa: Control y Evaluación

a) Tablero de control balanceado (Balanced Scorecard)

El Balanced Scorecard (BSC / Cuadro de Mando Integral) es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero,

conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.

De acuerdo a Robert Kaplan (2014) el Balanced Scorecard se trata de una estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores intangibles. (p.39)

a.1 Análisis Situacional

El análisis situacional es una exploración de todos los factores que influyen sobre las actividades que la empresa realiza y como influirán en el futuro. La óptima identificación del entorno permitirá determinar las oportunidades y amenazas presentes en el entorno externo y las fortalezas y debilidades que tiene en su ámbito interno. Existen varias herramientas de análisis situacional, entre las más destacadas.

Matriz FODA

La matriz de análisis DAFO o FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa, cuyo objetivo es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro y permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

Según (Ramón, 2004) El análisis FODA es un paso crítico en el proceso de planeación. Examinar correctamente oportunidades y peligros (amenazas) futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades (fortalezas) y debilidades de la misma representa una enorme ventaja. (p.52)

Con esto, puede quedar claro que el propósito esencial del análisis FODA es la generación de estrategias que permitan a la organización, conectar sus acciones con las posibilidades (oportunidades) que puede aprovechar en su entorno externo, así como prepararse para enfrentar los peligros (amenazas), apoyándose en sus fortalezas y reduciendo el impacto negativo que pueden tener sus debilidades.

	ANÁLISIS DEL ENTORNO	
ANÁLISIS INTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	-	-
	-	-
FORTALEZAS		
-		
-		
DEBILIDADES		
-		
-		

Fuente: (Riaño, 2012)

Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa.

Según Porter (2015), si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste. (p.29)



Fuente: (Arcoraci, 2017)

Cadena de Valor

Este concepto analiza las diferentes actividades o departamentos de la empresa comparándolas las de la competencia, dando así información muy valiosa sobre la posición que nuestro negocio ocupa en el mercado y la estrategia que debería seguir a nivel de procesos internos o externos.

Según (Martínez & Milla, 2012) Para definir la cadena de valor de tu empresa, primero debes descomponer la empresa en actividades estratégicas que aporten ese valor y entender la generación de costes que provocan, para después componer un sistema de relaciones entre estas con el fin de entender qué nos hace diferente a nuestra competencia. La cadena de valor, por tanto, se basa en esa labor de descomposición y unión para entender nuestra ventaja competitiva.

LA CADENA DE VALOR



Para (Merchán & Garcés, 2011) Las actividades con valor primarias y de apoyo se integran mediante eslabones para formar una cadena de valor, como se ilustra en la figura. La cadena tiene forma de flecha, con el margen en su punta.

Las actividades primarias aparecen en la capa inferior y en ellas se incluye la logística de entrada (interna), que obtiene materias primas y suministros de los proveedores; las operaciones de la compañía, que transforman las materias primas en productos terminados; la logística de salida (externa) que transporta los productos a los clientes; las operaciones de mercadotecnia y ventas con que se detectan las necesidades de los clientes y se obtienen pedidos, y las actividades de servicio, que mantienen buenas relaciones los clientes después de la venta.

Matriz de Posición PEYEA

La matriz “PEYEA” (posición estratégica y evaluación de la acción) fue diseñada por Allan Rowe, R. Mason y K. Dickel; tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa. Dentro de

cada posición se establecieron dos grupos y en cada uno determinaron indicadores, los cuales fueron evaluados en una escala de uno (1) a seis (6).

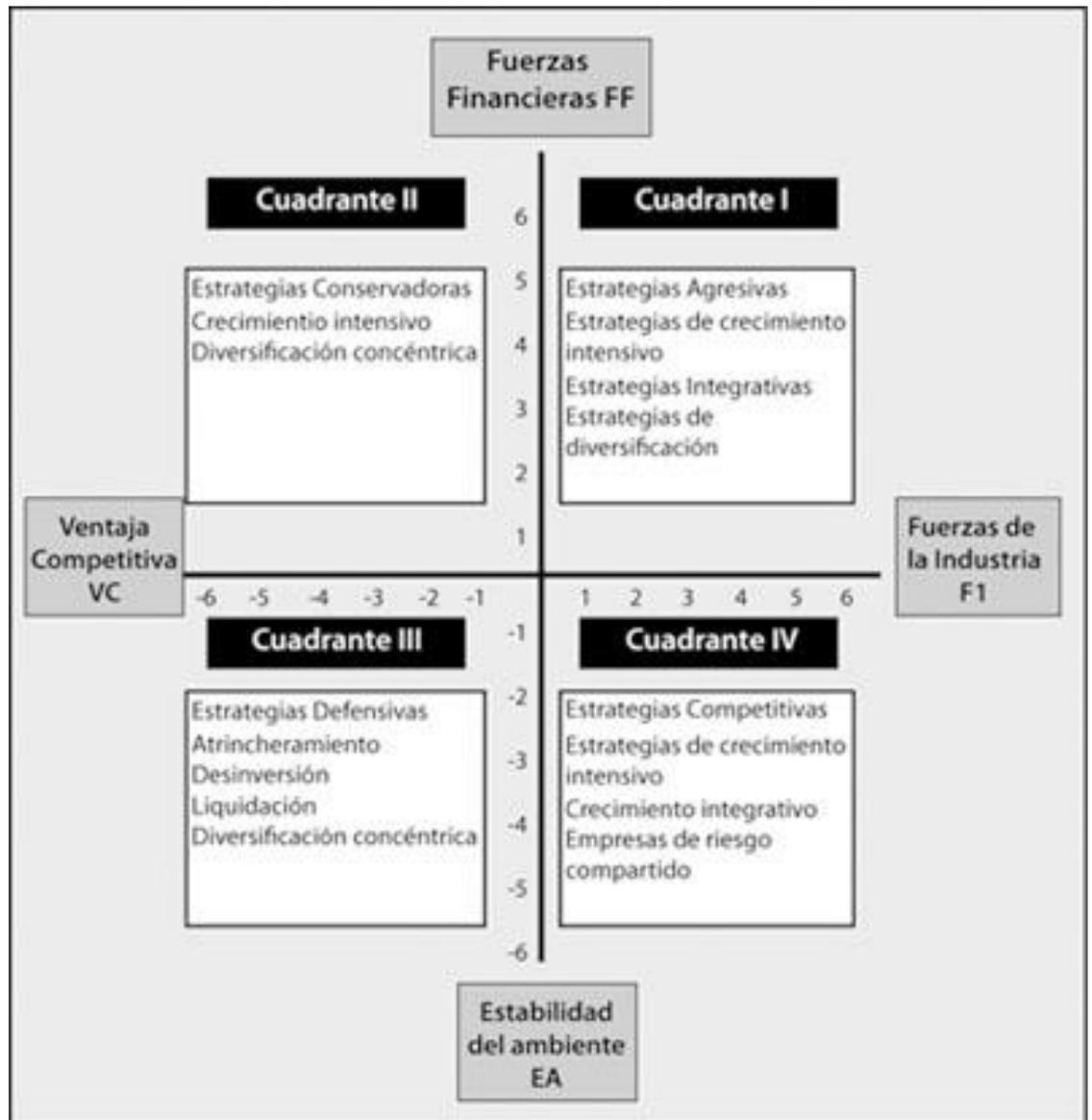
Para (Barreiro, 2016) existen dos perspectivas en la matriz PEYEA.

Posición Estratégica interna

El objetivo es elaborar el diagnóstico interno de la empresa para determinar su posición estratégica. El mejor reflejo es medir su fortaleza financiera, pues de esto depende cómo va a sobrevivir ante los cambios del entorno.

Posición Estratégica externa

El poder o influencia que tenga el sector sobre los grupos de interés (“stakeholders”) para negociar como gremio entre otras, ventajas impositivas, menores precios en adquisición de materias primas, importación de nuevas tecnologías, imposición de barreras para evitar la nueva entrada de competidores, etc., determinan el potencial de crecimiento y de generación de utilidades; estos elementos constituyen la denominada fuerza industrial. (p.73)



Fuente: (Niven, 2015)

b) Acciones Correctivas

Según (D'alessio, 2008) Una metodología para el tratamiento adecuado de la

Acción Correctiva consta de los siguientes pasos:

- Detección de una No conformidad, considerando las posibles fuentes que pueden producir una no conformidad.
- Aminorar el Efecto, mediante acciones inmediatas para resolver los desperfectos que la no conformidad ha causado.
- Análisis de los Síntomas, teniendo en cuenta que un síntoma "es la evidencia externa y medible de un problema"
- Análisis de Causalidad para llegar a la identificación de la raíz de las causas ya conocidas, producto del análisis de síntomas.
- Definir la Acción Correctiva, que evite la repetición del problema.

- Implantación de la Acción Correctiva. (p.72)

Sin dudas, para toda organización una situación de no conformidad representa un "mal presente". Sin embargo, algunas empresas invertirán valiosos recursos en encontrar a los culpables del problema y otras, más cautas, adoptarán la idea de William Shakespeare y emplearán ese "mal presente" en prevenir las "aflicciones futuras", mediante una metodología eficaz para tratar sus acciones correctivas.

c) Planes de Contingencia

Una contingencia es un evento inesperado o una situación que afecta a la salud financiera, la imagen profesional o la cuota del mercado de una empresa. Por lo general se trata de un hecho negativo, pero también puede ser una ganancia inesperada, tal como puede ser un pedido de compra enorme. Cualquier cosa que interrumpa inesperadamente el funcionamiento habitual de una empresa puede perjudicar a la empresa, incluso si esa interrupción se debe a un golpe de suerte.

Según (Koontz, Harold y otros, 2012) Es por eso que las empresas deben crear planes de contingencia para enfrentar las variadas situaciones posibles, de modo que la gestión de la empresa tenga un plan pre-investigado de acción para seguir inmediatamente. Algunas amenazas que generalmente son cubiertas por los planes de contingencia son la gestión de crisis, la continuidad del negocio, la seguridad de activos, la mala gestión y la reorganización. (p.25)

d) Aval efectivo y del desempeño

Es particularmente difícil en el entorno empresarial altamente regulado de hoy con un aumento de la competencia global y el cambio de actitudes de los empleados.

La gestión del rendimiento no es sólo sobre cómo tratar con los artistas pobres. En cambio, es un proceso más integral que comienza con conseguir a la gente adecuada, el establecimiento de expectativas de los empleados, entrenando empleados, y en última instancia, desestimando los artistas pobres o empleados que no encajan en la organización.

En lugar de reaccionar y encontrar maneras de conseguir un pobre actor que hacer un mejor trabajo después de unas superficies de problemas, usted debe buscar en la gestión del rendimiento como principio, cuando se crea una

oferta de trabajo. Invertir en las actividades preliminares de reclutamiento, selección, orientación, formación, establecimiento de expectativas y la creación de sistemas de evaluación de desempeño efectivo.

El objetivo final es conseguir que los empleados de alto rendimiento y para evitar disciplinar y descarga de los artistas pobres. El logro de este noble objetivo que será mejor para su negocio y ayudar a evitar o al menos minimizar su exposición a litigios laborales caro.

e) Revisión externa e interna

Para la mayoría de las organizaciones, la función de auditoría interna cuenta con el posicionamiento estratégico requerido para ayudar a que la compañía haga frente a las amenazas y riesgos que se le presenten. Además de la ayuda que la función de auditoría interna brinda a todas las áreas organizativas, es necesario que aumente su valor aportado al universo organizativo.

Para agregar valor, es necesario que la función de auditoría interna (sin perder su independencia) se alinee, sirva y forme parte activa del programa de planificación estratégica establecido por la compañía; es decir, el departamento de auditoría interna, al igual que los demás departamentos, deberán contar con una misión, visión, valores, objetivos y estrategias, de tal forma que se encuentren encauzados para el logro de la misión, visión y objetivos generales.

2.3.4. Variable Dependiente

2.3.4.1. Proceso Administrativo

El proceso administrativo, implementado de forma sistemática, genera resultados favorables en la gestión de empresas, dicho proceso considera a la administración como la ejecutante de ciertas actividades llamadas funciones administrativas, Planeación, Organización, Dirección y Control.

Para (Barreiro, 2016) Se considera proceso porque no se puede desarrollar la organización si no se ha establecido la planificación, no se puede dirigir si anteriormente no se ha planificado y organizado y así sucesivamente hasta que no se podrá controlar si antes no se planifica, organiza y dirige las actividades, tareas, operaciones y acciones. (p.84)

a) Etapas del proceso administrativo

Dice Robbins S (2011, p. 11). “Las funciones administrativas son las actividades de trabajo de los gerentes que consiste en la planificación, la dirección y el control.”

Se establece como el camino y dirección que permitirá manejar y controlar las variables internas y externas con la finalidad de generar un sistema de comunicación eficiente en el medio.

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

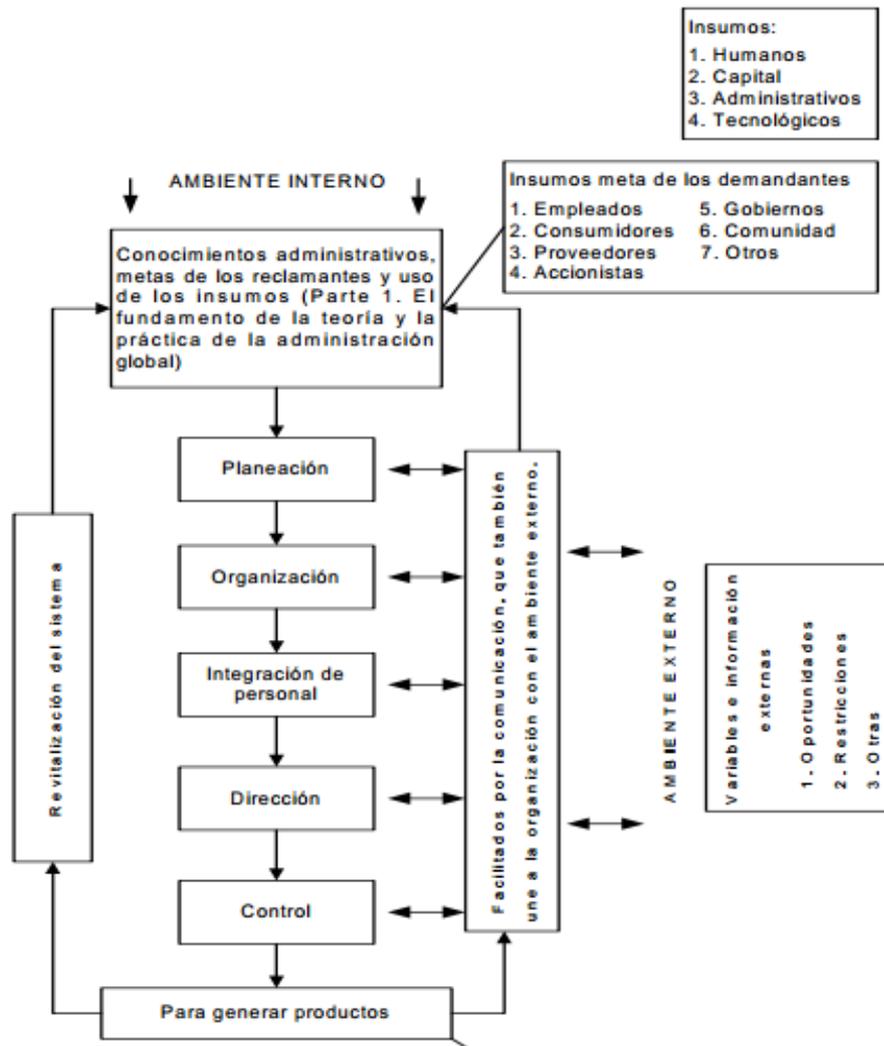


Gráfico N° 7: Etapas del Proceso Administrativo
Fuente: Robbins S (2011)

b) Planeación

Dice (Koontz, Harold y otros, 2012, pág. 105) La planeación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación.

La planeación, será es la base de todas las funciones, ya que mediante esta actividad se pude generar el logro de las metas y el cumplimiento de la misión y visión como eje orientador en el mercado.

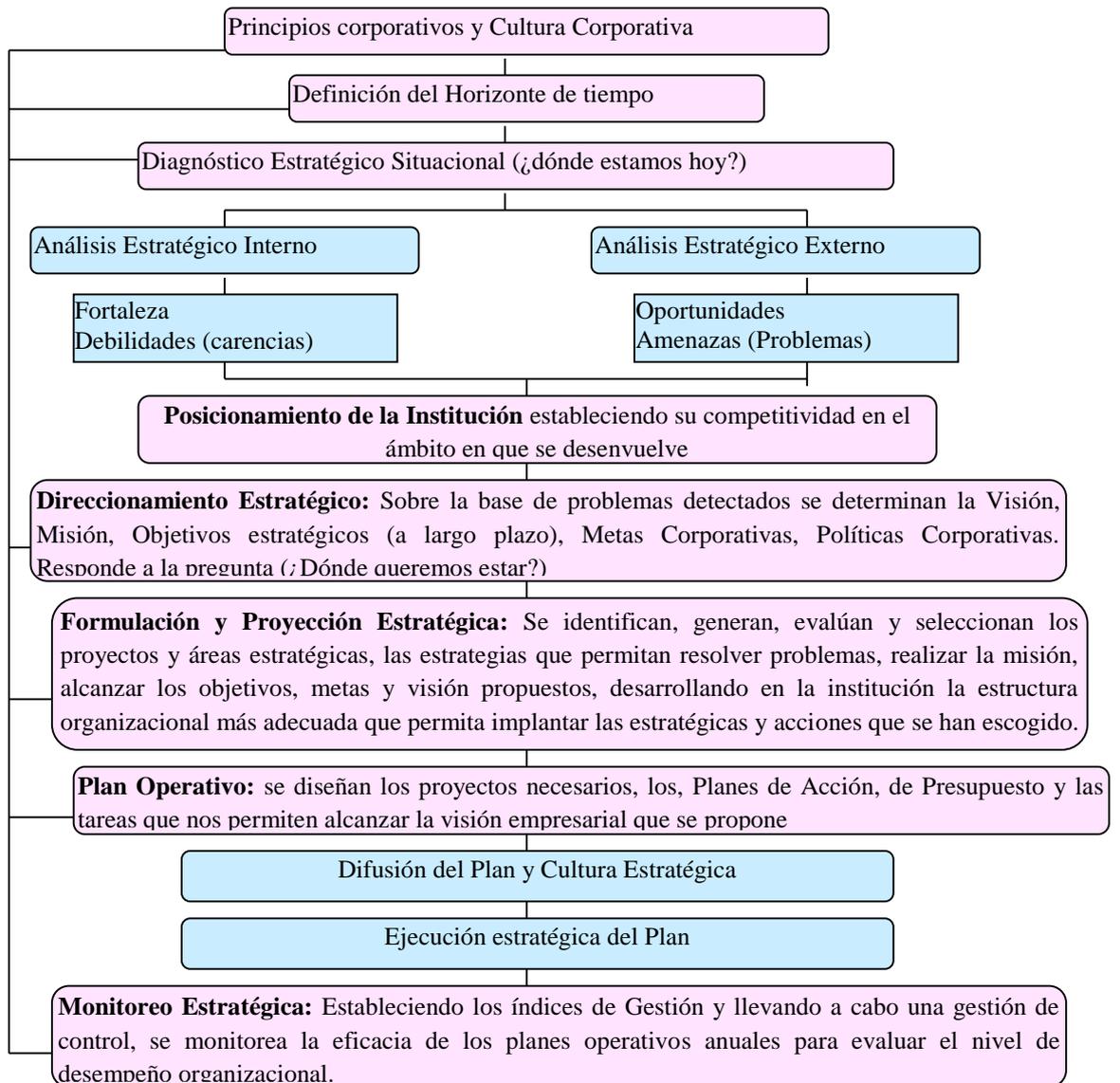


Gráfico N° 8: Esquema básico para elaborar un Plan Estratégico
Fuente: Serna H. (2009)

c) Organización

Dice (Koontz, Harold y otros, 2012, pág. 197)

Consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y la estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo, en la estructura organizacional.

Se comprende como el propósito de la estructura organizacional para establecer funciones y responsabilidades formales para lograr la eficiencia organizacional mediante la integración interna.

c.1. Estructura y estrategia

Declara (Koontz, Harold y otros, 2012) “La estructura de la organización se refleja en el organigrama. Este es la representación gráfica de todo un conjunto de actividades y procesos subyacentes en una organización. Los tres componentes claves en la definición de la estructura de la organización son:

1. La estructura de la organización designa las relaciones formales de reporte, incluso el número de niveles en la estructura jerárquica y el tramo de control de gerentes y supervisores.
2. La estructura de la organización identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y de éstos en la organización total.
3. La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectivas de esfuerzos en todos los departamentos.

Estos tres elementos de la estructura corresponden tanto a los aspectos verticales como a los horizontales de la organización. Por ejemplo, los primeros dos son el marco de referencia estructural, que es la jerarquía vertical que aparece en el organigrama. El tercero corresponde al patrón de interacciones entre los empleados. Una estructura ideal los estimula a ofrecer información y coordinación horizontales donde y cuando se necesita.

c.2. Diseño de la organización

Dice (Koontz, Harold y otros, 2012, pág. 217) El diseño global de la estructura de la organización indica tres puntos; actividades necesarias de trabajo, líneas de reporte y agrupamientos departamentales.

- **Definición de las actividades de trabajo.** - Definir un departamento específico es una forma de lograr tareas que parecen valiosas para que la organización alcance sus metas.
- **Líneas de reporte.** - Las líneas de reporte, a menudo llamadas cadena de mando, se representan con líneas verticales en un organigrama. La cadena de mando debe ser una línea continua de autoridad que liga todas las personas de una organización y muestra quién reporta a quién.
- **Opciones de agrupamiento departamental.** - El agrupamiento departamental tiene impacto en los empleados porque comparten un supervisor y recursos comunes, son responsables del desempeño y tienden a identificarse, y colaborar.
- **El agrupamiento funcional** coloca juntos a los empleados que desempeñan funciones o procesos de trabajo similares o que aportan un conocimiento o habilidades parecidas.
- **El agrupamiento divisional** significa que la gente se organiza de acuerdo con lo que la organización produce. Toda la gente que se requiere para producir pasta dental incluso mercadotecnia, manufactura y ventas se agrupa bajo un solo ejecutivo.
- **El agrupamiento geográfico** significa que los recursos se organizan para servir a los clientes o consumidores de un área geográfica particular.
- **El agrupamiento de enfoque múltiple** significa que una organización adopta al mismo tiempo dos posibilidades de agrupamiento.

Para diseñar el sistema organizacional, es de vital importancia tomar en consideración las metas y objetivos con efectividad, innovación y comunicación, lo cual será el eje para el logro de los resultados.

d) Dirección

Para (Koontz, Harold y otros, 2012, pág. 383) "Es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales."

La dirección se convierte en el eje que orienta al grupo de trabajo al cumplimiento de acciones de interés empresarial para cumplir las expectativas internas y externas.

d.1 Las cinco tareas de la dirección estratégica

Para Thompson A (2009, p. 3). La función de los directivos de formular e implantar estrategias consta de cinco componentes relacionados entre sí:

- Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir a la organización. En realidad, se trata de infundir en la organización un sentido de finalidad, proporcionando una dirección a largo plazo y estableciendo una misión.
- Transformar la misión en objetivos específicos de resultado.
- Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado.
- Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.
- Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia o la implantación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades.

La dirección permite generar y desarrollar autoridad que delinea asignación de actividades para que las decisiones sean eficientes.

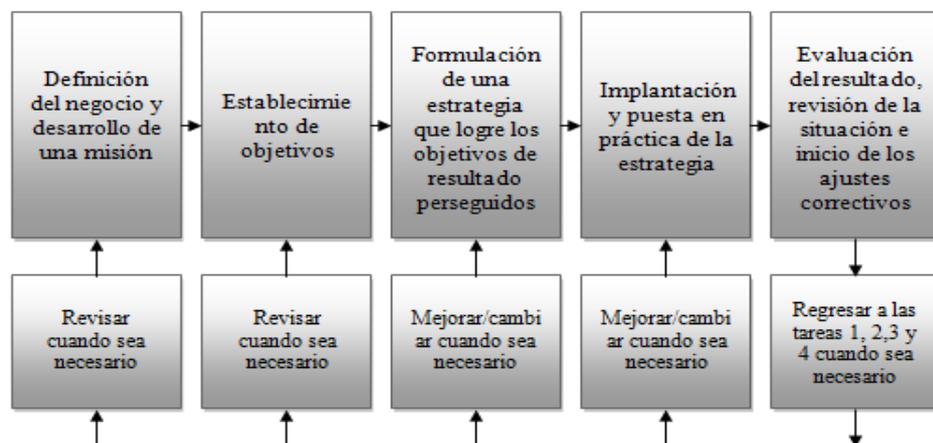


Gráfico N° 12: Tareas de la Dirección Estratégica
Elaborado por: Thompson A (2009)

d.2. Beneficios de un "enfoque estratégico "de la dirección"

Las ventajas de un pensamiento estratégico de alto nivel y una dirección estratégica consciente (que es lo contrario de la improvisación despreocupada, las corazonadas y la indolencia) incluyen:

- Proporcionar una mejor guía a la organización completa sobre el punto crucial de "qué estamos tratando de hacer y de lograr";
 - Hacer que los gerentes estén más alerta a los vientos del cambio, a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores;
 - Proporcionar a los gerentes ideas para que evalúen peticiones de presupuestos en competencia para inversión de capital y nuevo personal, un razonamiento que defiende con fuerza el destinar recursos en áreas que producen resultados y que apoyan la estrategia;
 - Ayudar a unificar las numerosas decisiones relacionadas con la estrategia que toman los directivos en toda la organización, y
 - Crear una actitud directiva más proactiva y contrarrestar las tendencias hacia las decisiones reactivas y defensivas.
- Thompson a (2009, p. 19).

El enfoque estratégico por tanto pretende ser una guía diferenciadora en la empresa, en el cual las decisiones sean más proactivas y no reactivas para promover el desarrollo organizacional.

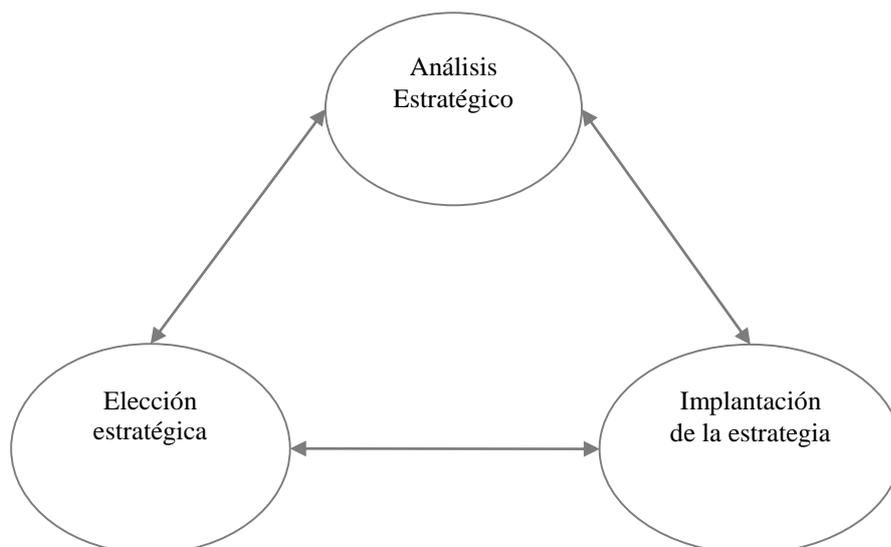


Gráfico N° 13: Modelo básico del proceso de dirección estratégica
Fuente. Gerry Johnson (2010, p. 16).

d.3. Dirección estratégica ajustada o extendida

Manifiesta Gerry Johnson (2010, p. 21).

El concepto de estrategia ajustada considera que los directivos intentan desarrollar la estrategia a través de la identificación de las oportunidades que surgen de la comprensión de las fuerzas del entorno, las cuales actúan sobre la organización, y de la adaptación de los recursos para poder aprovechar estas oportunidades. Esto se consideraría tan importante como conseguir el posicionamiento adecuado de la organización, por ejemplo, en lo que se refiere a lograr satisfacer necesidades del mercado claramente identificadas. Tal circunstancia puede representarse con el ejemplo de una pequeña empresa que intenta encontrar un nicho concreto en un mercado, o de una corporación multinacional que intenta invertir lo máximo posible en negocios que tienen una posición de mercado dominante o que han identificado mercados atractivos.

Se pretende generar una cultura adaptativa al entorno, en el cual la dirección se convertirá en el instrumento que generará un mejor posicionamiento mediante el aprovechamiento de las oportunidades como ventaja en el mercado.

d.4. Atributos claves de la dirección estratégica

Para Gregory G. Dess (2010, p. 9). Los cuatro atributos claves de la Dirección Estratégica son:

- En primer lugar, la dirección estratégica se dirige a las metas y objetivos globales de la organización. Esto supone que el esfuerzo debe orientarse hacia lo que es mejor para el conjunto de la organización, no solo para una única área funcional.
- En segundo lugar, la dirección estratégica implica la inclusión en la toma de decisiones de múltiples grupos de interés de la empresa. Los directivos deben incorporar las demandas de muchos grupos de interés cuando deciden. Los grupos de interés son esos individuos, grupos y organizaciones que poseen un interés en el éxito de la organización, incluyendo a los propietarios (accionistas, en el caso de una empresa que cotiza en bolsa), empleados, clientes, proveedores, la sociedad en sentido general, etc. Nos detendremos sobre esto en la próxima sección.
- En tercer lugar, la dirección estratégica requiere incorporar tanto la perspectiva del corto con la del largo plazo. Peter Senge, importante autor sobre dirección estratégica del Massachusetts Institute of Technology, califica esta necesidad como tensión creativa.
- En cuarto lugar, la dirección estratégica supone el reconocimiento de interrelaciones entre la eficacia y la

eficiencia. Estrechamente vinculado con el tercer punto anterior, este reconocimiento significa ser consciente de la necesidad de la organización de esforzarse por actuar eficaz y eficientemente.

Generar en la empresa la aplicación de los atributos de la dirección estratégica permitirá lograr resultados, mediante integración, asociación de información, las mismas que permitirán un posicionamiento de competitividad.

d.5. El proceso de dirección estratégica

Dice Gregory G. Dess (2010, p. 9).

Los tres procesos continuos- análisis, decisión, y acción- que son centrales para la dirección estratégica. En la práctica, las estrategias no se desarrollan en un esquema puramente lineal, a través de la cual los directivos dirigen un sofisticado análisis, toman apropiadas decisiones estratégicas y después emprenden acciones necesarias para implementar las estrategias seleccionadas. En lugar de ello, estos tres procesos- a menudo designados como análisis estratégico, formulación estratégica e implantación estratégica- son altamente interdependientes.

El proceso es sistemático, en el cual recursos, personas están alineadas al desarrollo de procesos altamente participativos, para comprensión de la misión y la satisfacción de las necesidades como parte de la cultura.

e) Control

(Koontz, Harold y otros, 2012, pág. 493)El control es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de retroinformación, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa.

Esta herramienta pretende generar corrección en el desempeño para mejorar los resultados ya si poder acceder a una mejor participación en el entorno.

e.1. Control Interno

El control interno es ejecutado por personas. No son solamente manuales de políticas y formas, sino personas en cada nivel de una organización. Del control interno puede esperarse que proporcione solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta, a la

administración y al consejo de una entidad. El control interno está engranado para la consecución de objetivos en una o más categorías separadas pero interrelacionadas.

Según (Aguirre J., 2010, págs. 189-190),” El control interno es efectivo en cada una de las tres categorías, respectivamente, si el consejo de directores y la administración tienen la seguridad razonable de que:

- Entienden que la duración en el tiempo durante el cual se están consiguiendo los objetivos de las operaciones de la entidad.
- Los estados financieros publicados están siendo preparados confiablemente.
- Se está cumpliendo con las leyes y las regulaciones aplicables.

El Control Interno es un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa (salvaguarda de activos, fidelidad del proceso de información y registros, cumplimiento de políticas definidas, etc.).

El control genera información, para establecer medidas preventivas y participativas mediante conductas integradoras al cumplimiento de la gestión empresarial.

e.2. Clasificación del control interno

Dice (Aguirre J., 2010), la clasificación es:

a) Control interno contable: son los controles y métodos establecidos para garantizar la protección de los activos y la fiabilidad y validez de los registros y sistemas contables. Este control contable no sólo se refiere a normas de control con fundamento puro contable como por ejemplo, documentación soporte de los registros, conciliaciones de cuentas, existencia de un plan de cuentas, repaso de asientos, normas de valoración, etc.) sino también a todos aquellos procedimientos que, afectando a la situación financiera o al proceso informativo, no son operaciones estrictamente contables o de registro (es decir, autorizaciones de cobros y pagos, conciliaciones bancarias, comprobación de inventarios, etc.).

b) Control interno administrativo: son los procedimientos existentes en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la dirección. Los controles administrativos u operativos se refieren a operaciones que

no tienen una incidencia correcta en los estados financieros por corresponder a otro marco de la actividad del negocio, si bien pueden tener una repercusión en el área financiera – contable (por ejemplo, contrataciones, planificación y ordenación de la producción, relaciones con el personal, etc.).

Estos dos controles se entremezclan muchas veces debido a que ambos son factores comunes de la gestión empresarial, de tal manera que sea el eje sistemático del desarrollo e innovación permanente en la organización.

2.3.4.2. Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional, al que con frecuencia se le denomina como DO, no es un concepto que se pueda definir con facilidad, ya que es un término que involucra un grupo de intervenciones para el cambio planeado, basado en valores humanísticos y democráticos, que pretenden mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de los empleados.

Para (Spencer, 2015) el desarrollo organizacional se refiere a cambios planificados en la organización que se concentran en la calidad de las relaciones humanas. En el DO, el agente de cambio puede ser directivo, pero usualmente recibe orientación o ayuda por parte de expertos y especialistas externos.

Los agentes de cambio en el desarrollo organizacional conceden poco valor a conceptos como poder, autoridad, control, conflicto y coacción y, por el contrario, enfatizan valores básicos como:

Respeto por las personas que deben recibir un trato digno y cordial. La organización sana y eficaz se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y un clima solidario. Las organizaciones eficaces restan importancia al control y la autoridad jerárquica. Los problemas no se deben ocultar, se deben enfrentar abiertamente.

Participación. Cuanta más participación tengan en las decisiones de un cambio las personas que se verán afectadas por él, tanto mayor su compromiso para poner en práctica esas decisiones. (García S. , 2016, p.52)

2.3.4.3. Evaluación Operativa y de Desempeño

La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

Para (Koontz, Harold y otros, 2012) Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado. La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo.

Entre estos principios podríamos destacar las siguientes:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- Requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras. (Gómez, 2014, p.79)

2.3.4.4. Toma de Decisiones Empresariales

En la gerencia la toma de decisiones se realiza mediante dos mecanismos:

Racionalidad: Proceso donde se elaboran modelos sencillos en los que analizan las características de los problemas sin enfatizar en la complejidad.

Intuición: Es un enfoque donde las decisiones se toman inconscientemente, por experiencia dilatada.

Según (Martínez & Milla, 2012) los elementos de la toma de decisiones gerenciales son:

Información: Es importante para manejar los aspectos a favor o en contra del problema

Conocimientos: Para tomar cualquier decisión se debe tener conocimiento del entorno circunstancial del problema, de esta manera seleccionar un curso de acción.

Experiencia: Cuando un gerente ha tomado decisiones constantemente, le proporcionan experiencia, información para el futuro, que pudiera ser usado en algún problema similar

Análisis: Se hace a través de métodos específicos, cuando no se tiene uno, debe entonces confiar en la intuición.

Juicio: Es necesario para utilizar acertadamente la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis. (p.63)

La toma de decisiones constituye un aspecto primordial de la alta gerencia, un buen gerente es aquel que maneja adecuadamente la responsabilidad de tomar decisiones acertadas, ya que diariamente toman grandes decisiones que suponen riesgos para las organizaciones. Decidir implica adoptar una posición y la elección de un camino a seguir, el cual requiere información interna y externa de la organización.

La decisión debe ser seguida por la acción, ninguna decisión es buena hasta que se aplica se ve su operatividad y se obtienen los primeros resultados. Las personas tenemos sentimientos y éstos pueden influir en la toma de decisiones. La racionalidad tiene límites individuales que generan la forma de pensar de cada individuo. En la toma de decisiones hay que gestionar estos límites siendo conscientes de ellos gracias al autoconocimiento.

2.3.4.5. Fases de la toma de Decisiones

a) Información

Una vez hemos definido el problema al que nos enfrentamos hemos de recopilar la información necesaria para analizarlo de la forma más objetiva y completa posible. Para ello debemos ser objetivos al plantear las situaciones, sin opiniones ni juicios de valor, sino únicamente las circunstancias de la forma más objetiva posible.

Según (Lessem, 2012) para esta definición y recopilación de información nos puede ayudar elaborar una checklist. Es importante recabar toda la información que sea posible sin obsesionarnos con este paso, ya que podemos llegar a la “parálisis por análisis”, dedicando tanto tiempo a esta fase que resulta

demasiado tarde para tomar decisiones. Debemos atender a la información relevante, y desechar la que no nos aporta valor.
(p.15)

En esta fase se deben generar todas las alternativas que nos sea posible, analizar todas las posibilidades y las consecuencias de las mismas, valorando si estas alternativas realmente permitirán cumplir los objetivos, cuantas más personas participen en el proceso más aspectos se tendrán en cuenta, además se debe asumir que el error es posible y hemos de tomarlo como una forma de mejorar en nuestros procesos futuros.

b) Acción

Para la toma de decisiones se debe estudiar minuciosamente las alternativas que se han propuesto, con sus fortalezas y debilidades comparadas con los criterios seleccionados y ordenados objetivamente, la selección de decisiones es subjetivas a causa de su carácter de juicio de valor

Según (Pacheco, 2014) afirma que:

la implantación de una decisión, cobra una importancia vital, lo primero que hay que hacer para llevar la decisión a la acción es comunicarla a las personas afectadas y conseguir que se comprometan con ella. Es más fácil conseguirlo si las personas responsables participan en el proceso. Estas decisiones se llevan a cabo desde una planificación, organización y dirección efectivas.
(p.49)

Previa la toma de decisiones se deberá evaluar la situación desde distintos ángulos y analiza si no existen soluciones ya desarrolladas para el problema. Es el momento de usar la creatividad para encontrar caminos alternativos, debe haber la capacidad de precisar si se trata de un problema actual que surgió recientemente, o si es el fruto de un desarrollo anterior.

c) Feedback

La última etapa consiste en evaluar el resultado conseguido a raíz de la decisión tomada y la solución adoptada y comprobar si se ha corregido el

problema. Si éste todavía persiste, tendrá que retomar la decisión desde otra perspectiva.

Para (Maxwell, 2016) el feedback es una de las etapas más importantes en la toma de decisiones por ello propone varios modelos con el objetivo de destacar los aspectos de la realidad más relevantes para el análisis logrando una mejor comprensión y descripción de esa realidad que representa. Los modelos pueden ser objetivos y subjetivos, analíticos y de simulación, estáticos y dinámicos, deterministas y probabilísticos. (p.106)

Cada decisión implica un aprendizaje, aun si los resultados no fueron los esperados es posible aprender de los errores para no repetirlos, así el feedback es el proceso durante el cual se mide la trascendencia de las decisiones, pues con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

2.3.4.6. Ambientes de Decisión

Las situaciones o ambientes en los cuales se toman las decisiones, se pueden clasificar según el conocimiento y control que se tenga sobre las variables que intervienen o influyen el problema, ya que la decisión final o la solución que se tome va a estar condicionada por dichas variables. Existen cuatro ambientes de decisión:

a) Certeza

Para Ojeda, Giselle. (2011):

Ambiente de certeza: Se tiene conocimiento total sobre el problema, las alternativas de solución que se planteen van a causar siempre resultados conocidos e invariables. Al tomar la decisión sólo se debe pensar en la alternativa que genere mayor beneficio.

La información con la que se cuenta para solucionar el problema es completa, es decir, se conoce el problema, se conocen las posibles

soluciones, pero no se conoce con certeza los resultados que pueden arrojar. Bajo las condiciones de certeza o certidumbre, se conoce el objetivo y se dispone de información exacta, medible y confiable acerca del resultado de cada una de las alternativas que consideremos.

b) Riesgo

Es la probabilidad de que suceda un evento, impacto o consecuencia adversos. Se entiende también como la medida de la posibilidad y magnitud de los impactos adversos, siendo la consecuencia del peligro, y está en relación con la frecuencia con que se presente el evento.

Según (Arcoraci, 2017) el ambiente de decisión de Riesgo se produce siempre que no somos capaces de diagnosticar con certeza el resultado de alguna alternativa, pero contamos con suficiente información como para prever la probabilidad que tenga para llevarnos a un estado de cosas deseado. (p.91)

c) Incertidumbre

Para (Mendoza, 2014) el ambiente de incertidumbre es donde la información para tomar las decisiones es deficiente, no existe control sobre la situación, no se conoce como puede variar o la interacción de las variables del problema, se pueden plantear diferentes alternativas de solución, pero no se le puede asignar probabilidad a los resultados que arrojen. (p.57)

Es la probabilidad de que suceda un evento, impacto o consecuencia adversos. Se entiende también como la medida de la posibilidad y magnitud de los impactos adversos, siendo la consecuencia del peligro, y está en relación con la frecuencia con que se presente el evento. Se produce el riesgo siempre que no somos capaces de diagnosticar con certeza el resultado de alguna alternativa, pero contamos con suficiente información como para prever la probabilidad que tenga para llevarnos a un estado de cosas deseado.

d) Turbulencia: Bajo condiciones de certeza, incertidumbre y riesgo, el objetivo final está siempre claro, pero bajo condiciones de turbulencia

incluso el objetivo puede ser poco claro. La turbulencia también tiene lugar cuando el ambiente mismo cambia con velocidad o es de hecho incierto.

Según (Paz y Miño, 2015) La turbulencia de un sistema se debe a que su entorno contextual más amplio y sus componentes se entrelazan y la complejidad resultante y la incertidumbre que se produce debilita la capacidad del sistema de responder. (p.74)

2.3.4.7. Modelos de Decisión

Para tomar según qué tipo de decisiones se pueden utilizar modelos para simplificar una realidad demasiado compleja. Según (David, 2013) El objetivo es destacar los aspectos de la realidad más relevantes para el análisis y, gracias, al modelo, lograr una mejor comprensión y descripción de esa realidad que representa. Los modelos se pueden clasificar en:

Objetivos y subjetivos: cuando los sucesos no pueden expresarse objetivamente y no existen modelos formales para su estudio, éstos deben ser informales y basarse en la subjetividad y la intuición.

Analíticos y de simulación: los analíticos sirven para obtener soluciones y deben ser resueltos, y los de simulación son representaciones simplificadas de la realidad para estudiar en ellas los efectos de las distintas alternativas.

Estáticos y dinámicos: los estáticos no utilizan la variable tiempo, mientras que en los dinámicos es un parámetro fundamental.

Deterministas y probabilísticos: en los deterministas se conocen con certeza todos los datos. Si no, se trata de un modelo probabilístico, aleatorio o estocástico. (p.49-54)

a) Modelos Objetivos y Subjetivos

Objetivos. - Es una afirmación que es totalmente imparcial. No es tocado por experiencias anteriores o gustos del orador. Es verificable por buscar datos o realizar cálculos matemáticos. Debe ser objetivo cuando se está discutiendo un

asunto. Los hechos que conforman su declaración de objetivos también deben ser concretos.

Tal como lo afirma (Aceros, Díaz , & Doria, 2014) es importante ser objetivo cuando se toma una decisión racional. Puede implicar la compra de algo o decidir qué oferta de trabajo a seguir. También debe ser objetivo cuando se va a reunir y tener conversaciones con gente nueva te ayuda a mantener tu concentración tu objetivo, y no en las emociones que esa reunión podría desencadenar. (p.73)

Subjetivo: es una declaración que ha sido delineado por el carácter del hablante o escritor. A menudo tiene una base en la realidad, pero que refleja la perspectiva a través de puntos de vista del autor. No se puede verificar utilizando datos y cifras concretas.

Para (Paredes, 2015) Se puede utilizar cuando no hay nada tangible que esté en juego. Todos ellos están en la cabeza y sus experiencias pasadas. Las opiniones subjetivas son efímeras y están sujetas a una serie de factores que pueden ir desde los hechos a las emociones. (p.49)

b) Modelos Analíticos y de Simulación

Analíticos: Los métodos analíticos son entonces usados como herramienta para encontrar la decisión óptima, dentro de un sistema de producción en donde se contemplan diferentes cursos de acción alternativos, que confluyen como se ha indicado en un objetivo común.

El incremento en el éxito de los métodos analíticos aplicados a condiciones prácticas y el interés por el desarrollo de enfoques cuantitativos en sistemas de producción animal es debido a muchos factores:

- a) El progreso en tecnologías de la información que implica la disponibilidad de enormes cantidades de datos con diferentes niveles de agregación.
- b) Mayores posibilidades de interacción y cooperación a nivel mundial entre los diferentes actores de este desarrollo, gracias también a los avances en las comunicaciones.
- c) La disponibilidad de módulos de soporte lógico, amigables, rápidos y de código abierto en la internet.

Simulación: La dinámica de sistema ayuda a comprender de qué manera las políticas afectan las decisiones: se construye un modelo de simulación donde se incluyen los centros de toma de decisión y las políticas que deben atender.

Según (Lessem, 2012) el modelo de simulación generará flujos de decisiones controladas por las políticas y generando un determinado estado del sistema, el que se retroalimentará de los resultados obtenidos y volverá a generar flujos de decisiones que responden a políticas, y así sucesivamente. Es fácil darse cuenta entonces que, si el comportamiento observado a través del tiempo en la simulación es indeseable, habrá que cambiar las políticas. (p.107)

c) Modelos Estáticos y Dinámicos

Estáticos: Uno de los elementos más importantes para un ejecutivo de alta gerencia es la capacidad de conducir su propia vida eficientemente, y luego modelar todas aquellas habilidades de liderazgo en los empleados de la organización.

Según (Quintero, 2011) estos modelos no toman en cuenta el paso del tiempo dentro del proceso, describen un sistema, en términos de ecuaciones matemáticas, donde el efecto potencial de cada alternativa es evaluado a través de ecuaciones. La actuación del sistema es determinada sumando los efectos individuales.

Dinámicos: En la práctica, un acercamiento eficaz al modelamiento de decisión de tiempo dinámico crítico debería proporcionar el apoyo explícito al modelamiento de procesos temporales y al manejo de situaciones críticas de tiempo.

Según (Quintero, 2011) la mayoría de las decisiones gerenciales están basadas en pronósticos. Cada decisión se hace efectiva en algún punto en el futuro, por lo tanto, deberían estar basadas en pronósticos de las condiciones futuras. Los pronósticos son necesarios en todas las áreas de una organización, y los mismos no deberían ser generados por un grupo aislado de analistas. (p.77)

d) Deterministas y Probabilísticos

Deterministas: las buenas decisiones son juzgadas en base a los resultados obtenidos.

Según (Zinath, 2010) A diferencia de los procesos de toma de decisiones determinísticas tal como, optimización lineal resuelto mediante sistema de ecuaciones, sistemas paramétricos de ecuaciones y en la toma de decisión bajo pura incertidumbre, las variables son normalmente más numerosos y por lo tanto más difíciles de medir y controlar. Sin embargo, los pasos para resolverlos son los mismos. Estos son:

1. Simplificar.
2. Construir un modelo de decisión.
3. Probar el modelo.
4. Usando el modelo para encontrar soluciones:

El modelo es una representación simplificada de la situación real.
No necesita estar completo o exacto en todas las relaciones
Se concentra en las relaciones fundamentales e ignora las irrelevantes.
Este es entendido con mayor facilidad que un suceso empírico (observado), por lo tanto permite que el problema sea resuelto con mayor facilidad y con un mínimo de esfuerzo y pérdida de tiempo.

Probabilísticos: se basan en aplicaciones estadísticas para evaluar eventos que son incontrolables y así mismo evaluar el riesgo de las decisiones.

Según (Zinath, 2010) Los datos son conocidos como información cruda y no como conocimientos en sí. La secuencia que va desde los datos hasta el conocimiento es (observe el siguiente cuadro): de los Datos (Data) a la Información (Information), de la Información (Information) a los Hechos (Facts), y finalmente, de los Hechos (Facts) al Conocimiento (Knowledge). Los datos se convierten en información, cuando se hacen relevantes para la toma de decisión a un problema. La información se convierte en hecho, cuando es respaldada por los datos. Los hechos son lo que los datos revelan. Sin embargo el conocimiento instrumental es expresado junto con un cierto grado estadístico de confianza.

2.3.4.8. Etapas de la Toma de Decisiones

Según (Daft, Richard, 2011) para tomar una decisión es necesario disponer de toda la información posible sobre cada una de las alternativas entre las que es posible escoger y las consecuencias que cada una podría conllevar respecto a los objetivos marcados. Con los datos recopilados como materia prima, el tratamiento correcto de la información permite discernir mejor qué acción es más conveniente ejecutar.

Los resultados de la acción elegida generarán nuevos datos que se integrarán a la materia prima de información recopilada para ser tratados y traducirse en una nueva decisión en un ciclo que se retroalimenta. El proceso de seleccionar entre las diferentes alternativas para llevar a cabo acciones relacionadas con cualquiera de las funciones administrativas puede segmentarse en ocho etapas:

a) Identificación de un Problema

La identificación de un problema: el primer paso del proceso de toma de decisiones es haber detectado que hay una diferencia entre el estado actual de la situación y el estado deseado. Esta discrepancia o problema ejerce una presión sobre el administrador que le obliga a actuar, ya sea por políticas de la organización, fechas límite, crisis financieras, futuras evaluaciones del desempeño, entre otros ejemplos. Para que una situación se pueda considerar un problema, el administrador debe disponer de la autoridad, el dinero, la información y cuantos recursos sean necesarios para actuar. Si no es así, nos encontramos delante de unas expectativas que no son realistas.

b) Identificación de los criterios de decisión

La identificación de los criterios para la toma de decisiones: señalar la pauta o los métodos que resultarán relevantes para solucionar el problema. Cada individuo responsable de tomar decisiones en la empresa posee un abanico de criterios que lo guían en su cometido, y es importante conocer cuáles se tienen en cuenta y cuáles se omiten, ya que estos últimos resultarán irrelevantes para el encargado de tomar la decisión.

c) Ponderación de criterios

La asignación de ponderaciones a los criterios: priorizar de forma correcta los criterios seleccionados en la etapa anterior, puesto que no todos van a tener la misma relevancia en la toma de la decisión final. Normalmente existe un criterio preferente, y el resto se pueden ponderar comparándolos entre ellos y valorándolos en relación al preferente.

d) Desarrollo de Alternativas

El desarrollo de alternativas: consiste en ser capaz de obtener y presentar todas las alternativas factibles que podrían resolver el problema con éxito.

e) Análisis de Alternativas

El análisis de las alternativas: el responsable de la toma de decisiones en la empresa debe estudiar minuciosamente las alternativas que se han propuesto. Las

fortalezas y las debilidades de cada una deberían ponerse de manifiesto de forma clara una vez comparadas con los criterios seleccionados y ordenados en la segunda y la tercera etapa. Aunque es cierto que algunas evaluaciones pueden acercarse a la objetividad, hay que tener claro que la mayoría de ellas son subjetivas a causa de su carácter de juicio de valor.

f) Selección de una Alternativa

La selección de una alternativa: una vez establecidas y presentadas todas las alternativas, y una vez evaluadas por el responsable de la toma de decisiones según los criterios establecidos y jerarquizados, es el momento de elegir una sola alternativa: la mejor de las presentadas según el procedimiento establecido.

g) Implantación de la Alternativa

La implantación de la alternativa: una vez completado el proceso de selección de la decisión a ejecutar, cobra una importancia también vital la aplicación de la misma. Lo primero que hay que hacer para llevar a cabo la decisión es comunicarla a las personas afectadas y conseguir que se comprometan con ella. Es más fácil conseguirlo si las personas responsables de ejecutar una decisión participan en el proceso. Estas decisiones se llevan a cabo desde una planificación, organización y dirección efectivas.

h) Evaluación de la eficacia de la decisión

La evaluación de la efectividad de la decisión: por último, hay que evaluar el resultado conseguido a raíz de la decisión tomada y la solución adoptada y comprobar si se ha corregido el problema. Si éste todavía persiste, tendrá que estudiarse cuál de las fases anteriores resultó errónea y afrontar una nueva decisión respecto a la decisión inicial: desestimarla por completo o retomarla de forma distinta desde alguno de los pasos anteriores.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Metodología e Instrumentos de Recolección de Información

3.1.1. Enfoque de la Investigación

Para la realización de la investigación se ha tomado el enfoque cuali – cuantitativo; cualitativa porque se describió el proceso de la administración estratégica y cuantitativo porque mediante un análisis de datos, se evaluó tanto la efectividad de las decisiones empresariales.

Según (Bernal, 2016) en la investigación, los procedimientos cuantitativos se obtienen de datos y valoran estadísticamente, mientras que las investigaciones cuantitativas plantean las condiciones, factores y lineamientos de la investigación. Las combinaciones de ambos enfoques permiten dar el tratamiento y la descripción numéricos de los hechos investigados y con ello la explicación a una hipótesis planteada previamente. (p.45)

De tal manera que este análisis está vinculado con el cumplimiento de los objetivos de la investigación, así como la hipótesis, también con el cumplimiento de las técnicas de investigación planteadas para la recolección de la información.

3.1.2. Modalidad de la Investigación

Investigación Bibliográfica-Documental

Para (Barragán, 2013) La Investigación Bibliográfica tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).

La investigación bibliográfica es la que se realiza apoyándose en fuentes de carácter bibliográfico-documental, esto es, textos, libros, folletos, memorias, documentos de cualquier especie, como también se puede hacer uso de la hemerografía y la archivística; la primera en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la segunda

en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares y expedientes, esta investigación se aplicó en el desarrollo de la fundamentación teórica y legal.

Investigación de Campo

Para (Acevedo, 2013) La Investigación de campo constituye un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos, basado en una estrategia de recolección directa de la realidad de las informaciones necesarias para la investigación.

El trabajo de campo es de vital importancia para la investigación, y se apoya en la información que proviene de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones, obtenida directamente con los actores que intervienen en la problemática, por lo tanto, implica observación directa en las operaciones y procesos administrativos de la empresa ICAMODA.

3.1.3. Niveles o Tipos de la Investigación

Para comprobar la hipótesis de la investigación se aplican varios niveles de la investigación:

Asociación de Variables (Correlacional)

Según (Fassio, 2016) La finalidad de la Investigación correlacional es determinar el grado de relación existente entre dos o más variables para dar una visión más compleja del fenómeno y ver como ocurre este en relación a la interacción entre estas. (p.16)

Este tipo o nivel pretende responder a preguntas de la investigación, teniendo como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre las dos variables en este caso la administración estratégica y la toma de decisiones, y se evidencia en el trabajo escrito en la operacionalización de variables al igual que en la ejecución en la propuesta.

Nivel Exploratorio

De acuerdo a (Calderón, 2015) este nivel investigativo se aplica cuando el objetivo es examinar un problema que ha sido poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes; en este caso la administración estratégica no se ha tratado desde perspectivas modernas alineándose al proceso de toma de decisiones.

Nivel Descriptivo

Tal como lo indica (Bernal, 2016) el nivel descriptivo detalla fenómenos, situaciones, contextos y eventos; describiendo cómo son y se manifiestan, especificando las propiedades, características y los perfiles de las personas que serán sometidas a análisis, siempre mide o recoge información de manera independiente. (p.45)

Esta investigación se refleja a lo largo de la problemática, donde se describen los factores internos y externos que afectan a la organización, al mismo tiempo que se explica ampliamente cada uno de los procesos que forman parte de la administración estratégica de tal manera que resulte descompuesta en todos sus elementos para una mejor comprensión del estudio.

Nivel Explicativo

Para (Magaña R, 2012) el nivel explicativo encuentra las razones o causas que ocasionan el fenómeno, su objetivo es explicar por qué ocurre y en qué condiciones se presenta. (p.26)

Este nivel de la investigación se orienta a la comprobación de la hipótesis a partir de la identificación y análisis de las causales (Administración estratégica) y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables (Toma de decisiones), a la vez busca relacionar los efectos de la toma de decisiones a largo plazo como un sistema instituido en la empresa y proyectado a largo plazo.

3.1.4. Población

3.1.4.1. Población

(Hernandez R, Metodología de la Investigación, 2011) Población o Universo se define como un conjunto de unidades o ítems que comparten algunas peculiaridades que se desean estudiar". (p.127)

La población que se considera para la investigación está constituida por 22 empleados de la empresa ICAMODA, porque son las personas que ofrecen información de primera mano sobre el proceso administrativo actual, sus fortalezas y debilidades, que resultan primordiales para el presente estudio. Debido a que se trata de un universo manejable estadísticamente, no se calcula la muestra.

Tabla N° 1: Detalle de la Población.

N°	ÁREA	N° EMPLEADOS
1	Administrativo	2
2	Producción	16
3	Diseño	2
4	Bodega	2
	TOTAL	22

Fuente: Empresa ICAMODA

Elaborado por: Tannia Velasco

3.1.4.2. Técnicas e Instrumentos de Investigación

Técnicas

En el proceso de recolección de la información se recurrió a aplicar la técnica de la encuesta dirigida al personal operativo y administrativo de la empresa ICAMODA para observar la condición actual de la empresa respecto de la administración estratégica; mientras que la técnica de la entrevista se aplicará a los directivos de la empresa para validar el cuadro de mando integral y el proceso de administración estratégica que se ha venido aplicando.

Instrumentos

La recolección de la información se realizó mediante el instrumento de Cuestionario de Encuesta, el guion de entrevista.

3.1.5. Operacionalización de las Variables

3.1.5.1. Operacionalización de la Variable Independiente

Cuadro N° 2: Operacionalización del Proceso de Administración Estratégica

CONTEXTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
El proceso de administración estratégica es un proceso de tres fases que abarca diagnóstico, planeación, ejecución y evaluación de la estrategia.	<p>Fase I: Propósito básico Análisis Ext.–Int.</p> <p>Fase II: Selección de Estrategias</p> <p>Fase III: Implementación de la Estrategia</p>	<p>N° elementos filosofía empresarial % Riego operativo</p> <p>N° estrategias planteadas % estrategias ejecutadas</p> <p>N° estrategias instauradas por departamento % recursos destinados a estrategias % Objetivos cumplidos (estrategias exitosas)</p>	<p>¿Se ha instaurado una cultura empresarial (misión, visión, valores código de ética)?</p> <p>¿Se realiza anualmente un análisis del ambiente Competitivo FODA?</p> <p>¿Con frecuencia se crean estrategias en la empresa?</p> <p>¿Las estrategias ejecutadas se alinean con los objetivos de la empresa?</p> <p>¿Se crean políticas para el cumplimiento de las estrategias?</p> <p>¿Se realiza una planeación de acuerdo a las necesidades por departamento?</p> <p>¿Se realiza la evaluación y seguimiento de cada estrategia?</p>	<p>Técnicas: Encuesta Entrevista</p> <p>Instrumentos: Cuestionario de Encuesta Guión de Entrevista</p>

Elaborado por: Tannia Velasco

3.1.5.2. Operacionalización de la Variable Dependiente

Cuadro N° 3: Operacionalización de la Toma de Decisiones

CONTEXTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
Para el gerente tomar decisiones representa una de las mayores responsabilidades que debe asumir, para ello tiene los conocimientos y experiencia para validar varios aspectos relacionados con los clientes, la competencia, el sector productivo, los accionistas, empleados, los procesos internos y la vinculación con la comunidad.	Mercado Clientes	% de Crecimiento clientes Nicho de mercado	¿Cómo se creará un vínculo con los clientes actuales? ¿Nuestros productos se dirigirán al mismo mercado que actualmente?	Técnicas: Encuesta Entrevista Instrumentos: Cuestionario de Encuesta Guión de Entrevista
	Competencia	Nº competidores directos	¿Qué aspectos hay que mejorar para ser más competitivos?	
	Sector productivo	% Crecimiento anual del sector	¿La economía del sector tiende a un crecimiento potencial?	
	Accionistas	% crecimiento del patrimonio	¿Somos una empresa que brinda seguridad al inversionista?	
	Empleados	% Rotación del personal	¿Cuál es el nivel de participación y empoderamiento del personal?	
	Proceso	% proceso documentado en guías, manuales y protocolos.	¿Qué sistema de trabajo utilizaremos?	
	Comunidad	Nº de campañas RSE	¿Cómo queremos ser reconocidos por la comunidad?	

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

3.1.6. Plan de Recolección de la Información

El plan de recolección de la información, se apoya en las siguientes interrogantes, con las que se validan los datos obtenidos para su posterior procesamiento.

Cuadro N° 4: Plan de recolección de la información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Para analizar la influencia del proceso de la administración estratégica en la toma de decisiones empresariales.
2. ¿De qué personas u objetos?	Empresa ICAMODA
3. ¿Sobre qué aspectos?	Proceso de la Administración Estratégica Toma de Decisiones
4. ¿Quién?	Tannia Velasco
5. ¿A Quiénes?	Empleados y Directivos
6. ¿Cuándo?	30 de Noviembre de 2017
7. ¿Dónde?	Ecuador - Tungurahua - Ambato Huachi Grande
8. ¿Cuántas veces?	Dos intervenciones
9. ¿Cuáles técnicas de recolección?	Encuesta Entrevista
10. ¿Con qué instrumentos?	Cuestionario de Encuesta Guía de Entrevista

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

3.2. Método de Análisis de Información

Plan de procesamiento de la Información

El procesamiento y análisis de datos se realiza de la siguiente manera:

- Estructuración de los instrumentos de investigación
- Aplicación de los instrumentos a los involucrados
- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Elaboración de la tabulación y gráficos estadísticos
- Análisis de datos porcentuales
- Interpretación de resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE CASO

4.1. Análisis y Categorización de la Información

4.1.1. Resultados de la Encuesta a Trabajadores

De la encuesta aplicada a los veintidós trabajadores de las áreas operativas de la empresa Icamoda, se obtuvieron los siguientes resultados:

Pregunta N°1: ¿Con qué frecuencia elaboran planes de contingencia?

Tabla N° 2: Frecuencia de los planes de Contingencia

Variables	Frecuencias	Porcentajes
1 año	3	14%
2 años	15	68%
Más de 2 años	4	18%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la empresa Icamoda.

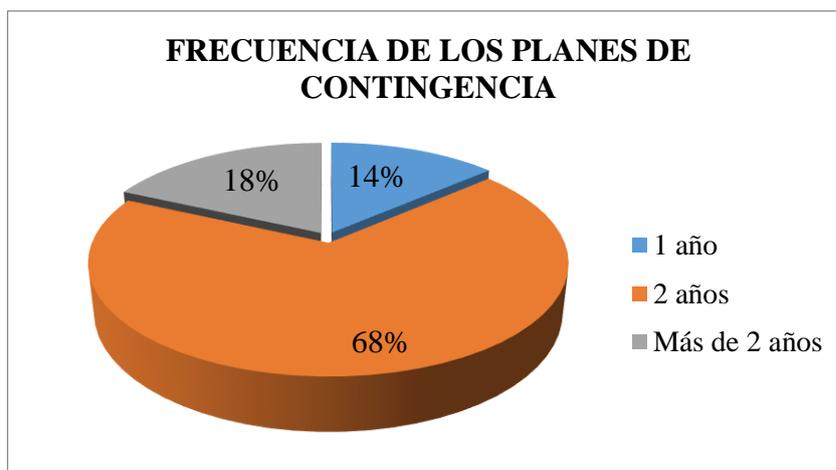


Gráfico N° 7: Frecuencia de los planes de Contingencia
Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Análisis e Interpretación:

El 68% del personal operativo indica que los planes de contingencia se elaboran cada dos años, mientras el 18% afirma que se realizan a más de dos años y el 14% restante aseguran que se realiza anualmente. Si el plan de contingencia se lo realiza en un tiempo igual o mayor a dos años puede surgir eventos que pueden afectar la integridad de la organización.

Pregunta N°2: ¿Incluye la visión de la empresa los perfiles de clientes, proveedores, competidores y del mercado?

Tabla N° 3: Estructura inclusiva de la Visión

Variables	Frecuencias	Porcentajes
Totalmente	2	9%
Parcialmente	18	82%
No Incluye	2	9%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la empresa Icamoda.

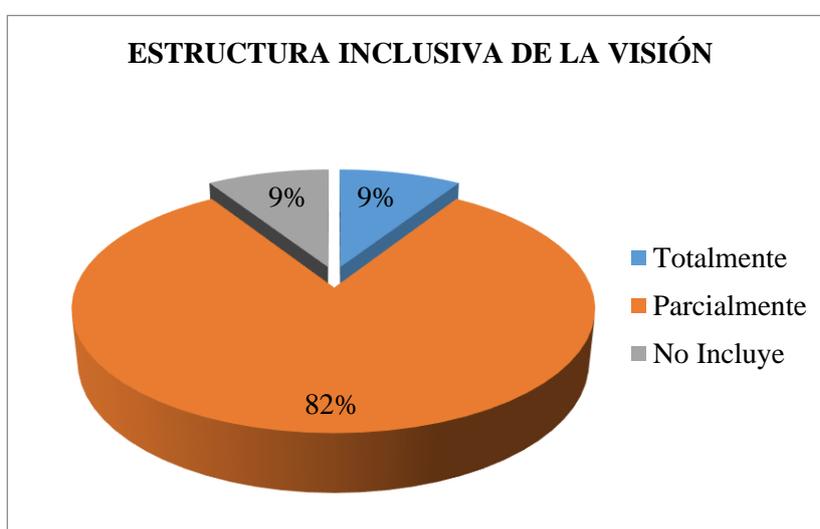


Gráfico N° 8: Estructura inclusiva de la visión
Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Análisis e Interpretación:

El 82% de empleados encuestados afirman que la visión de la empresa Icamoda incluye parcialmente los perfiles de clientes, proveedores, competidores y del mercado, mientras el 9% afirma que la visión cubre totalmente todos los stakeholders, y el mismo 9% dice que no incluye a ninguno.

La visión de la empresa al ser una proyección a futuro, debe estar incluida las expectativas de todos los grupos de interés, como están incluidos parcialmente en la visión no llegará a cumplir las expectativas de todos, lo que hace que las operaciones sean inefectivas y no se direccionen a cumplir los objetivos de permanecer en el mercado e incrementar su rentabilidad.

Pregunta N°3: En la misión de la empresa. ¿Se contempla valores organizacionales, resultados y programas?

Tabla N° 4: Inclusión de valores, resultados y programas en la misión.

Variables	Frecuencias	Porcentajes
Totalmente	1	5%
Parcialmente	19	86%
No Incluye	2	9%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la empresa Icamoda.



Gráfico N° 9: Inclusión de valores , resultados y programas en la misión.

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Análisis e Interpretación

Según el personal operativo encuestado el 86% afirma que la misión de la empresa Icamoda contempla parcialmente los valores, resultados y programas, mientras para el 9% estos no constan en la misión y el 5% dice que dichos aspectos constan totalmente.

La misión de la empresa Icamoda incluye parcialmente los valores, resultados y programas, por lo que se no se cuenta con directrices claras para el cumplimiento de los objetivos ya que no todo el personal está informado. De tal forma que los miembros de la organización no saben las acciones a ejecutar porque no se les involucra en los aspectos operativos reales de la empresa.

Pregunta N°4: ¿Cómo califica el estilo gerencial de toda la administración?

Tabla N° 5: Actualidad del Estilo Gerencial

Variables	Frecuencias	Porcentajes
Actualizado	3	14%
Semiactualizado	11	50%
Desactualizado	8	36%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la empresa Icamoda.

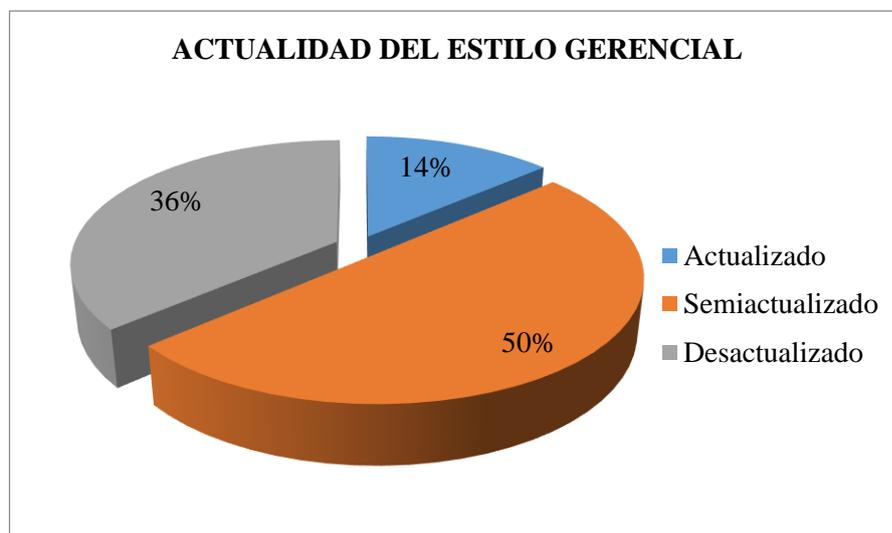


Gráfico N° 10: Actualidad del Estilo Gerencial
Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Análisis e Interpretación:

El estilo gerencial de la empresa Icamoda para el 50% de sus empleados es semi-actualizado, mientras que para el 36% se encuentra desactualizado, en tanto que para el 14% domina técnicas de gerencia actuales.

El modelo gerencial que aplica la empresa Icamoda no está actualizado, existe un cierto grado de participación de los trabajadores en las decisiones sin llegar al aporte máximo de las potencialidades, existe un cumplimiento parcial de los controles establecidos, no se delegan funciones, por lo que no permite el compromiso de los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos.

Pregunta N°5: ¿Con qué intensidad son utilizadas las herramientas de la Administración Estratégica?

Tabla N° 6: Intensidad de las herramientas de Administración Estratégica

Variables	Frecuencias	Porcentajes
Alta	1	4%
Media	16	73%
Baja	5	23%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la empresa Icamoda.



Gráfico N° 11: Intensidad de las herramientas de Administración Estratégica
Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Análisis e Interpretación:

Respecto a la intensidad con la que se utilizan las herramientas de Administración Estratégica, el 73% de empleados afirman que es media, mientras el 23% dicen que existe una intensidad baja, aunque para el 4% la aplicación de estrategias es alta.

Existen múltiples herramientas de administración estratégica, sin embargo, la empresa Icamoda aplica la tradicional que es el Análisis FODA, la intensidad de análisis de los factores internos y externos es media, lo cual evidencia que una intensidad media no proporciona los resultados deseados por lo que los objetivos empresariales no se cumplen.

Pregunta N°6: ¿Cómo califica la calidad de la información financiera y de gestión presentada por la administración y la gerencia?

Tabla N° 7: Calidad de la información financiera y de gestión

Variables	Frecuencias	Porcentajes
Excelente	1	5%
Bueno	21	95%
Malo	0	0%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la empresa Icamoda.

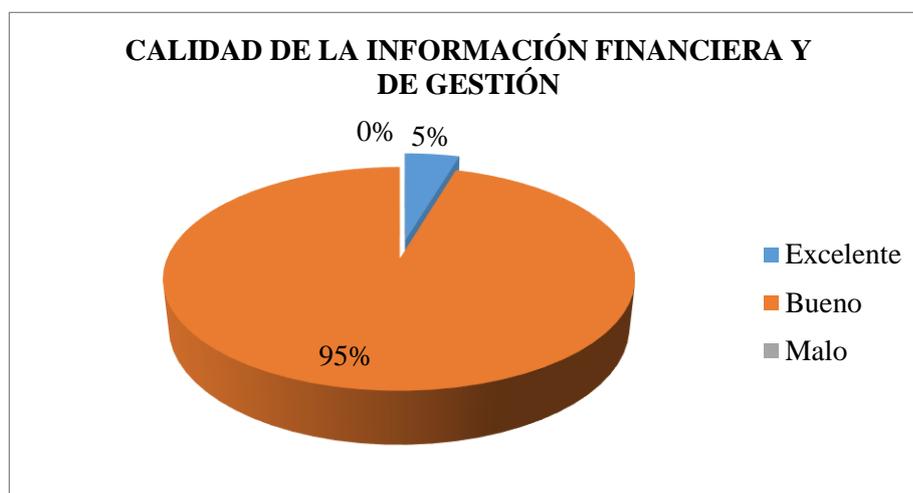


Gráfico N° 12: Calidad de la información financiera y de gestión
Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Análisis e Interpretación:

La calidad de la información financiera y de gestión entregada por la gerencia es buena para el 95% de empleados, mientras el 5% restante consideran que dicha información es excelente.

La información financiera y de gestión cumple con los parámetros mínimos requeridos por la autoridad tributaria, sin embargo, no existe preocupación por medir todos los aspectos de la empresa que permiten su crecimiento sustentable, además no ofrece parámetros de actuación para el personal, por lo cual dichos indicadores no cumplen con la finalidad que es orientar las operaciones a los objetivos de la organización.

Pregunta N°7: ¿Cómo califica el grado de difusión de las políticas?

Tabla N° 8: Grado de difusión de las políticas

Variables	Frecuencias	Porcentajes
Excelente	0	0%
Bueno	17	77%
Malo	5	23%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la empresa Icamoda.

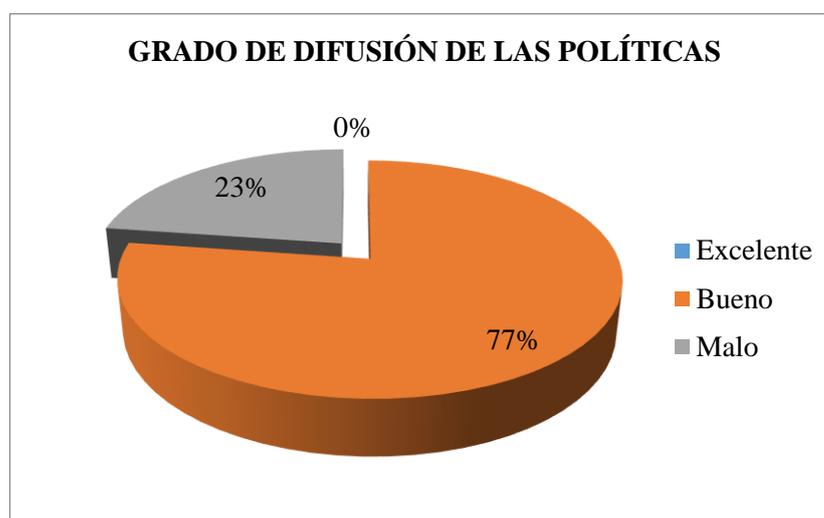


Gráfico N° 13: Grado de difusión de las políticas
Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Análisis e Interpretación:

Para el 77% de empleados de la empresa Icamoda el grado de difusión de las políticas es bueno, mientras el 23% considera que dicha difusión es mala, debido principalmente a que desconocen las políticas internas.

Las políticas internas de la empresa Icamoda tienen una buena difusión. Sin embargo, aún existen empleados que no las conocen completamente por lo que se evidencia que los canales de comunicación son poco eficientes y existe de igual manera poco interés de los colaboradores por los asuntos de la organización, agravados con una alta rotación del personal.

Pregunta N°8: ¿Con qué frecuencia se programan reuniones de las actividades operativas de las áreas de la empresa?

Tabla N° 9: Frecuencia de reuniones operativas

Variables	Frecuencias	Porcentajes
Mensual	5	23%
Bimensual	2	9%
Trimestral	15	68%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la empresa Icamoda.

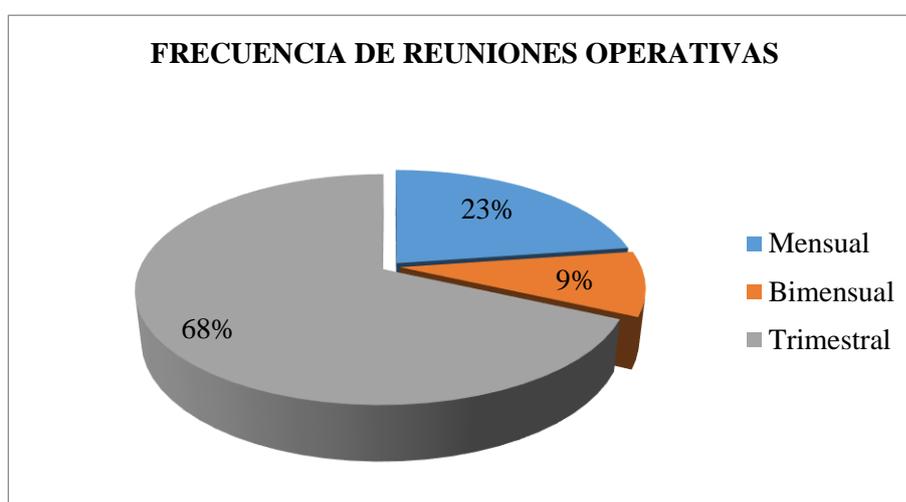


Gráfico N° 14: Frecuencia de reuniones operativas
Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Análisis e Interpretación

La frecuencia de las reuniones operativas según el 68% de los empleados se da trimestralmente, mientras el 23% afirman que son mensuales, y para el 9% se dan cada dos meses.

La empresa realiza reuniones de trabajo para planificar y evaluar las actividades operativas cada tres meses a nivel general mientras que en caso de contingencias se reúne únicamente al área responsable, mientras que los departamentos más sensibles respecto al uso de recursos financieros necesitan una rendición de cuentas mensual, es decir; la empresa aplica la previsión solo en las áreas críticas de la empresa.

Pregunta N°9: ¿Cómo contribuye la capacitación en el desempeño de los puestos de trabajo?

Tabla N° 10: Aporte de la capacitación al desempeño

Variables	Frecuencias	Porcentajes
Significativamente	3	14%
Parcialmente	18	82%
Nada	1	4%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la empresa Icamoda.

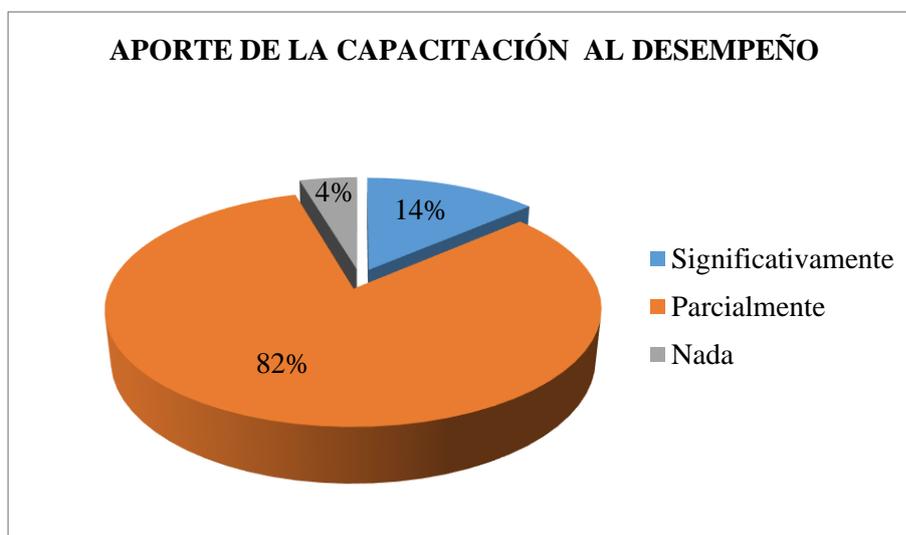


Gráfico N° 15: Aporte de la capacitación al desempeño
Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Análisis e Interpretación

La contribución de la capacitación en el desempeño de los puestos de trabajo es parcial según el 82% de trabajadores, mientras para el 14% aporta significativamente y el 4% considera que no contribuye en nada al mejoramiento del desempeño. La capacitación constituye una obligación del empleador y un derecho del trabajador, para garantizar que el desempeño sea correcto y eficiente, sin embargo, en la empresa Icamoda los temas que se imparten no contribuyen significativamente en la calidad del trabajo y su aporte es parcial, debido incluso a la falta de interés e inasistencia del personal.

Pregunta N°10: ¿Con que frecuencia se evalúa el desempeño del personal?

Tabla N° 11: Frecuencia para la evaluación del desempeño

Variables	Frecuencias	Porcentajes
Bimensual	0	0%
Semestral	5	23%
Anual	17	77%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la empresa Icamoda.



Gráfico N° 16: Frecuencia para la evaluación del desempeño

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Análisis de Datos

El 77% del personal de la empresa Icamoda señala que se evalúa su desempeño una vez al año, mientras el 23% señala que son evaluados cada seis meses, esto dependerá del nivel de responsabilidad de cada uno de los puestos de trabajo.

La evaluación del desempeño se realiza en la empresa Icamoda una vez al año, sin considerar que es una herramienta clave para mejorar el rendimiento del personal y la productividad, sin embargo, dicha valoración se aplica como requisito administrativo, y no estimula de ninguna manera la formación del personal en los cargos, por lo tanto, no se evidencia cambios significativos en la calidad del trabajo ni las competencias del talento humano.

Pregunta N°11: ¿Cómo califica el liderazgo de la empresa ICAMODA?

Tabla N° 12: Calificación del Liderazgo

Variables	Frecuencias	Porcentajes
Excelente	3	14%
Bueno	17	77%
Malo	2	9%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la empresa Icamoda.

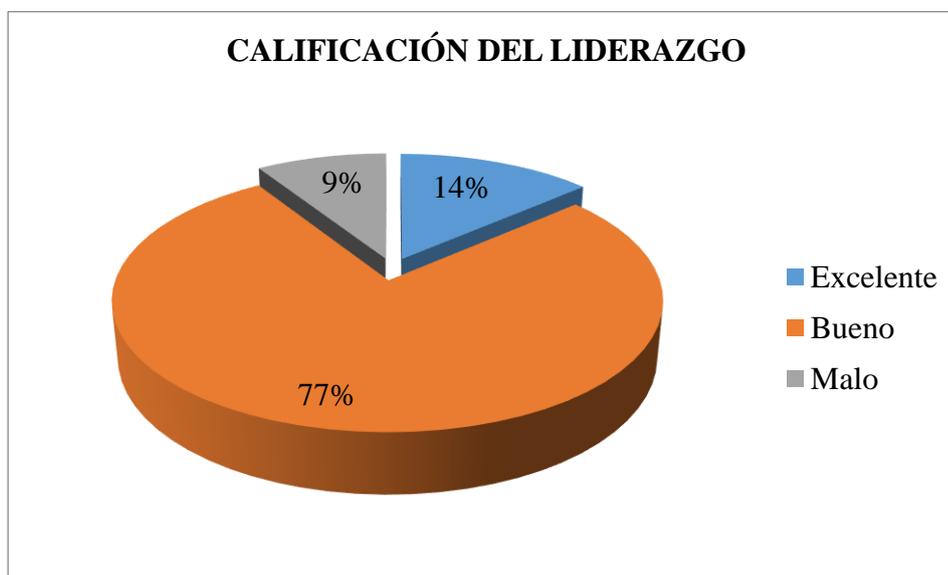


Gráfico N° 17: Calificación del Liderazgo
Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Análisis de Datos e Interpretación

El 77% del personal operativo califica el Liderazgo del Gerente como Bueno, mientras para el 14% es excelente y el 9% opina en oposición que es malo.

La percepción de los trabajadores sobre el líder es muy importante para el empoderamiento, por esta razón la calificación de bueno para el modelo de Liderazgo es positiva, sin embargo, existen falencias que se deben superar desde el punto de vista de la gestión y bienestar del personal, mediante acciones que permitan a los trabajadores contribuir de forma participativa desde sus puestos de trabajo a un desarrollo empresarial sólido.

Pregunta N°12: ¿Cómo califica el proceso de toma de decisiones?

Tabla N° 13: Calificación de la toma de decisiones

Variables	Frecuencias	Porcentajes
Formal	1	5%
Semi-formal	21	95%
No Formal	0	0%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la empresa Icamoda.

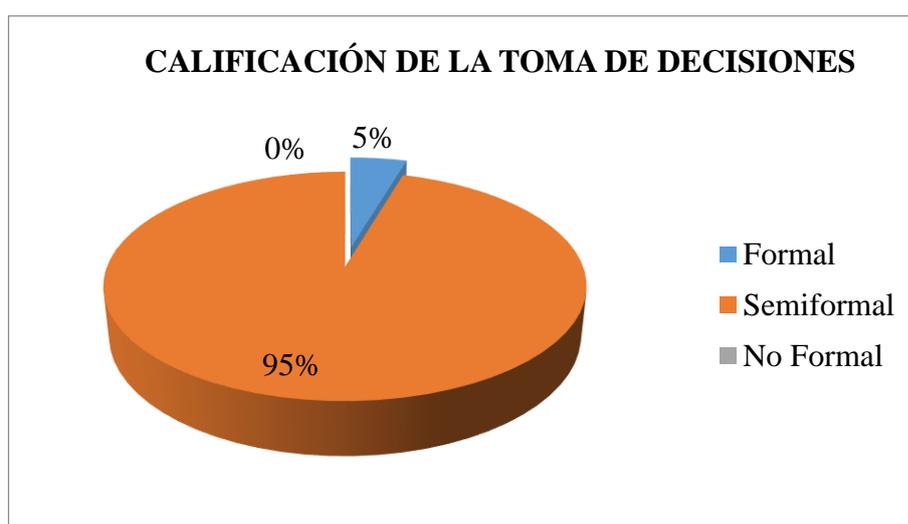


Gráfico N° 18: Calificación de la toma de decisiones

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Análisis de Datos

Respecto al proceso de toma de Decisiones, el 95% del personal lo califica como semiformal, mientras para el 5% restante es un proceso formal que involucra a todos los miembros de la organización.

El proceso de toma de decisiones se lo ha considerado semiformal, debido a que se cuenta con las opiniones de los jefes departamentales, aunque la decisión final la toman los directivos, una vez analizadas las cifras y revisando los objetivos de la organización, mientras que se comunican de forma verbal, por lo que los trabajadores no se consideran parte activa de las decisiones y muchas ocasiones no las cumplen.

Pregunta N°13: ¿Cómo califica el control y seguimiento de las decisiones empresariales?

Tabla N° 14: Control y seguimiento de las Decisiones

Variables	Frecuencias	Porcentajes
Excelente	1	4%
Bueno	3	14%
Malo	18	82%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la empresa Icamoda.



Gráfico N° 19: Control y seguimiento de las Decisiones
Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Análisis e Interpretación

De acuerdo a la experiencia del personal operativo el seguimiento y control de las decisiones empresariales es para el 82% es malo, mientras el 14% lo consideran bueno, en tanto que el 5% restante señalan que es excelente.

Al no ejercer control y seguimiento a las decisiones empresariales, resulta difícil reafirmar aciertos y corregir errores a futuro, además que no se conocen los avances que la empresa Icamoda va teniendo, ni la efectividad de las decisiones tomadas, mucho menos se definen las áreas críticas, de tal modo que el panorama operativo es incierto.

4.1.2. Resultados de la Entrevista a Directivos

La entrevista se realizó al Gerente Propietario de la empresa Icamoda y a su Administrador, con el objetivo de evaluar la visión de los directivos respecto a la toma de decisiones en la línea de una administración estratégica, de lo cual se recogieron los siguientes aportes para la investigación:

Cuadro N° 5: Resumen de entrevistas a Directivos de la empresa ICAMODA

PREGUNTAS	DIRECTIVOS ICAMODA	
	Mesa Trujillo Carlos Vinicio	Castro Arcentales Ivonne Elizabeth
1. ¿Habrá cambios relevantes en los estilos de vida, hábitos, preferencias, ¿cuáles serán las principales necesidades de los clientes?	La tendencia en la moda íntima se orienta a la durabilidad y funcionalidad de las prendas, ahora no se adquiere una prenda íntima solo por el diseño, sino que se miran sus beneficios y la calidad, pues existe en el mercado productos que cada vez representan mayores desafíos a esta industria.	Yo creo que el cliente se orienta mucho más a la calidad de las telas y los diseño innovadores, de acuerdo a la tendencia de la moda retro que está retornando en el mundo de la moda, muchas transparencias, sujeción fuerte, beneficios para la salud, mayor comodidad y suavidad al tacto además de colores vivos y diferentes
2. ¿A través de que canales se llegará mejor a los clientes?	Siempre será una prioridad llegar por el canal distribuidor al cliente, por el nivel de producción que tienen la empresa; sin embargo es importante gestionar la venta minorista para impulsar la marca y hacerla conocida en el mercado local y nacional.	El canal distribuidor es con el que hemos venido trabajando, aunque también sería importante tener una tienda de venta directa para establecer vínculos cercanos con el cliente final, para recoger sus deseos y sus necesidades

<p>3. ¿Nuestros productos se dirigirán al mismo mercado que actualmente?</p>	<p>Actualmente trabajamos de atender a todo el mercado principalmente al femenino que es el de mayor demanda, sin embargo, también tenemos líneas infantil y masculina, tratando de acaparar todos los segmentos, tal vez se puede incursionar en nuevas líneas de ropa íntima para noche. Pero por ahora no es prioridad.</p>	<p>Ciertamente hoy por hoy atendemos al mercado en la líneas de ropa íntima para damas, caballeros y niños /as, con lo cual abarcamos todos los requerimientos del cliente.</p>
<p>4. ¿Qué aspectos hay que mejorar para ser más competitivos?</p>	<p>Todo este tiempo nos hemos concentrado en abaratar costos, incluso bajando un poco la calidad de los insumos, por lo que sería prioritario mejorar la calidad en materiales, diseños y colores y mantener el precio, para poder competir en el mercado local</p>	<p>Yo pienso que la variedad en diseños impulsaría a la empresa a ser más competitiva, creando además los sub mercado compradores; por ejemplo en la línea femenina se puede gestionar una colección teens, maternal, entre otras.</p>
<p>5. ¿La economía del sector tiende a un crecimiento potencial?</p>	<p>La competencia a nivel local es muy fuerte, el sector textil de moda íntima es muy grande, pero siempre tratando de innovar en otros mercados a nivel nacional</p>	<p>El crecimiento de la industria textil está marcado por productos de alta calidad y bajo costo, principalmente extranjero, por lo que a nivel nacional se debe afianzar por medios legales con productos altamente competitivos.</p>
<p>6. ¿Somos una empresa que brinda seguridad al inversionista?</p>	<p>La empresa ha mantenido un crecimiento sustentable en los últimos años, sin embargo yo creo que falta mucho para ofrecer un equilibrio financiero y administrativo para una nueva inversión.</p>	<p>Las cifras que manejamos son atractivas, sin embargo creo que se podrían mejorar ciertos procesos a nivel interno, porque al omento no podríamos ofrecer seguridad a las nuevas inversiones.</p>
<p>7. ¿Cuál es el nivel de participación y empoderamiento del personal?</p>	<p>El tema del personal es realmente muy sensible, porque en tantos años que estamos en el mercado no se genera un verdadero empoderamiento, la mayoría de personas cumplen con su jornada</p>	<p>Existe un bajo compromiso de la gente, especialmente las operarias, pues se limitan cumplir con sus actividades y no se empoderan de procesos ni cambios, además que la rotación del</p>

	laboral por necesidad, no existe predisposición.	personal es relativamente alta.
8. ¿Qué sistema de trabajo utilizaremos?	Actualmente trabajos por dos métodos, por órdenes de producción el 30% de la producción y el 70% restante contratamos maquila, principalmente por abaratar costos. Esta combinación nos ha dado buenos resultados yo la mantendría.	El sistema de producción adoptado es por órdenes de producción en base a los pedidos que se tiene de los clientes distribuidores, mientras que la mayor parte se maquila extremadamente, ambos métodos resultan rentables.
9. ¿Los procesos se encuentran documentados y son de conocimiento de los empleados?	Cada empleado conoce los procesos de su puesto de trabajo, sus funciones constan en el contrato al momento de firmar, sin embargo no existe un documento formal que recopile los procesos de todos los cargos.	No, los procesos no se han visto en la necesidad de documentarlos, debido a que la mayoría de operarios saben cómo realizar el trabajo en cada uno de sus puestos.
10. ¿Cómo queremos ser reconocidos por la comunidad?	Icamoda es una empresa que apoya causa sociales en fechas como navidad o algún caso particular.	La empresa a nombre corporativo no ha realizado ninguna campaña grande de vinculación con la colectividad sin embargo si contribuye a causas sociales de manera aislada.
11. ¿Considera que los procesos de administración estratégica permitirán que la empresa ICAMODA se convierta en un modelo de negocio exitoso para todos sus stakeholders?	Siempre es bueno modernizarse en el modelo administrativo que he llevado hasta ahora, creo que las estrategias serán positivas para mejorar los procesos y superara las falencias que aún tenemos.	La Administración estratégica sin duda será un aporte valioso para Icamoda, que se podría enfocar especialmente al área de mercadeo donde se presentan mayor conflicto por la competitividad en el mercado.

Fuente: Entrevistas a Directivos de la empresa ICAMODA

4.1.3. Análisis Financiero

Análisis Horizontal del Activo

Tabla N° 15: Análisis Horizontal del Activo de la empresa Icamoda año 2015-2016

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				
	Año 2016	Año 2015	Variación Absoluta	Variación Relativa
ACTIVO				
Activo Corriente	424946,66	479146,55	-54199,89	-11%
Disponibles	24568,90	59443,48	-34874,58	-59%
Caja	19948,11	57018,48	-37070,37	-65%
Bancos	4620,79	2425,00	2195,79	91%
Exigibles	182156,61	200295,32	-18138,71	-9%
Cientes y Cuentas por Cobrar	168037,08	193741,77	-25704,70	-13%
Crédito Tributario IVA	14119,54	6553,55	7565,99	115%
Realizables	218221,15	218107,75	113,40	0%
Inventario para la Venta	216921,15	216807,75	113,40	0%
Mercaderías en Tránsito	1300,00	1300,00	0,00	0%
Propiedad, Planta y Equipo	33313,37	46565,28	-13251,91	-28%
Depreciables	32965,37	46217,28	-13251,91	-29%
Muebles y Enseres	13224,34	13224,34	0,00	0%
(-) Depreciación Acumulada de Muebles y Enseres	-3467,37	-2155,32	-1312,05	61%
Equipo de Oficina	2688,72	1738,72	950,00	55%
(-) Depreciación Acumulada de Equipos de Oficina	-1038,98	-659,22	-379,76	58%
Equipo de Computo y Software	8565,98	8565,98	0,00	0%
(-) Depreciación Acumulada Equipo de Computo y Software	-6230,31	-3475,68	-2754,63	79%
Maquinaria	28041,09	28041,09	0,00	0%
(-) Depreciación Acumulada Maquinaria	-8818,10	-6013,99	-2804,11	47%
No Depreciables	348,00	348,00	0,00	0%
Marcas	348,00	348,00	0,00	0%
TOTAL ACTIVO	458260,03	525711,83	-67451,80	-13%

Fuente: Estados Financieros Empresa Icamoda

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Interpretación

El análisis horizontal del Activo entre los años 2015 y 2016, se visualiza que existe un incremento del 91% en la cuenta Bancos, mientras el crédito tributario se incrementó en un 115%, debido principalmente a que se realizaron compras de maquinaria, mobiliario y equipos en un promedio del 50%, con lo que se obtuvo un saldo a favor en cargas impositivas, mientras que el dinero en efectivo que reposa en Caja disminuyó en un 65%, debido a que los montos altos necesitan mayor custodia, mientras que el disponible en general se redujo en un 59%, lo que significa que las ventas mayormente se realizaron a crédito.

Análisis Horizontal del Pasivo y Patrimonio

Tabla N° 16: Análisis Horizontal del Pasivo y Patrimonio de la empresa Icamoda año 2015-2016

PASIVO	Año 2016	Año 2015	Variación Absoluta	Variación Relativa
Pasivo Corriente	181514,51	302783,21	-121268,70	-40%
Proveedores	135895,37	192651,06	-56755,69	-29%
Acreedores Financieros	36021,72	80367,11	-44345,39	-55%
Acreedores IESS	2364,04	2935,45	-571,41	-19%
Acreedores Laborales	7233,37	3525,08	3708,29	105%
Acreedores Fiscales		23304,50	-23304,50	-100%
PATRIMONIO				
Capital Social	83104,72	83104,72	0,00	0%
Resultados	193640,80	139823,90	53816,90	38%
Utilidades	300192,04	246375,14	53816,90	22%
Utilidad 2015		50077,13	-50077,13	
Utilidad 2016	53816,90		53816,90	
Utilidades de ejercicios anteriores	246375,14	196298,01	50077,13	26%
Pérdidas	-106551,24	-106551,24	0,00	0%
Pérdidas Acumuladas	-106551,24	-106551,24	0,00	0%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	458260,03	525711,83	-67451,80	-13%

Fuente: Estados Financieros Empresa Icamoda

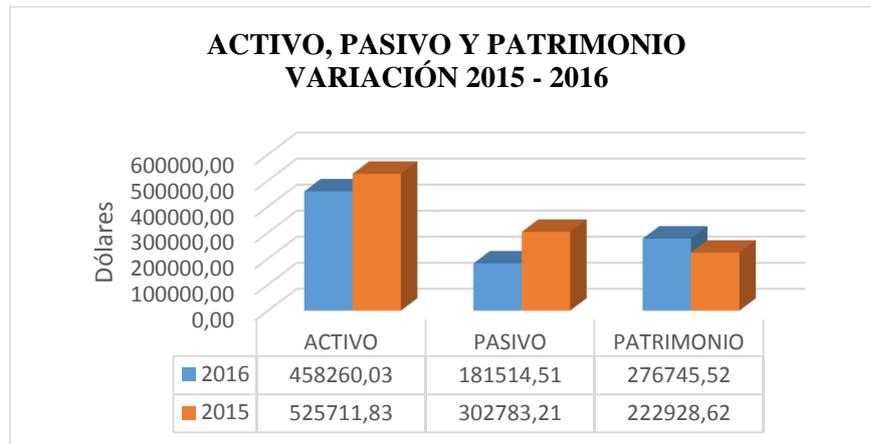
Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Interpretación

En el análisis horizontal del pasivo y patrimonio se evidenciaron los siguientes resultados, existe un incremento del 105% en la cuenta de acreedores laborales principalmente porque no se cancelaron los beneficios laborales pendientes a trabajadores por falta de liquidez, mientras las utilidades se incrementaron en un 38%, que es positivo para el crecimiento empresarial.

En tanto que los valores que variaron considerablemente con tendencia negativa se presentaron en las cuentas de acreedores fiscales un 100% porque en el año 2016 existe crédito tributario, mientras el 55% corresponde a acreedores financieros por el pago de sobregiros de cheques que se obtuvo en instituciones financieras, además el 29% de disminución se presenta en la cuenta proveedores, porque las compras se realizaron mayoritariamente en efectivo.

Gráfico N° 20: Evolución del Activo, Pasivo y Patrimonio



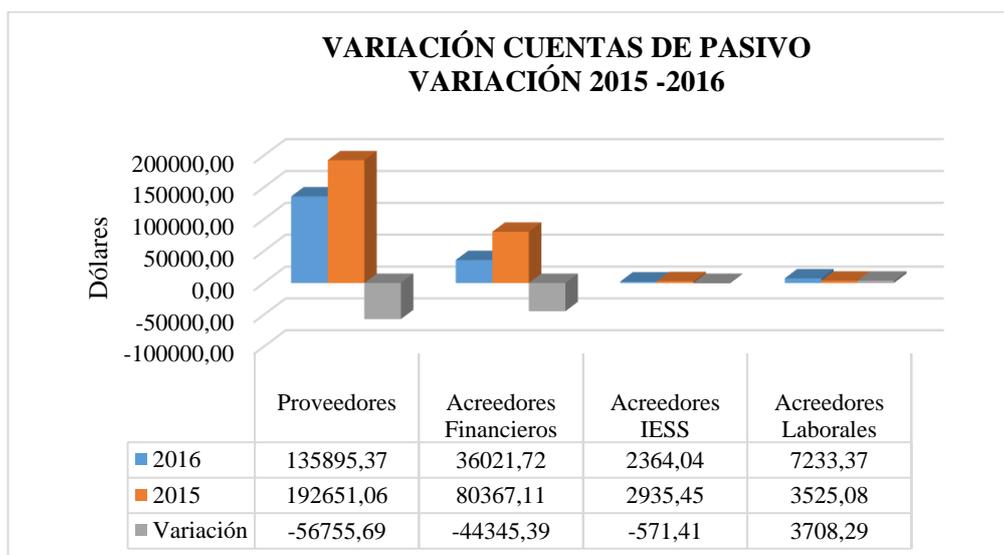
Fuente: Estados Financieros Empresa Icamoda

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Interpretación

En la gráfica se evidencia las variaciones generales entre los principales grupos de cuenta del estado de situación financiera, donde el activo fue mayor en el 2015, debido a una acumulación efectivo en la cuenta caja, mientras el pasivo fue mayor en el año 2015, lo que demuestra una evolución importante pues las deudas se redujeron para el año 2016 a pesar de tener deudas con empleados y con el fisco, en tanto el patrimonio para el último año se encuentra con tendencia positiva la alza, lo que es favorable para los inversionistas.

Gráfico N° 21: Variaciones en las cuentas de Pasivo de la empresa Icamoda 2015 – 2016



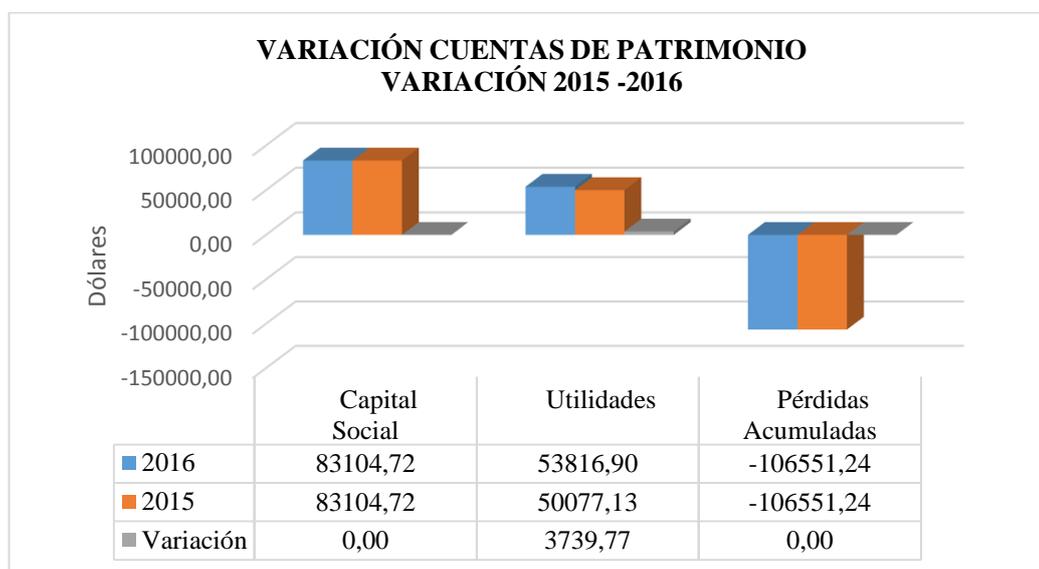
Fuente: Estados Financieros Empresa Icamoda

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Interpretación

De las cuentas de pasivo, existió variación negativa al año 2016, especialmente en las cuentas de proveedores, acreedores financieros, acreedores del IESS, mientras hubo incremento en los acreedores laborales, lo cual demuestra que la gestión financiera durante este año fue positiva porque las obligaciones de pago se redujeron permitiendo que la empresa pueda tener en regla sus responsabilidades legales con el fisco, los trabajadores, la seguridad social y los acreedores comerciales.

Gráfico N° 22: Variaciones en las cuentas de Patrimonio de la empresa Icamoda 2015 – 2016



Fuente: Estados Financieros Empresa Icamoda

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Interpretación

La variación positiva de la cuenta de utilidades para el año 2016 es de aproximadamente \$ 3739.77, lo que representa un incremento positivo en favor del propietario y de la empresa, debido a la productividad que se ha presentado en el año 2016, que también impulsa a tener una mejor gestión administrativa y financiera.

Análisis Horizontal del Estado de Resultados

Tabla N° 17: Análisis Horizontal del Estado de Resultados de la empresa Icamoda año 2015-2016

ESTADO DE RESULTADOS	Año 2016	Año 2015	Variación Absoluta	Variación Relativa
INGRESOS	261946,76	241569,48	20377,28	8%
INGRESOS OPERACIONALES	260412,73	240509,79	19902,94	8%
VENTAS	737743,00	843132,34	-105389,34	-12%
COSTO DE VENTAS	-477330,27	-602622,55	125292,28	-21%
INGRESOS NO OPERACIONALES	1534,03	1059,69	474,34	45%
INGRESOS FINANCIEROS	10,82	24,66	-13,84	-56%
Intereses Ganados	10,82	24,66	-13,84	-56%
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	1523,21	1035,03	488,18	47%
Ingresos Guaype - Desperdicio	241,06	343,76	-102,70	-30%
Otros Ingresos No Operacionales	1282,15	691,27	590,88	85%
GASTOS	-208129,86	-191492,35	-16637,51	9%
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	-195410,64	-180026,01	-15384,63	9%
GASTOS DE PERSONAL	-64737,35	-79826,65	15089,30	-19%
Gasto Sueldos	-37876,40	-48695,23	10818,83	-22%
Gasto Horas Extras	-35,99	-261,72	225,73	-86%
Gasto Movilizacion	-62,11	-1,79	-60,32	3370%
Gasto Uniformes		-620,44	620,44	-100%
Gasto Bonificaciones	-180,00	-1075	895,00	-83%
Gasto Decimo Tercer Sueldo	-2233,52	-1987,31	-246,21	12%
Gasto Decimo Cuarto Sueldo	-2455,25	-1975,17	-480,08	24%
Gasto Vacaciones	-740,01	-1661,27	921,26	-55%
Gasto Alimentacion	-5565,95	-8386,59	2820,64	-34%
Gasto Fondo de Reserva	-1730,97	-2470,187	739,22	-30%
Gasto Aporte Patronal	-4991,67	-6832,131	1840,46	-27%
Gasto Sueldo Corte	-1982,61	-3908	1925,39	-49%
Gasto 9,35% Aporte Personal		-1891,81	1891,81	-100%
Gasto Viáticos		-60	60,00	-100%
Gasto Impuestos	-6882,87	0	-6882,87	
GASTO LOCAL E INSTALAC. ADMIN.	-9441,05	-9437,04	-4,01	0%
Gasto Depreciacion Muebles y Enseres	-1312,05	-1176,89	-135,16	11%
Gasto Depreciacion Equipo de Oficina	-379,76	-170,3	-209,46	123%
Gasto Depreciacion Equipo de Computo	-2754,63	-2521,88	-232,75	9%
Gasto Mantenimiento y Reparación		-382,85	382,85	-100%
Gasto Depreciación Maquinaria	-2804,11	-2712,39	-91,72	3%
Gasto Muebles y Enseres		-108,13	108,13	-100%
Gasto Vehiculo	-1022,88	-1364,99	342,11	-25%
Gasto Mantenimiento y Reparaciones Taller	-1167,62	-999,61	-168,01	17%
GASTO GENERAL ADMIN. Y DE VENTAS	-44266,55	-48086,72	3820,17	-8%
OTROS GASTOS OPERATIVOS	-76965,69	-42675,60	-34290,08	80%
Gasto Donaciones	-495,67	-113,98	-381,69	335%
Gasto Agasajos	-39,18	-329,66	290,48	-88%
Otros Gastos	-76430,84	-42231,96	-34198,87	81%
EGRESOS NO OPERACIONALES	-12719,22	-11466,34	-1252,88	11%
GASTOS FINANCIEROS	-12719,22	-11466,34	-1252,88	11%
Gasto Interes Bancarios LOCAL	-9943,29	-10164,48	221,19	-2%
Gasto por Servicios Bancarios	-1255,04	-824,77	-430,27	52%
Gastos de Financiación	-783,2	0	-783,20	
Gasto Multas y Sanciones	-669,6	-477,09	-192,51	40%
Gasto Interes Sobregiro	-68,09	0	-68,09	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	53816,90	50077,13	3739,78	7%

Fuente: Estados Financieros Empresa Icamoda

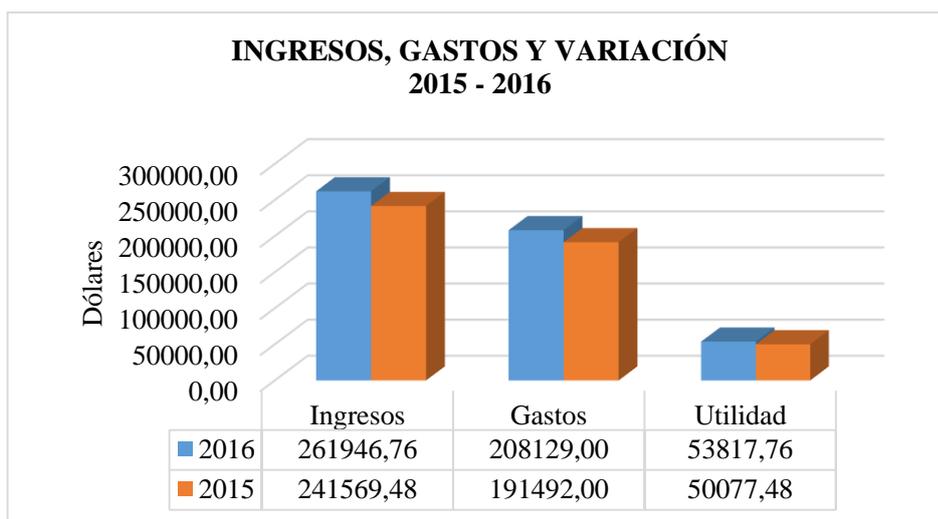
Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Interpretación

Del análisis horizontal del Estado de Resultados sobresalen los siguientes datos comparativos. Existe un incremento del 3370% en gastos por movilización debido a que se realizaron varias negociaciones en otras provincias, mientras los otros gastos no operacionales se incrementaron en un 85%, debido a una serie de eventos a los que ha asistido la empresa como parte de un proceso de investigación y desarrollo.

En tanto que existieron gastos que disminuyeron del 2015 al 2016 en porcentaje considerable como gasto uniforme al 100% por reutilización, gastos horas extras y bonificaciones no existieron por mejor planificación del trabajo.

Gráfico N° 23: Variaciones en las cuentas de Ingresos y Gastos 2015 – 2016



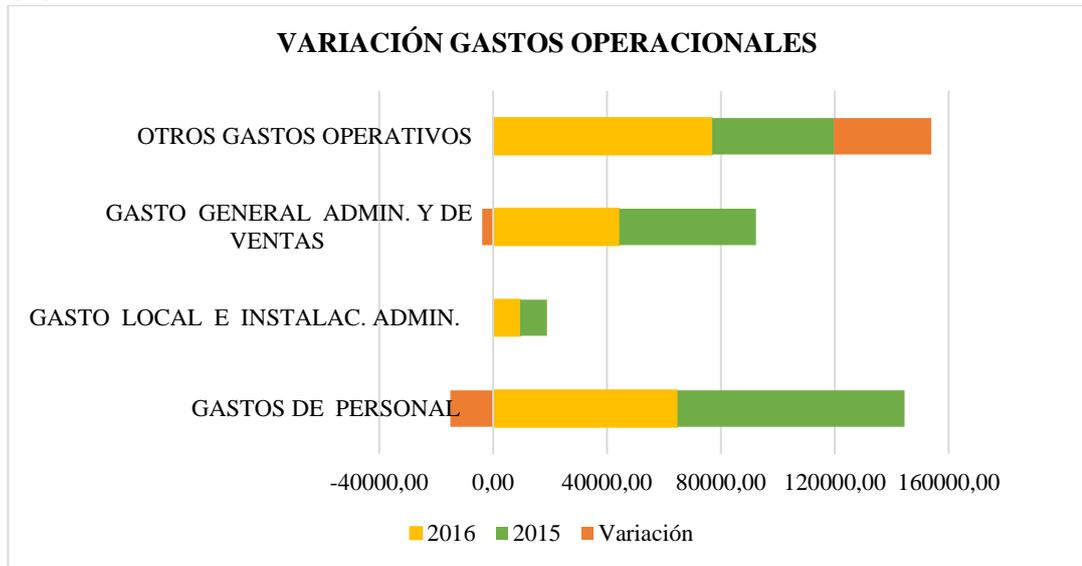
Fuente: Estados Financieros Empresa Icamoda

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Interpretación

De la comparación Ingresos, gastos y utilidad se presentan un comportamiento uniforme en los datos, pues en el año 2016 se presentó mayor nivel de ventas, al igual que existe un incremento en los gastos operativos, sin embargo, la utilidad es igualmente positiva con un 7% de incremento.

Gráfico N° 24: Variaciones en las cuentas de Gastos Operacionales de la empresa Icamoda 2015 – 2016



Fuente: Estados Financieros Empresa Icamoda
Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Interpretación

A nivel general existió una variación importante positiva de los gastos operativos que comprenden administrativos y de ventas, mientras los gastos del personal disminuyeron en relación al año 2015, por que no se provisionaba fondo de reserva para el personal nuevo, ni vacaciones porque es política de la empresa exigir que haga uso de las vacaciones en tiempo y no pagar en dinero.

Gráfico N° 25: Variaciones de cuentas de Gastos Operacionales de la empresa Icamoda 2015 – 2016



Fuente: Estados Financieros Empresa Icamoda
Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Interpretación

En relación a los gastos no operacionales las diferencias más destacadas se presentan en la cuenta de servicios bancarios, multas y sanciones, además de los gastos de financiación, debido a que la empresa en años anteriores presentó retrasos considerables en el pago en instituciones financieras y sobregiros por lo que, en el año 2016, se pagaron estos rubros incrementando las cuentas de gastos

Análisis Vertical del Activo

Tabla N° 18: Análisis Vertical del Activo de la empresa Icamoda año 2015-2016

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				
	Año 2016	Análisis Vertical	Año 2015	Análisis Vertical
ACTIVO				
Activo Corriente	424946,66	 92,73%	479146,55	 91,14%
Disponible	24568,90	5,36%	59443,48	11,31%
Caja	19948,11	4,35%	57018,48	10,85%
Bancos	4620,79	1,01%	2425,00	0,46%
Exigible	182156,61	 39,75%	200295,32	 38,10%
Clientes y Cuentas por Cobrar	168037,08	 36,67%	193741,77	 36,85%
Crédito Tributario IVA	14119,54	3,08%	6553,55	1,25%
Realizable	218221,15	 47,62%	218107,75	 41,49%
Inventario para la Venta	216921,15	 47,34%	216807,75	 41,24%
Mercaderías en Tránsito	1300,00	0,28%	1300,00	0,25%
Propiedad, Planta y Equipo	33313,37	7,27%	46565,28	8,86%
Depreciables	32965,37	7,19%	46217,28	8,79%
Muebles y Enseres	13224,34	2,89%	13224,34	2,52%
(-) Depreciación Acumulada de Muebles y Enseres	-3467,37	-0,76%	-2155,32	-0,41%
Equipo de Oficina	2688,72	0,59%	1738,72	0,33%
(-) Depreciación Acumulada de Equipo de Oficina	-1038,98	-0,23%	-659,22	-0,13%
Equipo de Computo y Software	8565,98	1,87%	8565,98	1,63%
(-) Depreciación Acumulada Equipo de Computo y Software	-6230,31	-1,36%	-3475,68	-0,66%
Maquinaria	28041,09	6,12%	28041,09	5,33%
(-) Depreciación Acumulada Maquinaria	-8818,10	-1,92%	-6013,99	-1,14%
No Depreciables	348,00	0,08%	348,00	0,07%
Marcas	348,00	0,08%	348,00	0,07%
TOTAL ACTIVO	458260,03	 100%	525711,83	 100%

Fuente: Estados Financieros Empresa Icamoda

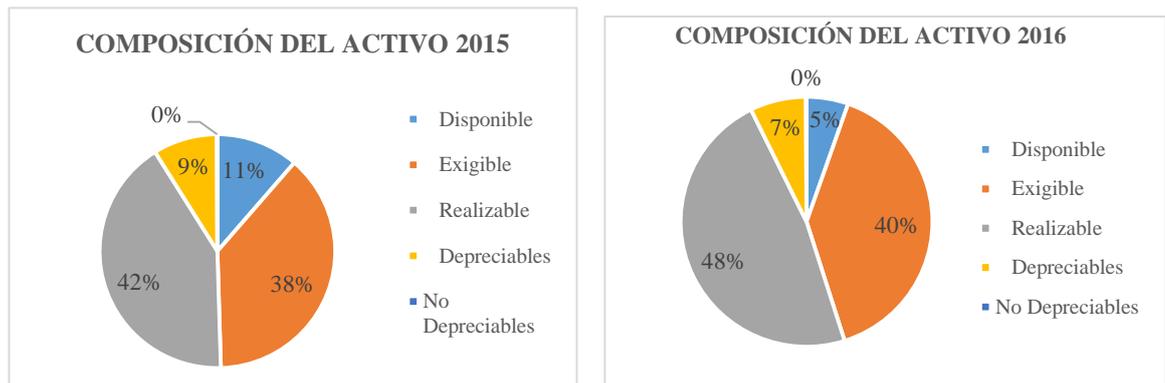
Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Interpretación

En el análisis vertical del estado de situación financiera el activo en el año 2015 se concentra en las cuentas por cobrar en un 37% y en inventario en un 47%, o que ocasiona que el activo corriente contenga el 92.73% del total activo.

Mientras tanto para el año 2016, los recursos del activo se concentran en las cuentas por cobrar en un 36%, mientras que el inventario de mercadería bajo al 41% y en general el activo corriente es el 91% del total activo.

Gráfico N° 26: Composición del Activo de la empresa Icamoda 2015-2016



Fuente: Estados Financieros Empresa Icamoda

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Interpretación

En el año 2015, el 42% del activo es realizable lo que evidencia una concentración en inventario de mercadería, seguido del exigible por cuentas pendientes de cobro a clientes, mientras que los activos depreciables son los que representan apenas el 9% del total activo, seguido del 11% de los disponibles.

En el año 2016, se demuestra un incremento en el activo realizable con el 48%, al igual que en el activo exigible al 40%, en tanto los depreciables apenas representan el 7% y el disponible el 5%.

Análisis Vertical del Pasivo y Patrimonio

Tabla N° 19: Análisis Vertical del Pasivo y Patrimonio de la empresa Icamoda año 2015-2016

	Año 2016	Análisis Vertical	Año 2015	Análisis Vertical
PASIVO				
Pasivo Corriente	181514,51	 39,61%	302783,21	57,59%
Proveedores	135895,37	29,65%	192651,06	36,65%
Acreeedores Financieros	36021,72	7,86%	80367,11	15,29%
Acreeedores IESS	2364,04	0,52%	2935,45	0,56%
Acreeedores Laborales	7233,37	1,58%	3525,08	0,67%
Acreeedores Fiscales			23304,50	4,43%
PATRIMONIO				
Capital Social	83104,72	18,13%	83104,72	15,81%
Resultados	193640,80	 42,26%	139823,90	 26,60%
Utilidades	300192,04	 65,51%	246375,14	 46,87%
Utilidad 2015			50077,13	9,53%
Utilidad 2016	53816,90	11,74%		
Utilidades de ejercicios anteriores	246375,14	 53,76%	196298,01	 37,34%
Pérdidas	-106551,24	-23,25%	-106551,24	-20,27%
Perdidas Acumuladas	-106551,24	-23,25%	-106551,24	-20,27%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	458260,03	 100,00%	525711,83	 100,00%

Fuente: Estados Financieros Empresa Icamoda

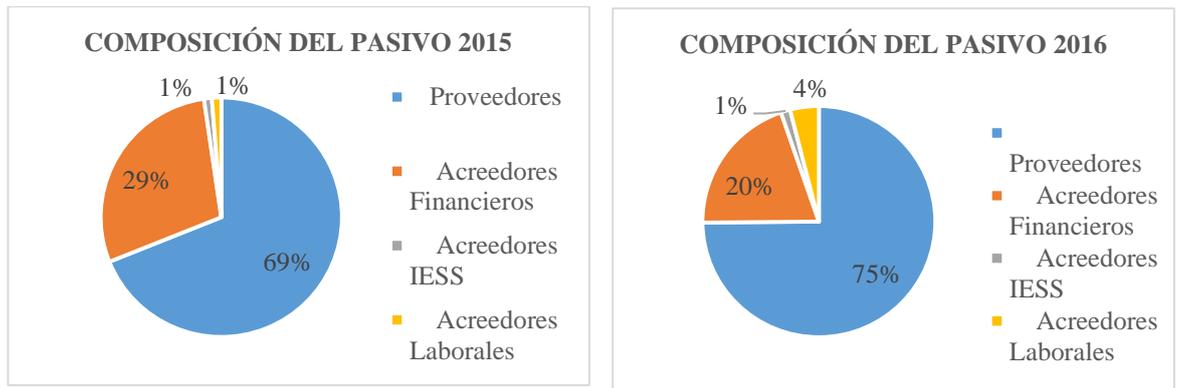
Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Interpretación

El análisis vertical arroja los resultados destacados que se explica a continuación, el pasivo corriente concentra en el año 2015 el 57% del activo, donde el porcentaje mayoritario corresponde a la cuenta de proveedores con el 36.65%. Mientras el patrimonio se concentra en los resultados con un 26.6%, mientras que el capital social apenas es el 15.81%.

Para el año 2016 el pasivo corriente disminuyó al 39.61%, mientras las cuentas de resultados ascendieron al 42%, con lo cual las utilidades de ejercicios anteriores son las que concentran mayores recursos con el 53.76%

Gráfico N° 27: Composición del Pasivo de la empresa Icamoda 2015-2016



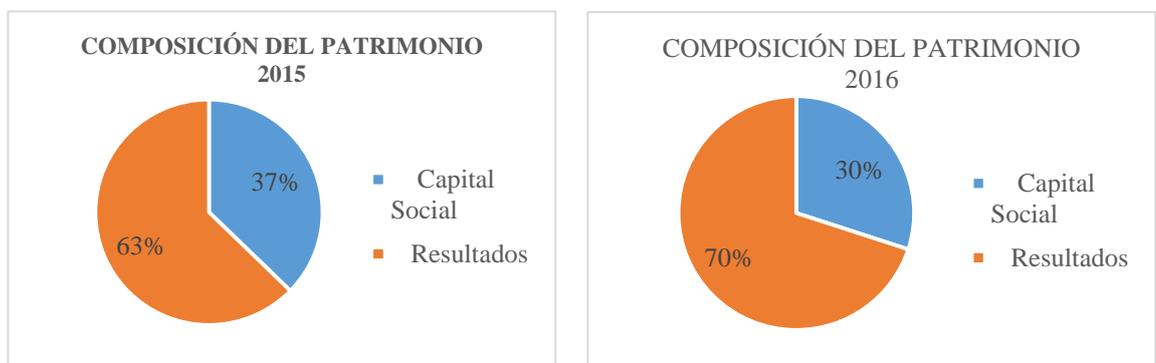
Fuente: Estados Financieros Empresa Icamoda
Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Interpretación

En el año 2015 el pasivo de la empresa Icamoda estaba conformado mayoritariamente por la cuenta proveedores en un 69%, seguido de los acreedores financieros que constituyen el 29%, siendo los acreedores del IESS y laborales apenas el 1% cada uno.

En el año 2016, la concentración de las obligaciones por pagar con terceras personas se incrementó al 75% a la cuenta de proveedores, y disminuyó al 20% para acreedores financieros, además se registra un incremento de acreedores laborales por bonificaciones que no se pagaron a tiempo y que son obligaciones con empleados.

Gráfico N° 28: Composición del Patrimonio de la empresa Icamoda 2015-2016



Fuente: Estados Financieros Empresa Icamoda
Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Interpretación

En el año 2015 el capital social corresponde al 37% del patrimonio, mientras los resultados son el 63% restante, en tanto que para el año 2016 el capital social disminuyó su participación en el patrimonio con apenas un 30%, en tanto que los resultados de ejercicios anteriores y del actual superaron se incrementaron al 70%, esto evidencia un desarrollo sostenido en el tiempo y un crecimiento empresarial apoyado en la productividad.

Análisis Vertical del Estado de Resultados

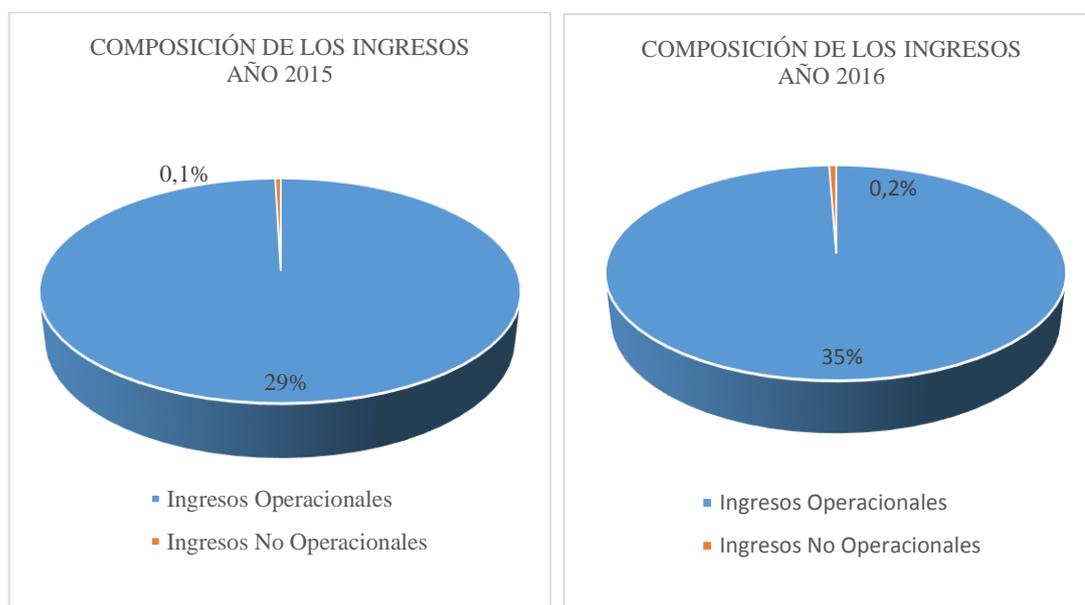
Tabla N° 20: Análisis Vertical del Estado de Resultados de la empresa Icamoda año 2015-2016

ESTADO DE RESULTADOS	Año 2016	Análisis Vertical	Año 2015	Análisis Vertical
INGRESOS	261946,76	35,51%	241569,48	28,65%
INGRESOS OPERACIONALES	260412,73	35,30%	240509,79	28,53%
VENTAS	737743,00	100,00%	843132,34	100,00%
COSTO DE VENTAS	-477330,27	-64,70%	-602622,55	-71,47%
INGRESOS NO OPERACIONALES	1534,03	0,21%	1059,69	0,13%
INGRESOS FINANCIEROS	10,82	0,00%	24,66	0,00%
Intereses Ganados	10,82	0,00%	24,66	0,00%
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	1523,21	0,21%	1035,03	0,12%
Ingresos Guaype - Desperdicio	241,06	0,03%	343,76	0,04%
Otros Ingresos No Operacionales	1282,15	0,17%	691,27	0,08%
GASTOS	-208129,86	-28,21%	-191492,35	-22,71%
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	-195410,64	-26,49%	-180026,01	-21,35%
GASTOS DE PERSONAL	-64737,35	-8,78%	-79826,65	-9,47%
Gasto Sueldos	-37876,40	-5,13%	-48695,23	-5,78%
Gasto Horas Extras	-35,99	0,00%	-261,72	-0,03%
Gasto Movilización	-62,11	-0,01%	-1,79	0,00%
Gasto Uniformes			-620,44	-0,07%
Gasto Bonificaciones	-180,00	-0,02%	-1075	-0,13%
Gasto Decimo Tercer Sueldo	-2233,52	-0,30%	-1987,31	-0,24%
Gasto Decimo Cuarto Sueldo	-2455,25	-0,33%	-1975,17	-0,23%
Gasto Vacaciones	-740,01	-0,10%	-1661,27	-0,20%
Gasto Alimentación	-5565,95	-0,75%	-8386,59	-0,99%
Gasto Fondo de Reserva	-1730,97	-0,23%	-2470,187	-0,29%
Gasto Aporte Patronal	-4991,67	-0,68%	-6832,131	-0,81%
Gasto Sueldo Corte	-1982,61	-0,27%	-3908	-0,46%
Gasto 9,35% Aporte Personal			-1891,81	-0,22%
Gasto Viáticos			-60	-0,01%
Gasto Impuestos	-6882,87	-0,93%	0	0,00%
GASTO LOCAL E INSTALAC. ADMIN.	-9441,05	-1,28%	-9437,04	-1,12%
Gasto Depreciación Muebles y Enseres	-1312,05	-0,18%	-1176,89	-0,14%
Gasto Depreciación Equipo de Oficina	-379,76	-0,05%	-170,3	-0,02%
Gasto Depreciación Equipo de Computo	-2754,63	-0,37%	-2521,88	-0,30%
Gasto Mantenimiento y Reparación			-382,85	-0,05%
Gasto Depreciación Maquinaria	-2804,11	-0,38%	-2712,39	-0,32%
Gasto Muebles y Enseres			-108,13	-0,01%
Gasto Vehículo	-1022,88	-0,14%	-1364,99	-0,16%
Gasto Mantenimiento y Reparaciones Taller	-1167,62	-0,16%	-999,61	-0,12%
GASTO GENERAL ADMIN. Y DE VENTAS	-44266,55	-6,00%	-48086,72	-5,70%
OTROS GASTOS OPERATIVOS	-76965,69	-10,43%	-42675,60	-5,06%
Gasto Donaciones	-495,67	-0,07%	-113,98	-0,01%
Gasto Agasajos	-39,18	-0,01%	-329,66	-0,04%
Otros Gastos	-76430,84	-10,36%	-42231,96	-5,01%
				0,00%
EGRESOS NO OPERACIONALES	-12719,22	-1,72%	-11466,34	-1,36%
GASTOS FINANCIEROS	-12719,22	-1,72%	-11466,34	-1,36%
Gasto Interes Bancarios LOCAL	-9943,29	-1,35%	-10164,48	-1,21%
Gasto por Servicios Bancarios	-1255,04	-0,17%	-824,77	-0,10%
Gastos de Financiación	-783,2	-0,11%	0	0,00%
Gasto Multas y Sanciones	-669,6	-0,09%	-477,09	-0,06%
Gasto Interes Sobregiro	-68,59	-0,01%	0	0,00%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	53816,90	7,29%	50077,13	5,94%

Interpretación

En el año 2015 se registró una acumulación del 71% en el costo de ventas respecto de las ventas, mientras en el año 2016 a pesar del incremento de las ventas se redujo el costo al 64%, mientras que en los gastos administrativos y de ventas se presentó un incremento del 21% en el año 2015, al 26% en el año 2016, en especial en otros gastos operativos donde constan agasajos y donaciones, valores que se deben regular de mejor manera para obtener resultados rentables.

Gráfico N° 29: Composición de los Ingresos de la empresa Icamoda 2015-2016



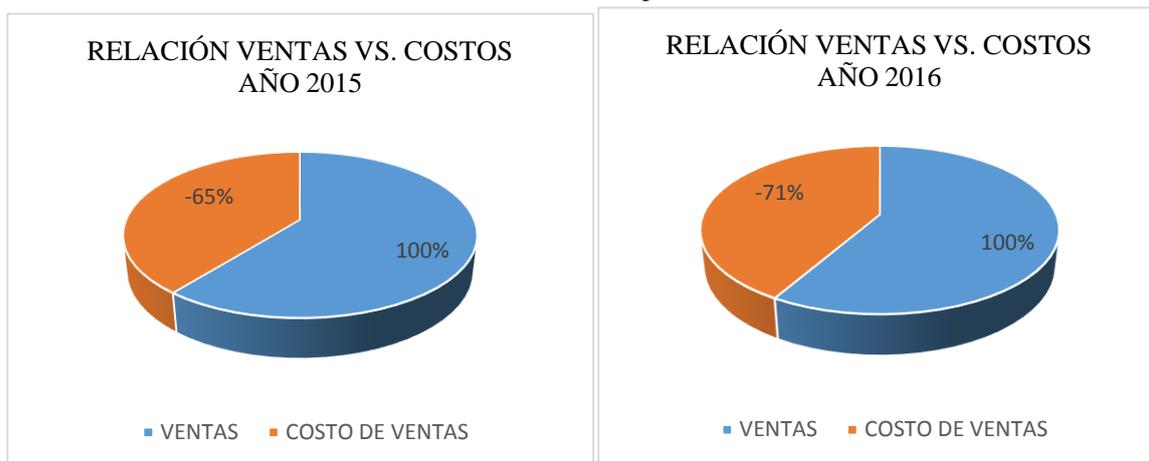
Fuente: Estados Financieros Empresa Icamoda
Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Interpretación

Los ingresos operacionales del año 2015 representan el 29% respecto a las ventas, mientras los ingresos no operacionales apenas son el 0.1%, por lo cual las utilidades de la empresa son netamente del giro del negocio.

Mientras en el año 2016 los ingresos operacionales al igual que los no operacionales tuvieron un incremento, los primeros al 35% y los últimos al 0.2%, por intereses percibidos.

Gráfico N° 30: Relación Costos vs. Ventas de la empresa Icamoda 2015-2016

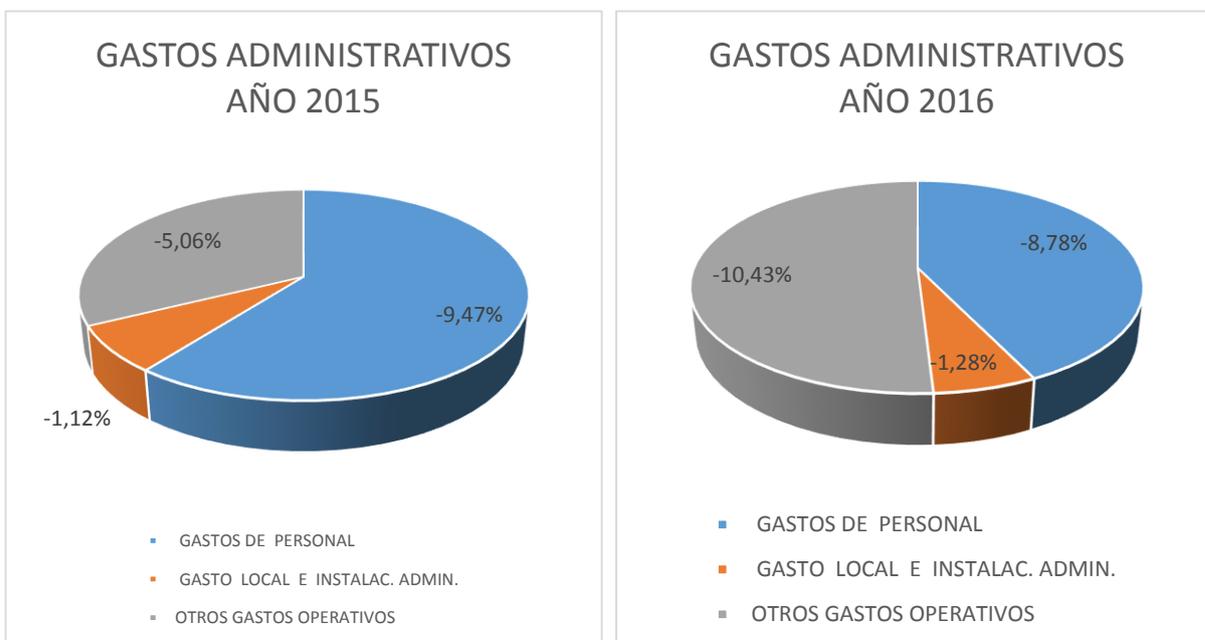


Fuente: Estados Financieros Empresa Icamoda
Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Interpretación

El costo de venta en el año 2015, representa el 65% del total de las ventas, mientras que para el año 2016 se incrementó al 71%, proporcional a la utilidad que se obtuvo en este ejercicio y pese al incremento de los gastos.

Gráfico N° 31: Composición de los Gastos Administrativos de la empresa Icamoda 2015-2016

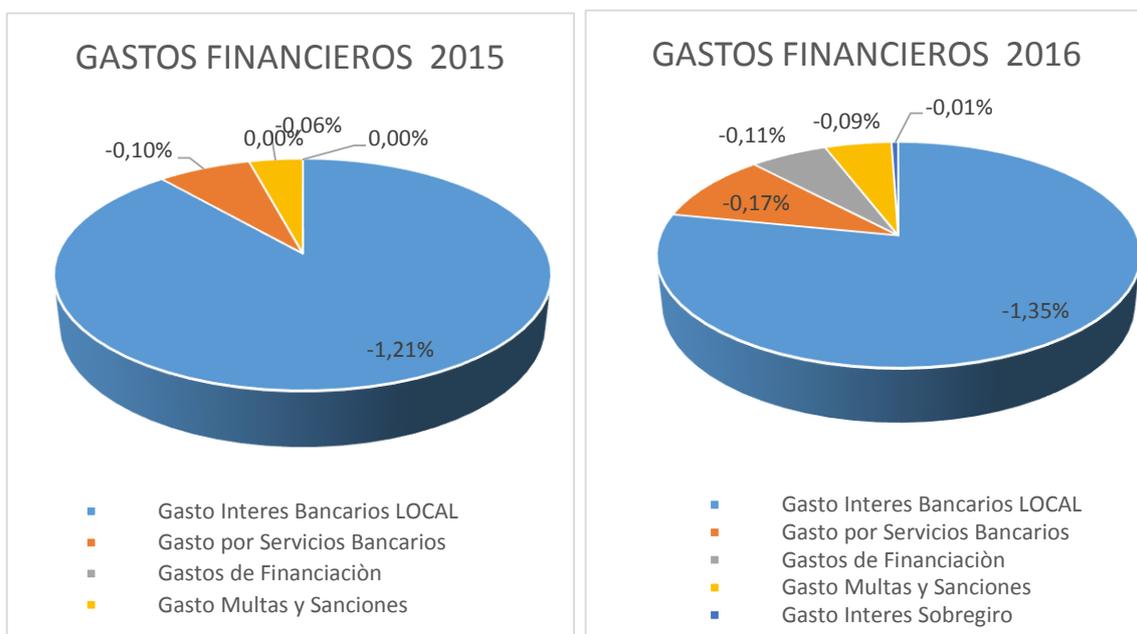


Fuente: Estados Financieros Empresa Icamoda
Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Interpretación

En el año 2015 los gastos administrativos son mayoritariamente del personal con el 9.47%, seguidos de otros gastos operativos con el 5.06%, mientras el 1.12% eran gastos de local e instalaciones, datos que variaron para el año 2016, pues surgió un incremento en los otros gastos operativos por agasajos y donaciones duplicando el porcentaje al 10.43%, en tanto los gastos de personal disminuyeron al 8.78%. En este tipo de gastos se deben reducir los gastos que no se refieren al giro del negocio para mejorar la rentabilidad y no afectar a las utilidades.

Gráfico N° 32: Composición de los Gastos Financieros de la empresa Icamoda 2015-2016



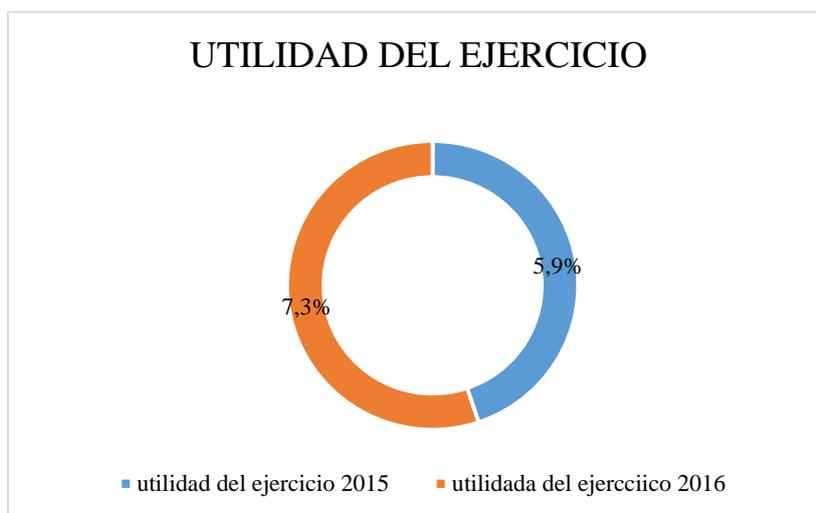
Fuente: Estados Financieros Empresa Icamoda

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Interpretación

De los gastos financieros en el año 2015 los más destacados con el 1.21% corresponden a los gastos interbancarios, seguido de los gastos por servicios bancarios con el 0.10% y con el 0.06% por multas y sanciones. Mientras en el año 2016, surge un incremento en estos rubros, pues en los gastos interbancarios ascendió a 1.35%, los servicios bancarios llegaron al 0.17%, las multas subieron 0.03% y se incluyeron gastos de financiación con el 0.11%.

Gráfico N° 33: Comparativo de la Utilidad de la empresa Icamoda 2015-2016



Fuente: Estados Financieros Empresa Icamoda

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Interpretación

Estableciendo una comparación entre la utilidad del ejercicio de los años 2015 y 2016 se refleja un incremento neto del 1% que en cifras monetarias representan \$3000 dólares aproximadamente que, sin ser una cifra importante para la gestión empresarial anual, no representa una pérdida ni endeudamiento para la empresa.

4.1.4. Indicadores Financieros

Para analizar la situación financiera actual de la empresa Icamoda se recurre a la herramienta de cálculo de indicadores financieros mediante sus respectivas fórmulas estableciendo una comparación entre los años 2015 y 2016, que permitan determinar los puntos críticos donde se requieren toma de decisiones por parte de la gerencia.

Los indicadores que se aplicaron a la información financiera son:

- Índices de liquidez
- Índices de Actividad
- Índices de Endeudamiento
- Índices de Rentabilidad

Tabla Nº 21: Análisis de Indicadores Financieros de la empresa Icamoda

Análisis Financiero por Indicadores de la Empresa Icamoda						
Períodos 2015 -2016						
Índices	Indicador	Año 2016	Año 2015	Variación Absoluta	Variación Relativa	Interpretación
Índices de Liquidez	Capital de Trabajo					
	Capital de trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente	243432,16	176363,35	67068,81	38,03%	El Capital de Trabajo de Icamoda se ha incrementado en un 38% respecto al año 2015, y corresponde al valor que le queda a la empresa después de saldar sus deudas inmediatas, el capital de trabajo es el dinero del que dispone para poder operar diariamente.
	Razón Corriente					
	Razón Corriente= Activos Corrientes / Pasivos Corrientes	2,3411	1,5825	0,7586	47,94%	La razón corriente de la empresa es positiva, pues por cada dólar de deuda a corto plazo se dispone de \$2,34 en el activo corriente. Sin embargo esta liquidez excesiva se concentra en inventarios y en cuentas por cobrar que tienen un riesgo moderado.
	Prueba Ácida					
	Prueba Acida = (Activo Corriente – Inventarios / Pasivo Corriente)	1,1461	0,8664	0,2796	32,27%	Sin considerar los inventarios, la empresa dispone de \$1,14 por cada dólar de obligaciones a corto plazo, valor que ha tenido un incremento del 32% respecto al 2015, comparando con la evolución de la liquidez corriente se deduce que el saldo de la cuenta inventarios continua siendo excesivo

Índices	Indicador	Año 2016	Año 2015	Variación Absoluta	Variación Relativa	Interpretación
Índices de Actividad	Plazo Promedio de Inventarios	164	130	34	26,31%	La empresa Icamoda retiene los inventarios en sus instalaciones alrededor de 164 días, tiempo que se ha incrementado en un 26% desde el año 2015 que eran 130 días, lo cual afecta a la rentabilidad por la disminución de la rotación.
	Plazo Promedio de Inventarios = $360 / \text{Rotación de Inventarios}$					
	Rotación de Inventarios = $\text{Costo de Ventas} / \text{Inventario Promedio}$	2,2005	2,7795	-0,5790	-20,83%	La rotación de inventarios es muy baja y se ha reducido en un -20,83%, pues en el año 2016, apenas rotan los inventarios 2 veces al año, lo cual incrementa el costo financiero por mantener la mercadería.
	Plazo Promedio Cobros = $360 / \text{Rotación Cuentas por Cobrar}$	82	83	-1	-0,88%	Una vez realizada la venta de mercadería, el período promedio que se recupera el cobro es de 82 días un día menos que en el año 2015, que representa el 0,88% , sin embargo es un tiempo demasiado extenso pues se aproxima a los 3 meses y refleja la existencia de problemas en la recuperación de cartera.
	Rotación de cuentas por cobrar = $\text{Ventas a Crédito} / \text{C x C Promedio}$	4,3904	4,3518	0,0385	0,89%	Las cuentas por cobrar rotan 4 veces al año, es decir 0,89% más que el año 2015, lo cual evidencia que la gestión de cobros no ha cumplido con los objetivos de mejorar el comportamiento de este indicador.
Índices de	Plazo Prom. de Pagos	137	169,7418	-32,8445	-19,35%	Las obligaciones con terceros son canceladas en

Actividad	Plazo Promedio Pagos = 360 / Rotación Cuentas por Pagar					aproximadamente 137 días, y al existir mayormente endeudamiento a corto plazo, significa que Icamoda se retrasa frecuentemente en el pago a sus proveedores, lo cual puede poner en riesgo relaciones comerciales importantes y genera desconfianza en los proveedores por la poca seriedad en las negociaciones.
	Rotación de Cuentas por Pagar = Compras a Crédito / Cuentas por Pagar Promedio	2,6297	2,1209	0,5088	23,99%	Al año no se paga ni la mitad de las obligaciones adquiridas, lo cual evidencia la poca liquidez y solvencia de la empresa además de la incertidumbre constante de los proveedores.
	Ciclo de Caja					Este indicador resulta desfavorable para la empresa Icamoda, pues a pesar de haber disminuido un 36%, el tiempo en que transcurre entre las salida de efectivo hasta el momento de la recuperación del mismo, cifras que ponen en riesgo la liquidez de la empresa
	Ciclo de Caja = Período Promedio de Cobro + Periodo Promedio de Inventarios - Período Promedio de Cuentas por Pagar	109	43	66	155,77%	

Índices	Indicador	Año 2016	Año 2015	Variación Absoluta	Variación Relativa	Interpretación
Indicadores de Endeudamiento	Endeudamiento Total	0,3961	0,5759	-0,1799	31,23%	El endeudamiento ha disminuido en un 31%, respecto de los activos, lo cual es positivo, debido a que el año 2015 existió un 58%, mientras para el 2016 apenas significa el 40%
	Endeudamiento Total = Pasivo Total / Activo Total					
	Endeudamiento a C/P	0,3961	0,5759	-0,1799	31,23%	Todas las obligaciones que mantiene la empresa Icamoda con terceros son a corto plazo, lo cual es negativo porque la empresa se retrasa frecuentemente, por lo que se debe recurrir a negociaciones de largo plazo que permita refinanciarse y cumplir con los pagos a tiempo.
	Endeudamiento a corto plazo = (Pasivo Corriente / Activo Total)*100%					
	Endeudamiento a L/P	0,0000	0,0000	0,0000	0,00%	
	Endeudamiento a largo plazo = (Pasivo No corriente / Pasivo Total)					
	Apalancamiento Financiero	0,2784	0,4549	-0,1765	-38,80%	La empresa Icamoda al momento no es sujeto de crédito, debido a que por cada dólar de deuda que tiene, su patrimonio apenas cubre \$0.28, mientras en el año 2015 se apalancaba con \$0.45; es decir ha existido una reducción del 39% en este indicador que resulta negativo frente a una posible inversión
	Apalancamiento Financiero = Activo Total / Patrimonio					
Índices	Indicador	Año 2016	Año 2015	Variación Absoluta	Variación Relativa	Interpretación
Indicadores de	Gastos Operacionales	-0,2649	-0,2135	-0,0514	24,05%	Los gastos operativos representan el 26% de las

Rentabilidad	sobre ventas					ventas, valor que se ha incrementado del 21%, y que corresponde a valores altos en que incurre la empresa por lo que deben ser ajustados.
	Gastos Operacionales sobre Ventas = Gastos Operacionales/ Ventas					
	Margen de Rentabilidad Bruta					El margen de utilidad luego de restar los costos y gastos, es del 35% para el año 2016, mientras en el año 2015 fue apenas el 28%, por lo que se ha incrementado en un 23% en valores relativos, debido principalmente al incremento del nivel de ventas.
	Margen de Rentabilidad Bruta = Utilidad Bruta en Ventas / Ventas	0,3530	0,2853	0,0677	23,74%	
	Margen de Rentab. Neta					La rentabilidad neta, establece que por cada dólar vendido, apenas \$0,07 es la ganancia neta para el empresario, valor que se ha incrementado en un 22%, respecto del año 2015 que era \$0,05.
	Margen de Rentabilidad Neta = Utilidad Neta / Ventas	0,0729	0,0594	0,0136	22,82%	
	Rentabilidad sobre el Patrimonio					La empresa ha generado un rendimiento sobre el patrimonio del 19%, que resulta menor al 22% que se registró en el año 2015, con un decrecimiento del 13%. Por el incremento de los gastos operacionales.
	Rentabilidad sobre el Patrimonio = Utilidad Neta / Patrimonio	0,1945	0,2246	-0,0302	-13,43%	
ROI					La utilidad neta frente a los activos es de \$0,11, y se ha incrementado en un 23,29% respecto del año 2015, lo cual representa que por cada dólar invertido se obtiene apenas \$0,11 de utilidad.	
ROI = Utilidad Neta / Activos Totales	0,1174	0,0953	0,0222	23,29%		

Fuente: Estados Financieros Empresa Icamoda

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

4.1.5. Cuadro de Mando Financiero

Tabla N° 22: Cuadro de Mando Financiero de la empresa Icamoda

Índices	Indicador	2015	2016	Variación	Estándar	Meta	% Cumplimiento
Índices de Liquidez	Capital de Trabajo	176363,35	243432,16	67068,81	250000,00	73636,65	97%
	Razón Corriente	1,58	2,34	0,76	1,50	-0,08	156%
	Prueba Ácida	0,87	1,15	0,28	1,50	0,63	76%
Índices de Actividad	Plazo Promedio de Inventarios	130	164	34	30	-100	545%
	Plazo Prom. de Pagos	170	137	-33	45	-125	304%
	Ciclo de Caja	42,50	108,70	66,20	30,00	-12,50	362%
Índices de Endeudamiento	Endeudamiento Total	0,58	0,40	-0,18	0,30	-0,28	132%
	Endeudamiento a C/P	0,58	0,40	-0,18	0,40	-0,18	99%
	Endeudamiento a L/P	0,00	0,00	0,00	0,60	0,60	0%
	Apalancamiento Financiero	0,45	0,28	-0,18	1,50	1,05	19%
Índices de Rentabilidad	Gastos Operacionales sobre ventas	0,21	0,26	0,05	0,10	-0,11	265%
	Margen de Rentabilidad Bruta	0,29	0,35	0,07	0,50	0,21	71%
	Margen de Rentabilidad Neta	0,06	0,07	0,01	0,35	0,29	21%
	Rentabilidad sobre el Patrimonio	0,22	0,19	-0,03	0,35	0,13	56%
	ROI	0,10	0,12	0,02	0,15	0,05	78%

Fuente: Estados Financieros Empresa Icamoda

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Análisis del Cuadro de Mando Integral Financiero

- Los indicadores que cubren el mayor porcentaje de cumplimiento son los de Liquidez y actividad, de esta manera el Capital de Trabajo con un 97% muy cerca de la meta de \$ 250000 que es un monto importante para la administración eficiente de la empresa Icamoda por el volumen de producción que esta tiene, además la razón corriente se cumple al 76% lo que significa que la empresa sin los inventarios dispone de capacidad de pago a los acreedores, mientras que el endeudamiento a corto plazo se cumple al 99% que a pesar de cumplir la meta, no es positivo en relación al periodo de pago que es extenso.
- Respecto a los indicadores de Rentabilidad el Margen de Rentabilidad Bruta se cumple al 71% lo que significa que aún no se administran los recursos de manera óptima, mientras que frente al patrimonio apenas se cumple el 56%, por tanto para los inversionistas las utilidades no son representativas, mientras que el retorno de la inversión se cumplió en un 78%, por lo que la gestión debe ser más exigente y trabajar en base a resultados.
- Existen indicadores que sobrepasan el cumplimiento, pero al ser periodos de tiempo, son muy extensos traduciéndose en cifras negativas para la empresa.
- La razón corriente es del 156%, lo cual significa que la empresa tiene capacidad de pago de sus obligaciones con terceros mediante sus activos, en tanto que el dinero demora 3 veces más de lo planificado en retornar a la empresa por lo que el ciclo de caja es excesivamente largo.
- En tanto el endeudamiento total supera el 32% de la meta por lo cual se debe diferir algunas deudas al largo plazo, al igual que reducir los gastos operacionales debido a que representan un porcentaje considerable de las ventas reduciendo las utilidades y encareciendo los productos, haciendo menos competitiva a la empresa Icamoda.

4.2. Narración del Caso

Tema

Diseño del Cuadro de Mando Integral, con el propósito de mejorar el rendimiento administrativo y financiero de la empresa Icamoda de la ciudad de Ambato.

4.2.1. Datos Informativos

4.2.1.1. Institución Ejecutora

La presente propuesta se implementará en la empresa de producción Icamoda.

4.2.1.2. Beneficiarios

Los beneficiarios del Diseño de Cuadro de Mando Integral son:

- Gerente y Propietario de la Empresa Icamoda
- Nómina de trabajadores de Icamoda
- Instituciones de Microfinanzas
- Stakeholders (Clientes, Proveedores, Inversionistas)
- Investigador y otros futuros investigadores

4.2.1.3. Ubicación

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Barrio: Huachi El Belén

Tiempo Estimado

Período académico febrero – julio 2017

4.2.1.4. Equipo Técnico Responsable

Las personas relacionadas directamente en la investigación y a cargo de quienes se encuentran los resultados obtenidos se nombran a continuación:

Cuadro N° 6: Equipo Técnico Responsable

Cargo	Nombre
Investigador	Tannia Velasco
Gerente Empresa Icamoda	Dr. Vinicio Meza
Directora Financiera	Dra. Mery Vargas
Administrador	Ing. Ivonne Castro

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

4.2.1.5. Costo de la Propuesta

El diseño e implementación de la propuesta tienen un costo de \$2500 dólares para la empresa Icamoda, valor que se incluirá como Rubro de Investigación y Desarrollo.

4.2.2. Antecedentes

La empresa textil Icamoda está ubicada en ciudad de Ambato, en Huachi El Belén. Esta empresa, se dedica a la fabricación de prendas íntimas de vestir en la línea masculina, la línea femenina y en la línea infantil para niño y niña para su posterior redistribución al por mayor. La administración de la empresa está a cargo de su gerente y propietario.

La empresa produce actualmente 1000 docenas semanales de prendas íntimas y con maquila se produce unas 3000 docenas semanales, lo que representa un valor en ventas que oscila en USD 1'050.000,00 dólares anuales, de donde la línea masculina representa un 10% del total de las ventas, la línea infantil para niña representa un 20%, la línea infantil para niño representa un 20% y la línea femenina representa el 50%, observando una alta demanda en la ropa íntima de mujer la empresa se siente comprometida, por esta razón se ofrece una mayor atención a esta línea con una gran variedad de productos en modelos y diseños.

Existen falencias en diversos aspectos financieros y de gestión de la empresa Icamoda, entre los que se destacan que la cultura corporativa tanto misión, visión y valores no incluye los requerimientos de los diferentes stakeholders, mientras que el

modelo gerencial no es actualizado a pesar que se reconoce un liderazgo bueno, que presenta debilidades en la toma de decisiones que constituye un proceso semiformal con poca participación de los trabajadores mientras que la capacitación es inadecuada y la planificación al igual que las herramientas de control y seguimiento no son suficientes, por lo que resulta difícil un desarrollo organizacional sustentable y a largo plazo.

Respecto a la evaluación de los indicadores financieros la empresa Icamoda, tiene baja liquidez que una vez retirados los inventarios se convierte en negativa, mientras que la rotación de inventarios es apenas 2 al año, el plazo de cobro de 82 días y el pago a terceros se realiza en promedio en 777 días, generando un problema de incumplimiento y morosidad debido a la falta de políticas en las negociaciones, además la empresa actualmente no es sujeto de crédito, debido a que por cada dólar de deuda que tiene, su patrimonio apenas cubre el 66%, en tanto los gastos operativos representan el 26% de las ventas, se evidencia que a pesar del deficiente control de costos y gastos y la gestión desordenada, existe la utilidad neta del 7% debido principalmente a un crecimiento de las ventas.

La toma de decisiones en la empresa Icamoda, la realiza el gerente propietario conjuntamente con la administradora que es su esposa, donde la intervención de los trabajadores es muy leve, en tanto que la proyección de la empresa se dirige a un mejoramiento de la calidad en insumos e innovación en diseño, manteniendo el canal distribuidor, con enfoque a nuevos mercados en las mismas líneas de productos pero con mayores niveles de competitividad para lo cual utilizará la administración estratégica como una herramienta que permita una adecuada toma de decisiones desde todas las perspectivas de tal modo que se fortalezcan los procesos internos, se corrijan las falencias presentadas y se cumplan con los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

4.2.3. Justificación

La finalidad del presente trabajo es dotar a la empresa Icamoda de una herramienta de gran alcance como el Cuadro de mando integral donde se resumen las cuatro

perspectivas empresariales que permiten fijar metas claras y la manera de alcanzarlas y evaluarlas mediante indicadores, de acuerdo a la situación actual de la empresa y proyectándose a futuro.

Se justifica también por los resultados obtenidos en el diagnóstico administrativo financiero realizado a la empresa Icamoda, que evidencia una gestión desordenada y hasta cierto punto empírica, que pese a tener un nivel de ventas alto, los rendimientos y resultados operativos no van acorde, por lo que se han detectado una serie de problemas que ven en el proceso de la administración estratégica una solución viable, factible y completa.

Justificación Económica

Mediante la aplicación de la propuesta se busca establecer un incremento de la productividad de la empresa con lo cual también se incrementa la rentabilidad e término de utilidad neta, nichos de mercado, innovación tecnológica y desarrollo organizacional, de tal manera que se aprovechen de mejor manera los recursos potenciando las fortalezas, fructificando las oportunidades, corrigiendo las debilidades y mitigando las amenazas, a modo de una hoja de ruta que ofrecerá soluciones efectivas de acuerdo a la inversión realizada.

Justificación Social

Esta propuesta se focaliza también en tecnificar un proceso productivo y de gestión de tal manera que la empresa crezca en el tiempo y se posibilite a contratar mayor número de personal que a su vez constituyen fuentes de trabajo contribuyendo al desarrollo de la industria local en base a parámetros que permitan un control eficaz de los recursos y una toma acertada de decisiones más justas, proactivas y efectivas.

4.2.4. Objetivos

Estructurar el cuadro de mando integral con el propósito de mejorar el rendimiento administrativo y financiero de la empresa Icamoda.

Objetivos Específicos

- Definir los objetivos estratégicos de acuerdo a las cuatro perspectivas de cuadro de mando integral.
- Implementar un sistema de indicadores que permitan evaluar periódicamente la consecución de los objetivos y la toma de decisiones empresariales.
- Realizar el mapa estratégico, en el cual, contendrá las perspectivas del cuadro de mando integral (financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje).

4.2.5. Análisis de Factibilidad

La presente propuesta es factible desde una perspectiva administrativa, porque utiliza una herramienta técnica de administración estratégica que consta de todos los componentes para una recuperación exitosa y en corto plazo de la empresa Icamoda, enmarcada en la planificación, la ejecución de estrategias, la inclusión de políticas administrativas y financieras de tal modo que vincula a todos los actores de la organización hacia un objetivo común que es el crecimiento empresarial y la toma de decisiones efectivas.

Adicionalmente, la propuesta se respalda en la normativa legal ecuatoriana, que respalda un desarrollo productivo de la industria donde los administradores de las empresas son los responsables de mantenerlas competitivas y sostenibles, tomando las medidas respectivas para su mejoramiento y desarrollo.

Cabe destacar que la ejecución es factible por la predisposición de la gerencia a un cambio positivo incluso cuando esto represente una inversión económica, debido a que se disponen de los recursos en favor de la optimización de los procesos internos y el bienestar de los principales stakeholders (clientes, proveedores, trabajadores).

4.2.6. Fundamentación Teórica

Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

Para (Niven, 2015) El cuadro de mando integral es un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa, constituye una herramienta que los líderes usan para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos. Se lo considera como una herramienta que sirve para tres cosas: para medir, para gestión estratégica y para comunir. (p. 35)

En contexto el Cuadro de Mando Integral constituye un modelo de gestión que traduce las estrategias de la empresa en objetivos relacionados con cada grupo de acción con los que la empresa abarca la totalidad de la actividad del negocio, así involucra a los clientes, las finanzas, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento.

Perspectiva Financiera

Según (Kaplan & Norton, 2016) las medidas financieras son un componente importante del cuadro de mando integral, especialmente en las empresa con ánimo de lucro, estas medidas permiten decidir si la ejecución de la estrategia, detallada a través de medidas elegidas en las otras perspectiva, comprende aspectos como la rentabilidad, aumento de los ingresos y valor económico añadido. (p.41)

La perspectiva financiera se basa en los resultados contables de la empresa, es de vital importancia para los accionistas al igual que para nuevos inversionistas, por lo que se fundamenta en direccionar las decisiones con el afán de mejorar la rentabilidad o niveles de ventas, e incluso a través de las cifras se pueden tomar decisiones estratégicas que permitirán mitigar riesgos a nivel económico.

Perspectiva de clientes, socios y comunidad

Según (Niven, 2015) desde la perspectiva del cliente dentro del cuadro de mando, las empresas deben responder a dos preguntas fundamentales ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Cuál es nuestra proposición de valor al servirlos? las cuales representan muchos desafíos a las empresas. Esta

perspectiva abarca tres propuestas: la excelencia operativa, el liderazgo de productos e intimidad con el cliente. (p.42)

Esta perspectiva depende de la relación que la empresa ha logrado establecer con los clientes, socios y la comunidad, no solo en el producto o servicio que se ofrece sino en la mejora de la calidad de la atención, el servicio postventa, se trata de determinar la imagen positiva o negativa que tengan los consumidores de nuestra empresa y a la vez dependerá el nivel de aporte a la colectividad.

Perspectiva del proceso interno

Para (Niven, 2015) en esta perspectiva se identifican los procesos claves en los que la empresa debe destacar para continuar añadiendo valor para los clientes y para los accionistas. La tarea es identificar esos procesos y desarrollar las mejores medidas posibles con la que hacer el seguimiento de nuestros avances. Dentro de esta perspectiva se representa el desarrollo de productos, la producción, la fabricación, la entrega y el servicio posventa. (p.45)

Las perspectivas de procesos internos constituyen los objetivos direccionados a un mejoramiento de las debilidades de la empresa, así las funciones, los controles, los organigramas de procesos, niveles de autoridad y tareas generales y específicas que permiten que se lleven a cabo las actividades de la empresa de manera ordenada y con rendimientos positivos en materia de gestión.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

De acuerdo a (Martínez & Milla, 2012) las medidas concernientes a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son verdaderos facilitantes, en esencia son los cimientos sobre los que se construye la totalidad de la casa del cuadro de mando integral, porque involucra al personal y en general el recursos humano que lejos de ser un tema blando es el más importante porque son quienes ejecutan las demás perspectivas y que deben fortalecer sus acciones desde sus propios puesto de trabajo y desarrollo personal en favor de la empresa. (p. 48)

El Cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégica

Según (Vargas & Borrero, 2014) la intención original del cuadro de mando integral era equilibrar las cifras financiera históricas con los

impulsores de valor futuro para la empresa, a medida que cada vez más empresas experimentaban con el concepto resultaba una herramienta fundamental para coordinar acciones a acorto plazo con las estrategias planteadas. (p.12)



Gráfico N° 34: Diagrama del Cuadro de Mando Integral
Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

La realización de un cuadro de mando integral proporciona una oportunidad para examinar de forma crítica las iniciativas actuales de la empresa alineándolas con la consecución de los objetivos estratégicos, proporcionando un enfoque donde los factores claves del éxito permitirán a las personas orientar cada una de sus funciones a las estrategias desde las cuatro perspectivas financiera, clientes, aprendizaje y procesos internos.

4.2.7. Modelo Operativo

Cuadro N° 7: Modelo Operativo de elaboración del CMI

FASE	ETAPAS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE
ANÁLISIS SITUACIONAL	Misión, Visión, Objetivos y Valores Análisis Interno y Externo	Definir la filosofía corporativa de la empresa Icamoda Realizar el análisis situacional de la empresa con herramientas de análisis estratégico	-Levantar datos de fuentes primarias y secundarias (observación y encuestas) Formular la misión, visión, objetivos y valores considerando los perfiles de clientes, proveedores, competidores y del mercado. -Aplicar las herramientas: Matriz FODA Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos (EFI - EFE) Fuerzas de Porter Cadena de Valor Matriz de Posición PEYEA Medición de brechas de estrategias y objetivos	-R. Materiales -R. Humanos -R. Institucionales	Investigadora: Tannia Velasco Gerente: Dr. Vinicio Meza Administradora: Ing. Ivonne Castro

PLANIFICACIÓN	Diseño de las perspectivas: - Financiera - Clientes - Procesos Internos - Aprendizaje e Innovación	Desarrollar cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral de la empresa Icamoda	Desarrollar cada una de las perspectivas con la siguiente estructura: - Objetivos vs. Medidas - Diagrama de Perspectiva - Descripción de acciones, responsables y valoración de cada objetivo estratégico.	-R. Materiales -R. Humanos -R. Institucionales -R. Tecnológicos	Investigadora: Tannia Velasco Gerente: Dr. Vinicio Meza Administradora: Ing. Ivone Castro
EJECUCIÓN	Diseño del Cuadro de mando Integral	Diseñar el esquema gráfico completo de cuadro de mando integral para el año 2017 de la empresa Icamoda.	Consolidar gráficamente todas las perspectivas en un solo cuadro de mando integral	R. Tecnológicos R. Humanos	Investigadora: Tannia Velasco
EVALUACIÓN	Seguimiento de las metas alcanzadas por la escala CMI	Establecer los parámetros de medición del Cuadro de Mando Integral	Determinar las escalas de medición CMI en: Mayor o igual que Igual a Menor o igual que	R. Tecnológicos R. Humanos	Investigadora: Tannia Velasco Gerente: Dr. Vinicio Meza Administradora: Ing. Ivone Castro

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

4.2.8. Desarrollo de la Propuesta

FASE I: Análisis Situacional

ETAPA 1.1. Misión, Visión, Objetivos y Valores

MISIÓN

Icamoda somos una empresa dedicada a la fabricación de ropa interior para damas, caballeros, niños y niñas de alta calidad en diseños e insumos, utilizamos tecnología de punta en la confección de nuestros productos que se comercializan a nivel nacional con varias marcas, disponemos de talento humano capacitado y procuramos el uso de energía limpia cuidando siempre el medio ambiente.

VISIÓN

Para el año 2020, seremos una de las empresas más reconocidas a nivel nacional, con tiendas exclusivas en las ciudades más grandes del Ecuador, atendiendo a nuestros clientes minoristas y distribuidores con 10 líneas de productos para damas, caballeros y niños, creando alianzas estratégicas con los proveedores, mientras que incrementamos las ventajas competitivas de nuestra empresa en el producto, servicio al cliente, el personal capacitado y procesos internos que permiten un crecimiento sostenido en el mercado.

OBJETIVOS

Objetivo General

Innovar permanentemente los productos que se ofrecen al mercado, mediante procesos estructurados formalmente que se apoyen en el desarrollo del personal y condiciones administrativas y financieras sólidas.

Objetivos Específicos

- Desarrollar sondeos de mercado que permitan orientar correctamente los productos al mercado objetivo, de tal modo que los diseño, materiales e insumos se ajusten a las tendencias de moda y a los requerimientos de los clientes.
- Evaluar cada uno de los procesos de la empresa, para hacer más eficiente el uso de los recursos administrativos y financieros, apoyados en la capacitación del personal y el uso de tecnologías limpias.
- Mantener relaciones comerciales sólidas con los clientes y proveedores, de tal manera que se mejoren las condiciones de negociación y permita crear ventajas competitivas.

VALORES CORPORATIVOS

Respeto: somos una empresa que mantiene el respeto mutuo en las relaciones con los trabajadores, clientes y proveedores, de tal manera que se genere un ambiente adecuado para el desarrollo organizacional y un buen clima laboral.

Responsabilidad: el cumplimiento de las obligaciones habla de la responsabilidad que tenemos con todos nuestros grupos de interés, tanto en la entrega de los productos como en los compromisos adquiridos.

Compromiso: Estamos comprometidos a entregar un producto de calidad al mercado que permita la satisfacción de nuestros clientes, fomentando el trabajo y la producción nacional.

Trabajo en Equipo: Somos un equipo de trabajo que apoyamos nuestras capacidades y conocimiento en cada uno de los puestos de trabajo que permiten solventar la actividad de la empresa de forma armónica y cooperada.

Equidad: Somos respetuosos de las diferencias de etnia, discapacidad, religión o de género, pues consideramos que todas las personas somos iguales y valoramos la capacidad de trabajo y el aporte significativo que pueda brindar a la empresa.

ETAPA 1.2. Análisis Interno y Externo

a) Matriz de Factores Internos y Externos

Cuadro N° 8: Matriz de Factores Internos y Externos

MATRIZ DE FACTORES			
Variables Internas		Variables Externas	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Buen posicionamiento en el mercado por amplia experiencia	No existe seguimiento a los planes, estrategia y objetivos	Modernización de modelos de liderazgo	Políticas gubernamentales que afectan el desarrollo de la industria
Sistemas de producción diversificado	No existen políticas internas para los cobros, pagos y control de inventarios	Apertura de nuevos mercados a nivel internacional	Pérdida del poder adquisitivo por la crisis y falta de circulante
Precios competitivos en el mercado nacional	Baja calidad de insumos para abaratar costos	Ingreso de proveedores con mejores condiciones de comercialización	Entrada de productos internacionales de mejor calidad a menor precio
Instalaciones apropiadas y personal competente	No existe inducción ni capacitación formal al personal	Formación técnica de los trabajadores a bajo costo	Modernización acelerada de la tecnología y con ella su manejo técnico
Productos que cubren todas las líneas de consumo (damas, caballeros, niños)	No se segmenta adecuada el mercado objetivo	Mayores oportunidades de acceso al crédito	Cambio permanente y diversificado de las tendencias de la moda

Fuente: Empresa Icamoda - Encuestas y entrevistas de la Investigación

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

b) Matriz de Evaluación de Factores Internos

Cuadro N° 9: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

FACTORES INTERNOS	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
FORTALEZAS			
Buen posicionamiento en el mercado por amplia experiencia	0,12	4	0,48
Sistemas de producción diversificado	0,09	3	0,27
Precios competitivos en el mercado nacional	0,08	4	0,32
Instalaciones apropiadas y personal competente	0,11	3	0,33
Productos que cubren todas las líneas de consumo (damas, caballeros, niños)	0,07	3	0,21
DEBILIDADES			0
No existe seguimiento a los planes, estrategia y objetivos	0,09	1	0,09
No existen políticas internas para los cobros, pagos y control de inventarios	0,12	1	0,12
Baja calidad de insumos para abaratar costos	0,17	1	0,17
No existe inducción ni capacitación formal al personal	0,08	2	0,16
No se segmenta adecuada el mercado objetivo	0,07	2	0,14
Total	1,00		2,29

Fuente: Empresa Icamoda - Encuestas y entrevistas de la Investigación

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Calificación	
1	Si representa una Debilidad Mayor
2	Si representa una Debilidad Menor
3	Si representa una Fortaleza Menor
4	Si representa una Fortaleza Mayor

c) Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Cuadro N° 10: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES			
Modernización de modelos de liderazgo	0,05	3	0,15
Apertura de nuevos mercados a nivel internacional	0,11	4	0,44
Ingreso de proveedores con mejores condiciones de comercialización	0,12	4	0,48
Formación técnica de los trabajadores a bajo costo	0,09	3	0,27
Mayores oportunidades de acceso al crédito	0,11	4	0,44
AMENAZAS			
Políticas gubernamentales que afectan el desarrollo de la industria	0,12	1	0,12
Pérdida del poder adquisitivo por la crisis y falta de circulante	0,13	1	0,13
Entrada de productos internacionales de mejor calidad a menor precio	0,15	1	0,15
Modernización acelerada de la tecnología y con ella su manejo técnico	0,07	2	0,14
Cambio permanente y diversificado de las tendencias de la moda	0,05	2	0,10
Total	1,00		2,42

Fuente: Empresa Icamoda - Encuestas y entrevistas de la Investigación

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Calificación	
1	Si representa una Amenaza Mayor
2	Si representa una Amenaza Menor
3	Si representa una Oportunidad Menor
4	Si representa una Oportunidad Mayor

Interpretación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos - EFI

De acuerdo a los puntajes cuantificados respecto de la Fortalezas y Debilidades de la empresa Icamoda, suman un puntaje de 2.2 que por estar debajo del estándar de 2.5 caracteriza a la organización como débil en lo interno, por tanto, las acciones estratégicas y el Cuadro de Mando integral debe considerar un afianzamiento de los procesos operativos y financieros de tal manera que se alcancen los objetivos planeados.

Para que la organización surja a partir de un planeamiento estratégico debe tomar como línea de base la misión y visión y a partir de ello revisar los procesos internos, el seguimiento físico y documental de las operaciones y evaluar periódicamente los indicadores de gestión y financieros para tomar acciones correctivas a tiempo.

Interpretación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE

En lo que respecta a los factores externos, las Amenazas y Oportunidades dan un promedio ponderado de 2.4. que es más cercano a 1.0, el cual indica que las estrategias de la empresa Icamoda no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Por lo tanto, al requerir un planeamiento estratégico se deben orientar de forma adecuada las acciones efectivas de tal modo que se vinculen las perspectivas de la empresa con el entorno de clientes, proveedores, competencia y otros factores externos de tal manera que Icamoda se encuentre en condiciones idóneas para aprovechar las oportunidades en el mercado.

d) Matriz de Perfil Competitivo

Cuadro N° 11: Matriz de Perfil Competitivo - MPC

Factores Claves del éxito	Peso	IMPACTEX		CORSETEX		INTERTEX		ICAMODA	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Participación en el mercado	0.10	4	0.4	2	0.2	1	0.1	2	0.2
Competitividad de precios	0.10	3	0.3	1	0.1	1	0.1	2	0.2
Posición Financiera	0.10	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Calidad del Producto	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Lealtad del cliente	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09	2	0.18
Disponibilidad de materia prima	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.34
Recordación de Marca	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.1
Penetración en mercados ext.	0.10	3	0.3	2	0.2	1	0.1	2	0.2
Tecnología de producción	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	3	0.15
Publicidad	0.05	4	0.2	1	0.05	3	0.15	1	0.05
Variedad de líneas de Productos	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.1	4	0.2
Procesos Formales	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	3	0.15
Personal Capacitado	0.10	2	0.2	2	0.20	2	0.2	3	0.3
Total	1.00	3		1.77		1.65		2.54	

Fuente: Empresa Icamoda - Encuestas y entrevistas de la Investigación

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Calificación	
1	Mayor Debilidad
2	Menor Debilidad
3	Menor Fortaleza
4	Mayor Fortaleza

Interpretación:

Respecto a la competencia la empresa Icamoda con un puntaje ponderado de 2.54 de un máximo de 4, presenta fortalezas en relación a la calidad y variedad de los productos, mientras las debilidades son publicitarias, financieras y de mercado, mientras la empresa Impactex con un puntaje de 3 es más competitiva, en tanto las empresas Corsetex con 1.77 e Intertex con 1.65 tienen débil participación en el mercado por desconocimiento de marca y los procesos internos son informales.

e) Matriz FODA

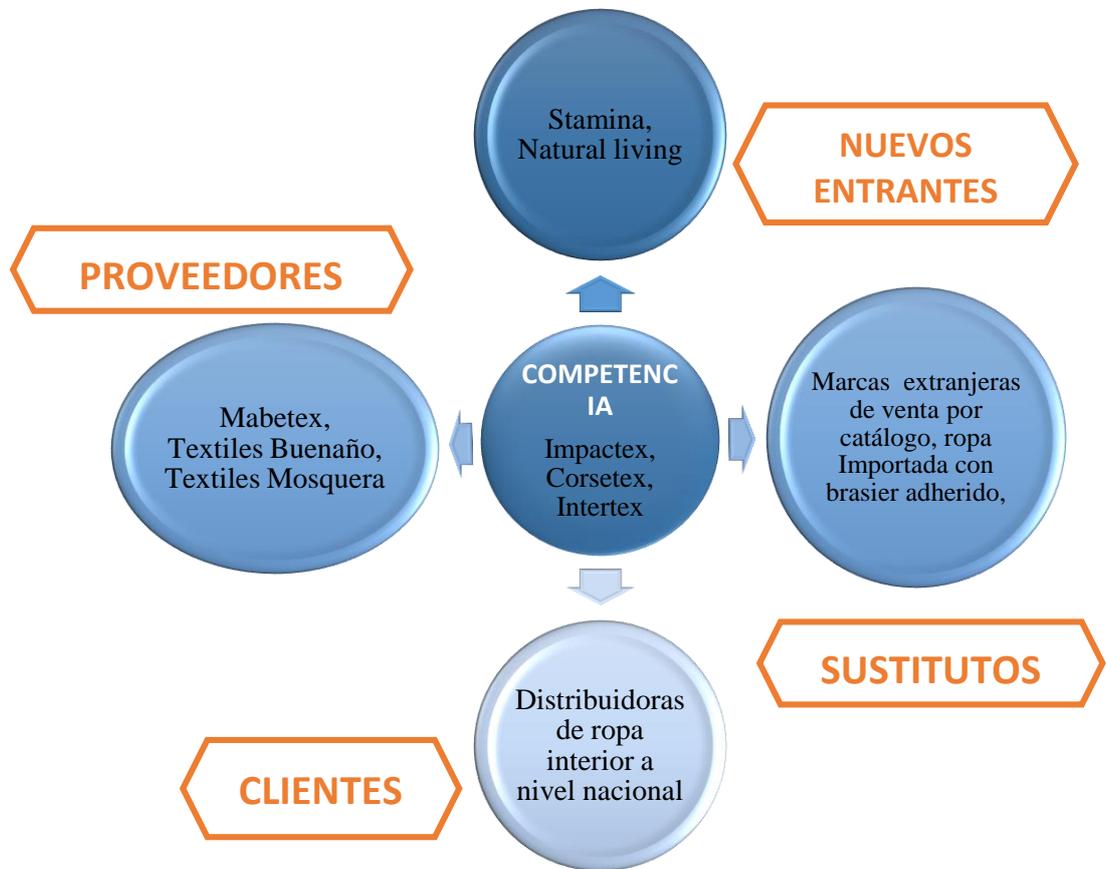
Cuadro N° 12: Matriz FODA

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Factores Externos Factores Internos </div>		FORTALEZAS	DEBILIDADES
			<ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionamiento en el mercado por exper. 2. Sistemas de producción diversificado 3. Precios competitivos a nivel nacional 4. Instalaciones apropiadas y personal comp. 5. Productos que cubren todas las líneas de consumo (damas, caballeros, niños)
OPORTUNIDADES		FO	DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Modernización de modelos de liderazgo 2. Apertura de nuevos mercados a nivel internacional 3. Ingreso de proveedores con mejores condiciones 4. Formación técnica de los trabajadores a bajo costo 5. Mayores oportunidades de acceso al crédito 		Implementar un modelo de Liderazgo apoyado en las competencias del personal (F4, O1,O4) Incursionar en mercados internacionales con las marcas más reconocidas (F2,F3,F5,O2) Incrementar el nivel de ventas (F3,O3)	Implementar políticas de cobro, pago y de rotación de inventarios que permitan mejorar las relaciones comerciales con clientes y proveedores. (D2,O3,O5) Análisis de proveedores que permitan abaratar costos de producción. (D3,O3)
AMENAZAS		FA	DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas gubernamentales que afectan a la industria 2. Pérdida del poder adquisitivo por la falta de circulante 3. Entrada de productos de mejor calidad a menor precio 4. Modernización acelerada de la tecnología y su uso 5. Cambio permanente de las tendencias de la moda 		Realizar alianzas estratégicas para incrementar la competitividad en el mercado (F5,A3,A5) Realizar un estudio de mercado y campañas de fidelización con el público meta. (F5,A1)	Realizar una planificación de las capacitaciones al personal en sus áreas de trabajo de tal manera que mejor el desempeño. (D4,A4) Establecer indicadores que permitan establecer el cumplimiento de los planes y objetivos y soporte la toma de decisiones (D1,A).

Fuente: Empresa Icamoda - Encuestas y entrevistas de la Investigación

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

f) Fuerzas de Porter



Fuente: Empresa Icamoda
Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

1. Rivalidad entre competidores existentes

La industria textil en la ciudad de Ambato ha crecido a pasos agigantados en los últimos tiempos especialmente porque existe un gremio artesanal importante que incursiona en nuevas posibilidades de negocio, sin embargo al ser Icamoda una empresa con años de experiencia en el mercado compite principalmente con empresas grandes como Impactex con su marca más destacada Mao en la rama de interiores, mientras Corsetex e Intertex son competencia en brasieres, y bodys, por lo cual existe una exigencia permanente en mejoramiento de la calidad y abaratamiento

de costos para competir en el mercado, pues con estas empresas existe una rivalidad para el posicionamiento nacional.

2. Amenaza de entrada de nuevos Competidores

En la rama de ropa interior la gama de productos es muy amplia, lo cual da cabida a nuevos competidores incluso que se han dedicado tradicionalmente a otros productos, como el caso de la marca Stamina quien a través de sus productos estrellas las fajas y prendas remodeladoras, incursiona fuertemente en el mercado local a través de la producción de lencería e incluso comercializa prendas importadas que por el precio bajo se está posicionando rápidamente entre los consumidores.

De igual manera se menciona la entrada de la empresa natural living que trae tendencias de fibras naturales en la confección de ropa interior, que crea tendencias de moda para el público que cada vez es más variable en la demanda de los productos y se orienta a un nivel de vida saludable y al cuidado de la salud, la piel y el cuerpo en general.

3. Poder de negociación de los clientes

Las condiciones de venta de los productos a los clientes más importantes que son distribuidoras de ropa interior a nivel nacional se determinan por el monto de la venta y la capacidad de pago, debido a la inexistencia de políticas de cobro y pago por lo que no existe normativas que regulen formalmente estas negociaciones. Por lo tanto, este poder no se aplica en la empresa y no constituye una ventaja competitiva.

4. Poder de negociación de los proveedores

La negociación con los proveedores de la misma manera se desarrolla de forma unilateral, debido a que Icamoda no dispone de políticas de pago, lo que genera retrasos e incumplimiento en los plazos otorgados por los proveedores, que a la vez crea un ambiente de inconformidad que en un futuro próximo puede interferir en las

negociaciones e incluso en la otorgación de crédito en la compra de materiales e insumos.

5. Amenaza de posibles productos sustitutos

Las tendencias de moda actualmente sugieren la no utilización de ropa interior, pues en algunos casos ya vienen incluido en las prendas o a su vez la incursión de empresas extranjeras que realizan venta de lencería por catálogo son una amenaza muy importante como posible productos sustitutos, pues las personas sin validar la calidad de telas y confección adquieren productos a alto costo en lugar de apoyar el producto nacional que cada vez se perfecciona respecto a la calidad de sus diseños, telas y terminados.

g) Cadena de Valor empresa Icamoda

Procesos Estratégicos	Planificación: Elaboración de planes multiárea por metas				
	Financiamiento: Mejoramiento de los indicadores financieros y gestión para ser objeto de crédito.				
	Investigación y Desarrollo: Negociación con nuevos proveedores y análisis de tendencias de moda				
Actividades Primarias	Proveedores	Logística de Entrada	Logística de Salida	Marketing y Ventas	Servicios
	Cambio a proveedores más competitivos	Proceso documentado desde el requerimiento hasta el ingreso a bodega	Control documentado de proceso desde la venta hasta la entrega del pedido	Alianzas Estratégicas para la internacionalización	Seguimiento a los clientes en la aceptación de los productos y las marcas
	Pago puntual de créditos otorgados	Manejo de kárdex e inventarios mínimos y máximos	Políticas de cobro estructuradas formalmente	Campaña de fidelización al mercado meta	
	Negociación bilateral en la compras	Control permanente de rotación de inventarios de acuerdo al nivel de la producción	Cumplimiento en la entrega	Políticas de descuentos y precios mayoristas	
Actividades de Apoyo	Estructura Organizacional: Reuniones mensuales para control y seguimiento de las metas propuestas				
	Talento Humano: Liderazgo participativo, Motivación al personal, Capacitación técnica por área de trabajo.				
	Tecnología: Incorporar sistemas informáticos financieros y en los procesos que permitan mejorar la productividad				
	Infraestructura: Reorganizar la maquinaria para reducir los costos de producción e implementar una tienda de las marcas				

Margen

Fuente: Empresa Icamoda

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Elementos de la Cadena de Valor

Cuadro N° 13: Infraestructura

Objetivo: Reorganización del espacio físico	
Entrada	Diseñar el layout de producción
Actividades	Reorganizar la maquinaria Implementar una tienda de las marcas de Icamoda
Obtención de Resultado	Reducción de los costos de producción
Controles	Comparación de costos antes y después del cambio Supervisión del cumplimiento del layout
Recursos	Financieros Talento Humano Informáticos
Indicador	Unds. producidas año actual/unds. producidas ant.

Fuente: Empresa Icamoda

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Cuadro N° 14: Tecnología

Objetivo: Incorporación de herramientas tecnológicas	
Entrada	Analizar los requerimientos informáticos de la empresa
Actividades	Obtención del presupuesto para este fin. Incorporar sistemas informáticos financieros y en los procesos
Obtención de Resultado	Mejorar la productividad
Controles	Informes mensuales Supervisión de uso de sistemas informáticos
Recursos	Financieros Talento Humano Informáticos
Indicador	Utilidad Neta / Costo de software y tecnología

Fuente: Empresa Icamoda

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Cuadro N° 15: Talento Humano

Objetivo: Mejorar la productividad del talento humano	
Entrada	Análisis de las debilidades del personal
Actividades	Evaluación del desempeño Capacitación funcional por área Incentivos motivacionales
Obtención de Resultado	Incremento de la productividad
Controles	Seguimiento a la rotación del personal
Recursos	Financieros - Talento Humano Informáticos
Indicador	Actividades resueltas / actividades planificadas

Fuente: Empresa Icamoda

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Cuadro N° 16: Proveedores

Objetivo: Mejorar la calidad de insumos y negociación de las adquisiciones	
Entrada	Requerimientos de la empresa
Actividades	Análisis de proveedores Cumplimiento de pagos Estudio de proformas Requerimiento de materiales e insumos Pago a proveedores previa negociación con políticas Ingreso y control en bodega
Obtención de Resultado	Insumos y materiales de calidad
Controles	Seguimiento al proceso de la compra Evaluación del calendario de pagos por proveedor
Recursos	Financieros Talento Humano Informáticos
Indicador	Total crédito de proveedores/ pagos a tiempo de proveedores

Fuente: Empresa Icamoda**Elaborado por:** Tannia Velasco (2017)**Cuadro N° 17:** Logística de Entrada

Objetivo: Controlar adecuadamente la cadena de entrada de acuerdo a los requerimientos de la empresa	
Entrada	Adquisición de inventarios de materias primas
Actividades	Establecer procesos para las adquisiciones Seguimiento documental del requerimiento Revisión de las adquisiciones Registro e ingreso a bodega Almacenaje codificado Control Kardex de Inventarios (cant. min. y máx.)
Obtención de Resultado	Existencias de materia prima suficientes sin inversión improductiva.
Controles	Supervisar que el almacenamiento sea por tipo de material Implementar controles y seguridad en la bodega Asignación documentada de inventario de acuerdo a requerimientos de producción
Recursos	Financieros, Talento Humano, Informáticos
Indicador	Rotación de Inventarios = Costo de Ventas / Inventario Promedio

Fuente: Empresa Icamoda**Elaborado por:** Tannia Velasco (2017)

Cuadro N° 18: Logística de Salida

Objetivo: Cumplir con los plazos y condiciones de entrega de la mercadería	
Entrada	Ordenes de producción entregadas al cliente
Actividades	Control de Calidad de los productos Verificar cantidades, modelos y precios Documentar la salida del producto terminado s/OP Realizar el egreso documentado de bodega Confirmación de entrega y pago por parte del cliente
Obtención de Resultado	Entrega oportuna de productos terminados
Controles	Seguimiento documentado al proceso de la entrega Medición de satisfacción del cliente
Recursos	Financieros Talento Humano Informáticos
Indicador	Entregas a tiempo / Entregas planificadas

Fuente: Empresa Icamoda**Elaborado por:** Tannia Velasco (2017)**Cuadro N° 19:** Marketing y Ventas

Objetivo: Incrementar las ventas	
Entrada	Incrementar el nivel de ventas
Actividades	Realizar campañas de branding emocional Publicitar en medios digitales e impresos Llegar a la mayor parte de distribuidores nacionales Establecer políticas de Fidelización Planificar la comercialización internacional
Obtención de Resultado	Mejorar la rentabilidad de la empresa
Controles	Seguimiento a la evolución de las ventas respecto a los costos y gastos Establecer el costo beneficio de la publicidad realizada
Recursos	Financieros Talento Humano Informáticos
Indicador	Utilidad neta / utilidad neta años anteriores

Fuente: Empresa Icamoda**Elaborado por:** Tannia Velasco (2017)

Cuadro N° 20: Investigación y Desarrollo

Objetivo: Incrementar el valor agregado del producto respecto a las tendencias	
Entrada	Competitividad de la empresa
Actividades	Determinación de necesidades del producto en el mercado Elaboración del proceso de control de la calidad Desarrollo de nuevos procesos y productos
Obtención de Resultado	Satisfacción del cliente
Controles	Supervisión y seguimiento de los nuevos procesos Establecer el nivel de participación del mercado
Recursos	Financieros Talento Humano Informáticos
Indicador	Cuota de mercado / mercado total

Fuente: Empresa Icamoda

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Cuadro N° 21: Financiamiento

Objetivo: Invertir en mejoras estructurales a través de financiamiento	
Entrada	Requerimiento de financiamiento
Actividades	Requerimiento operativo por el incremento de la producción Elaboración de Estados Financieros Análisis de opciones de tasas de interés y plazos Revisión del Apalancamiento Financiero
Obtención de Resultado	Incremento de Capital de trabajo
Controles	Supervisar el cumplimiento de las condiciones de financiamiento Supervisar el cumplimiento de cuotas pagadas Evaluar la rentabilidad de la inversión
Recursos	Financieros Talento Humano Informáticos
Indicador	Capital de Trabajo = Activos Corrientes / Pasivos Corrientes

Fuente: Empresa Icamoda

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Cuadro N° 22: Planificación

Objetivo: Determinar objetivos estratégicos de acuerdo a los requerimientos de la empresa.	
Entrada	Requerimientos financieros y de gestión de la empresa
Actividades	Establecer la cultura corporativa Realizar un análisis situacional interno y externo Definir los objetivos estratégicos Realizar un diagnóstico y medición periódicamente
Obtención de Resultado	Hoja de ruta hacia un mejoramiento continuo
Controles	Seguimiento a la consecución paulatina de las metas Supervisión del cumplimiento de los objetivos Retroalimentación periódica del cumplimiento de los objetivos planteados
Recursos	Financieros Talento Humano Informáticos
Indicador	Objetivos alcanzados / total objetivos

Fuente: Empresa Icamoda

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

h) Elaboración de la matriz de posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

Tabla N° 23: Elaboración de la Matriz PEYEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	Valor						Cant	Cumpl.
	1	2	3	4	5	6		
Fuerza Financiera (FF) – Eje Y								
Apalancamiento		X					2	
Rentabilidad					X		5	
Liquidez						X	6	
Riesgo del Negocio			X				3	
Promedio							4.0	66.67%
Ventaja Competitiva (VC) – Eje X	-6	-5	-4	-3	-2	-1		
Calidad					X		-2	
Diferenciación				X			-3	
Participación del Mercado				X			-3	
Servicio	X						-6	
Promedio							-3.5	58.3%
POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA								
Estabilidad del Ambiente (EA) EjeY	-6	-5	-4	-3	-2	-1		
Relaciones Comerciales	X						-6	
Económicos			X				-4	
Tecnológicos				X			-3	
Sociales			X				-4	
Fiscales				X			-2	
De Mercado		X					-5	
Demanda			X				-4	
Promedio							-4.0	66.67%
Fuerza de la Industria (FI) – Eje X	1	2	3	4	5	6		
Barreras de entrada			X				3	
Poder político del sector		X					2	
Fuerza de asociaciones			X				3	
Estabilidad Financiera				X			4	
Promedio							3.0	50%

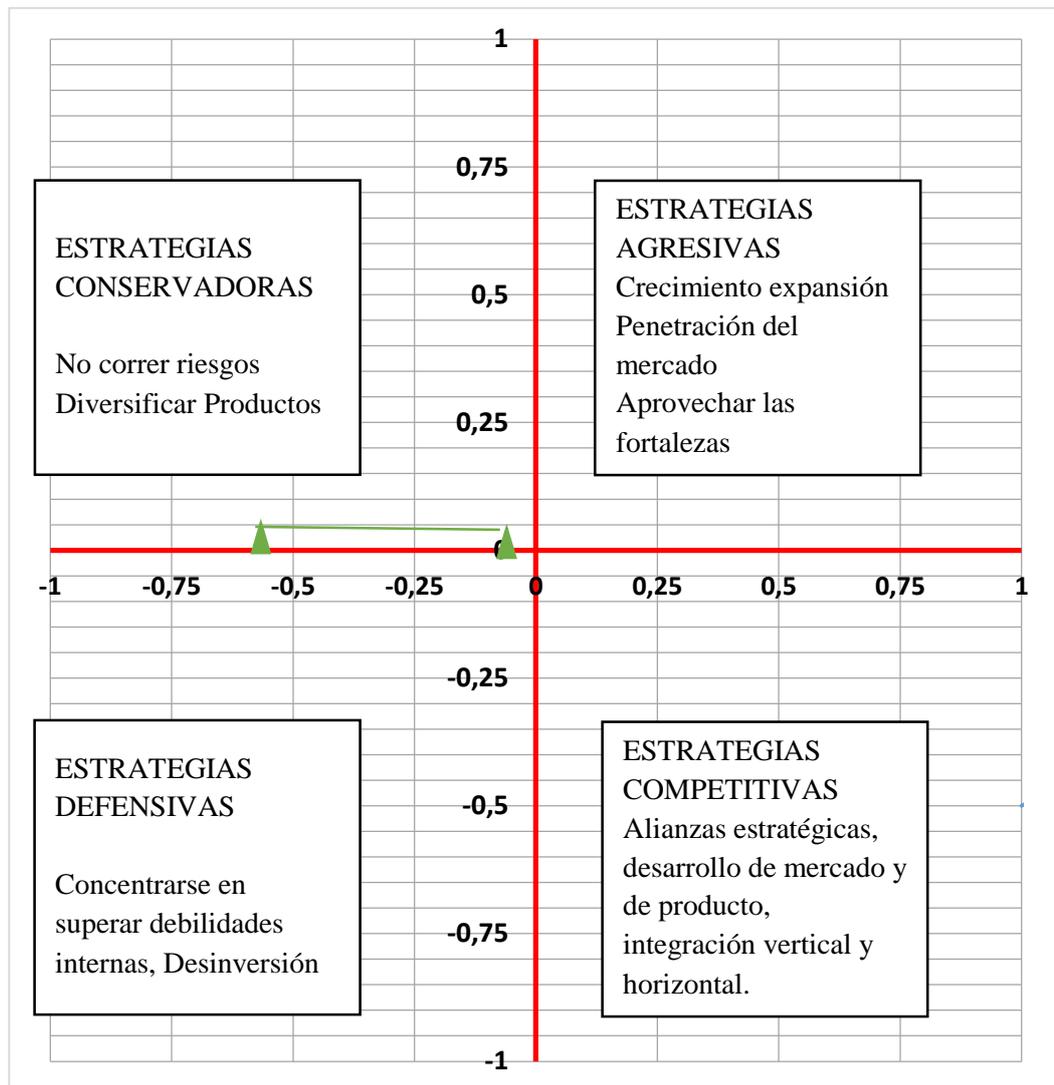
Fuente: Empresa Icamoda

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

CALIFICACIÓN
-1,-2 Alto grado de cumplimiento
-3,-4 Medio grado de cumplimiento
-5,-6 Bajo grado de cumplimiento

CALIFICACIÓN
1,2 Bajo grado de cumplimiento
3,4 Medio grado de cumplimiento
5,6 Alto grado de cumplimiento

Gráfico N° 35: Representación gráfica de la Matriz PEYEA



Fuente: Empresa Icamoda
Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

$$\begin{aligned} \text{Eje X: } VC + FI &= -3.5 + 3.0 = -0.5 \\ \text{Eje Y: } FF + EA &= -4 + 4 = 0 \\ \text{Intersección Punto (X, Y)} &= (-0.5; 0) \end{aligned}$$

Interpretación:

De acuerdo a la posición estratégica y la evaluación de la acción realizada a la empresa Icamoda, se obtiene una serie de debilidades operativas, financieras y de mercado por lo cual se deben ejecutar estrategias Conservadoras que impiden correr riesgos y por el contrario diversificar los productos, además de las estrategias defensivas se concentran en superar debilidades internas y no arriesgar la inversión, pues la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento donde debe fortalecer sus procesos internos antes de ser efectivamente competitiva.

INDICADORES Y CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Gráfico N° 36: Indicadores y Criterios PEYEA de la empresa ICAMODA

Área Principal	Ponderación Área Principal	Indicadores o Criterios por área	Ponderac. Criterio	Puntuación Asignada	Puntuación calculada Área indic.	Índices Calculados por área	Nivel Esperado por Área	Observación
Participación en el Mercado	0.20	Visión estratégica de posicionamiento	0.20	4	2,9	0,58	0,75	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Desarrollo de Mercados	0.25	3				
		Desarrollo de Alianzas	0.30	2				
		Desarrollo de Productos	0.25	3				
Competitividad de Precios	0.20	Revisión de Costos	0.30	5	4,1	0,82	0,75	APROBADO
		Estrategia de precios	0.20	4				
		Costo de ventas	0.20	3				
		Estructura operativa y funcional	0.30	4				
Posición Financiera	0.20	Revisión estructura financiera	0.20	3	3,5	0,7	0,75	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Gestión financiera y contable	0.30	4				
		Revisión de estados financieros	0.20	4				
		Valoración de la empresa	0.30	3				
Calidad del Producto	0.20	Desarrollo del Producto	0.35	5	3,05	0,61	0,75	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Mejoramiento de bondades	0.35	2				
		Cumplimiento especificidades	0.30	2				
Lealtad del Cliente	0.20	Manejo de relaciones con el cliente	0.45	3	2,75	0,55	0,75	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Orientación hacia el cliente	0.25	2				
		Estrategias de fidelización	0.30	3				
EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA						3,26	3,75	SEGUIMIENTO REQUERIDO

Fuente: Empresa Icamoda

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

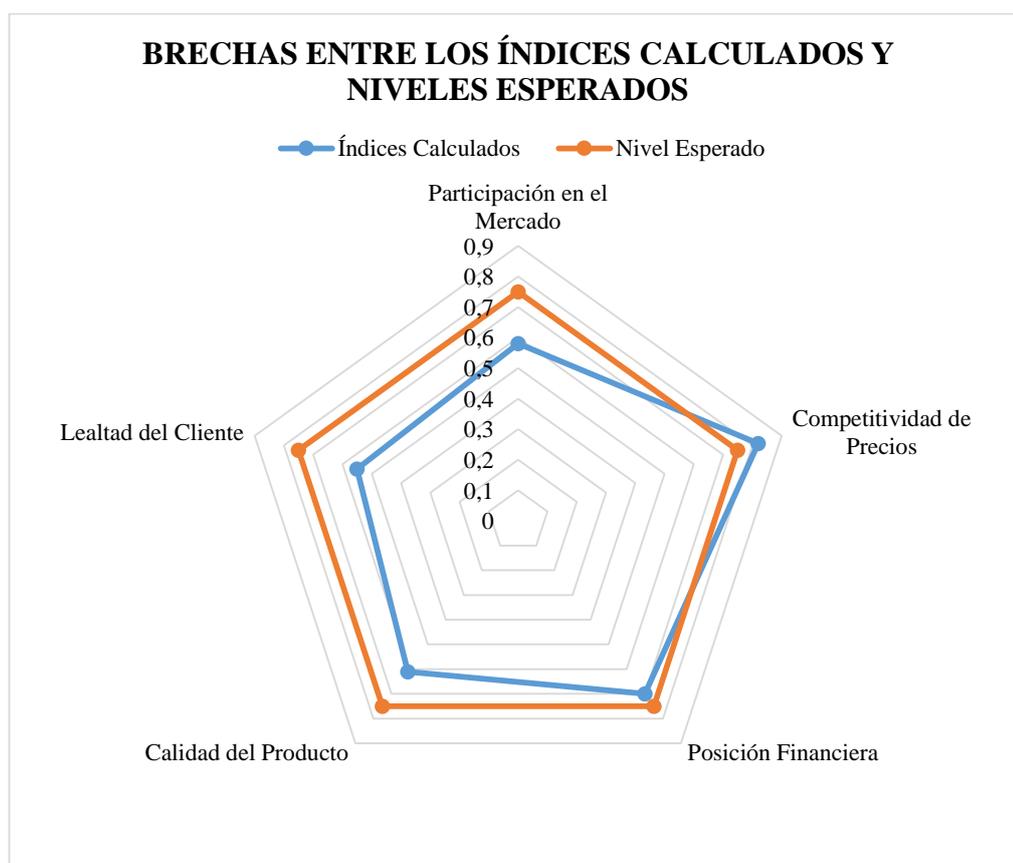
Área Indicativa Principal	Índices Calculados	Nivel Esperado
Participación en el Mercado	0.58	0.75
Competitividad de Precios	0.82	0.75
Posición Financiera	0.70	0.75
Calidad del Producto	0.61	0.75
Lealtad del Cliente	0.55	0.75
INDICADOR DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN	3.26	3.75

Tabla N° 24: Indicadores principales de la evaluación de estrategias y objetivos

Fuente: Empresa Icamoda

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Gráfico N° 37: Brechas entre los índices calculados y niveles esperados



Fuente: Empresa Icamoda

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

FASE II: Planificación

Para ejecutar el Cuadro de Mando Integral es importante la planificación estratégica de cada una de sus perspectivas, partiendo del establecimiento de objetivos, las acciones a tomar.

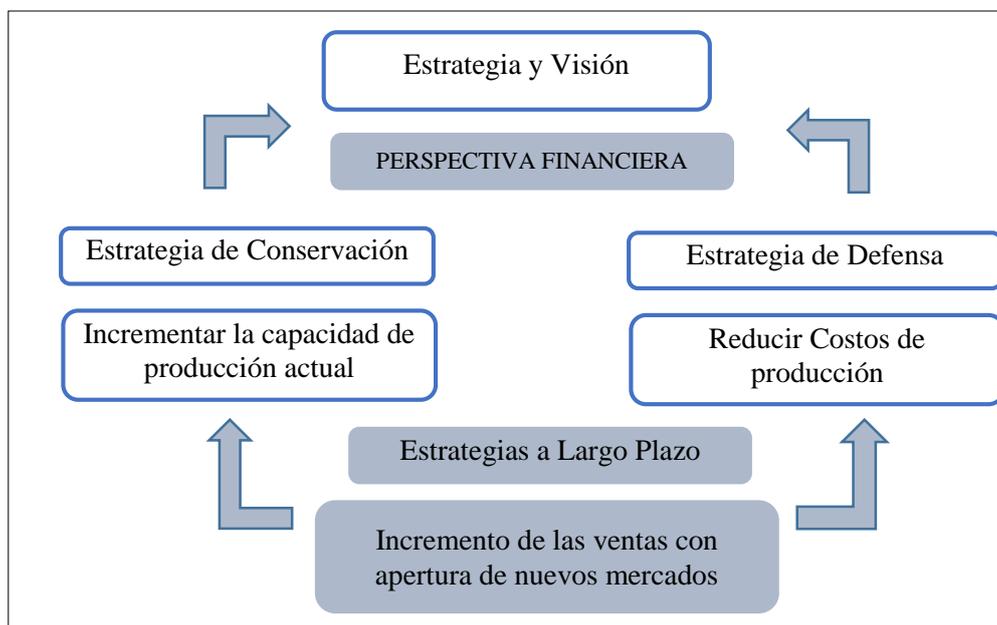
ETAPA 2.1. Diseño de la Perspectiva Financiera

Cuadro N° 23: Objetivos y Acciones de la perspectiva Financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA	
OBJETIVOS	ACCIONES
Incrementar la capacidad de producción	Reducir tiempos y elementos ociosos
Reducir los costos de producción	Revisar los valores de los elementos del costo (MP, MO, CI)
Aumentar la utilidad	Incremento progresivo de las ventas

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Gráfico N° 38: Diagrama de la Perspectiva Financiera



Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Cuadro N° 24: Objetivo 1 – Perspectiva Financiera

Objetivo 1: Incrementar la capacidad de producción en un 10% para el año 2017, con la inversión existente.					
Estrategia de Conservación					
Indicador		Capacidad máxima de Producción			
Descripción del Indicador		Muestra la capacidad Máxima de producción que tiene la empresa con los recursos actuales			
Fórmula		Utilización = Producción real / Capacidad máxima Eficiencia = Producción Real / Capacidad Efectiva			
			Gráfico	Meta	
			Crítico	<=2%	1%
			Moderado	>=5.5%	5%
			Óptimo	>=7%	8%
			Responsable		Política de Evaluación
N°	Acciones	Fecha Cumplimiento	Cargo	Nombre	
1	Realizar una medición de cada proceso en tiempos de trabajo con sus respectivo costo (Maquinaria, personal)	Del 1 al 31 de enero de 2017	Jefe de producción	Ing. David Toalombo	Revisión semestral de los procesos de producción
2	Adecuar las instalaciones de tal manera que se optimicen los recursos	Del 1 de febrero al 31 de marzo del 2017	Administradora Jefe de producción	Ing. Ivonne Castro Ing. David Toalombo	Diseño y revisión semestral de Layouts
3	Estimulo económicamente al personal por el cumplimiento de metas	bimensualmente	Contadora	Dra. Mery Vargas	Revisión del rendimiento del personal
4	Dar mantenimiento a las maquinarias en horarios no productivos.	Mensualmente, los días sábados o domingos	Técnico Industrial	Ing. José García	Medición de reducción del tiempo ocioso.

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Cuadro N° 25: Objetivo 2 – Perspectiva Financiera

Objetivo 2: Reducir los costos de producción en un 10%					
Estrategia Defensiva					
Indicador		Costo de producción y ventas			
Descripción del Indicador		Determina el costo final de los productos			
Fórmula		Costo de producción = MP + MO + CIF Costo de Ventas = Inventario Inicial + Compras – Inventario Final			
			Gráfico	Meta	
			Crítico	<=2%	2%
			Moderado	>=5 %	6%
			Óptimo	>=8%	9%
			Responsable		Política de Evaluación
N°	Acciones	Fecha Cumplimiento	Cargo	Nombre	
1	Analizar las proformas de nuevos proveedores que ofrezcan precios competitivos	Del 1 al 30 de abril de 2017	Contadora	Dra. Mery Vargas	Revisión semestral de costos y calidad de productos
2	Contratar personal auxiliar únicamente para temporada alta	Del 1 de octubre al 31 de diciembre	Recursos Humanos	Lic. Andrés Chanata	Revisión de puestos que requieren apoyo en temporada alta
3	Realizar las compras de insumos de acuerdo a los requerimiento de la orden de producción de tal manera que no exista inventario estático	Permanentemente	Bodeguero	Sr Ángel Rojas	Revisión del proceso documentado de las compras de insumos
4	Disminuir los gastos administrativos en un 5% realizando compra de suministros para provisión anual	Permanentemente	Administradora	Ing. Ivonne Castro	Revisión de la reducción de los gastos administrativos

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Cuadro N° 26: Objetivo 1 – Perspectiva Financiera

Objetivo 3: Aumentar la utilidad neta en un 15%, incursionando en nuevos mercados					
Estrategia de Conservación					
Indicador		Utilidad Neta			
Descripción del Indicador		Utilidad obtenida luego de restar gastos administrativos y de ventas			
Fórmula		Utilidad Neta= Utilidad bruta – Gastos Operacionales			
			Gráfico	Meta	
			Crítico	<=4%	4%
			Moderado	>=6%	10%
			Óptimo	>=12%	14%
			Responsable		Política de Evaluación
N°	Acciones	Fecha Cumplimiento	Cargo	Nombre	
1	Realizar una investigación de mercado para lanzar nuevos productos	Del 1 al 31 de mayo el 2017	Administradora	Ing. Ivonne Castro	Revisión del informe del estudio de mercado
2	Disminuir el costo de producción en 10% al año, por medio de la aprovechamiento eficiente de los recursos disponibles	Mensualmente de acuerdo a las órdenes de producción	Administradora Jefe de producción	Ing. Ivonne Castro Ing. David Toalombo	Revisión de la evolución mensual de los costos
3	Abrir un almacén de exposición y venta en la misma fábrica para atención al cliente directo y distribuidores	Del 1 al 31 de julio del 2017	Jefe de Ventas	Sr. Patricio Herrera	Evaluación de Incremento del nivel de ventas directas
4	Disminuir los gastos financieros en un 5% con el cumplimiento puntual de las obligaciones	Mensualmente en las fechas de pago de los créditos bancarios	Contadora	Dra. Mery Vargas	Revisión de la evolución mensual de los gastos financieros

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

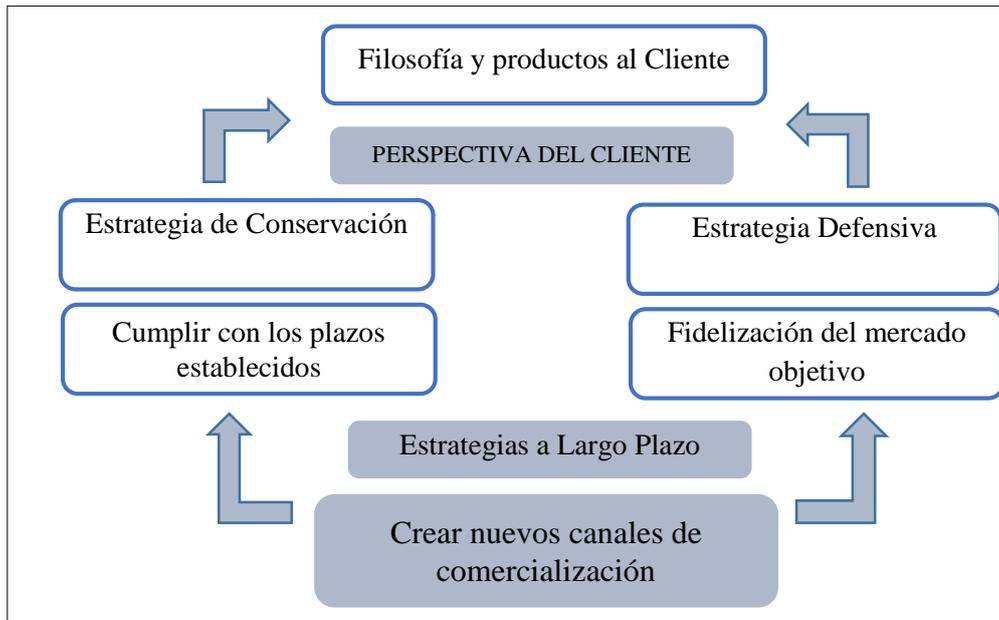
ETAPA 2.2. Diseño de la Perspectiva de Clientes

Cuadro N° 27: Objetivos y Acciones de la perspectiva del Cliente

PERSPECTIVA DEL CLIENTE	
OBJETIVOS	ACCIONES
Fidelizar al mercado objetivo	Diseñar una Campaña de Fidelización
Cumplir con los plazos de entrega	Plazo Previstos en la venta
Crear nuevos canales de comercialización	Canales directos Patrocinio y auspicio de eventos del ramo

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Gráfico N° 39: Diagrama de la Perspectiva del Cliente



Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Cuadro N° 28: Objetivo 1 – Perspectiva del Cliente

Objetivo 1: Cumplir estrictamente con el 100% de pedidos a tiempo, manteniendo la calidad, cantidad y condiciones de la negociación.					
Estrategia de Conservación					
Indicador		Puntualidad en la entrega de pedidos			
Descripción del Indicador		Indica el tiempo de entrega de los productos, de acuerdo a las condiciones pactadas inicialmente			
Fórmula		Cumplimiento en la entrega = pedidos entregados a tiempo/ total pedido entregados			
			Gráfico	Meta	
			Crítico	<=25%	30%
			Moderado	>=50%	75%
			Óptimo	>=85%	95%
			Responsable		Política de Evaluación
N°	Acciones	Fecha Cumplimiento	Cargo	Nombre	
1	Realizar una planificación de la producción de acuerdo a la entrada de la órdenes de trabajo	El trabajo se planificará cada fin de semana para la semana siguiente	Jefe de producción	Ing. David Toalombo	Revisión mensual de cumplimiento del trabajo planif.
2	Comprar con anticipación las materias primas e insumos, apenas se conozcan las cantidades requeridas	Semanalmente	Bodeguero	Sr Ángel Rojas	Revisión de la capacidad de aprovisionamiento
3	Realizar control de calidad durante el proceso productivo de las prendas, diseño, corte, confección y empaçado	Permanentemente	Jefe de Producción	Ing. David Toalombo	Estandarizar los procesos por diseño
4	Realizar un seguimiento documentado de la entrega del pedido en que se registre la satisfacción del cliente y los plazos previstos	Mensualmente, los días sábados o domingos	Vendedor	Lic. Jorge Reinoso	Revisión mensual del archivo documental de la entrega

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Cuadro N° 29: Objetivo 2 – Perspectiva del Cliente

Objetivo 2: Fidelización del 75% del mercado objetivo					
Estrategia Defensiva					
Indicador		Porcentaje de clientes frecuentes			
Descripción del Indicador		Describe que porcentaje de clientes compran periódicamente nuestros productos			
Fórmula		Clientes frecuentes = Clientes que compran al menos trimestralmente / Total de Clientes			
			Gráfico	Meta	
			Crítico	<=15%	5%
			Moderado	>=40 %	50%
			Óptimo	>=60%	70%
			Responsable		Política de Evaluación
N°	Acciones	Fecha Cumplimiento	Cargo	Nombre	
1	Realizar una campaña de branding emocional que permita tener un acercamiento asertivo con el cliente	Del 1 al 15 de Agosto	Jefe de Ventas	Sr. Patricio Herrera	Sondeo de mercado para medir el conocimiento de la empresa y las marcas
2	Desarrollar servicio de atención al cliente para hacer un seguimiento de los mayoristas y solucionar sus requerimientos	Del 15 al 31 de Agosto	Jefe de Ventas	Sr. Patricio Herrera	Revisión mensual de los formularios de la atención al cliente
3	Publicitar en medios digitales e impresos para generar expectativa en los clientes finales	Del 1 de Agosto al 03 de Marzo del 2018	Jefe de Ventas	Sr. Patricio Herrera	Análisis costo beneficio de la inversión en publicidad
4	Desarrollar material publicitarios de alto impacto que permita la difusión de nuestras marcas	Del 1 al 30 de Septiembre del 2017	Administradora	Ing. Ivonne Castro	Constatación visual de los productos promocionales en el mercado

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Cuadro N° 30: Objetivo 3 – Perspectiva del Cliente

Objetivo 3: Crear nuevos canales de comercialización que incrementen el 15% de participación en el mercado					
Estrategia de Conservación					
Indicador		Participación en el mercado			
Descripción del Indicador		Permite evaluar el porcentaje del mercado que corresponde a la empresa			
Fórmula		Participación en el mercado en unidades = total unidades vendidas por la empresa/total unidades vendidas en el mercado Participación en el mercado en ventas = ventas totales de la empresa / ventas totales del sector			
			Gráfico	Meta	
			Crítico	<=5%	4%
			Moderado	>=10%	9%
			Óptimo	>=13%	14%
			Responsable		Política de Evaluación
N°	Acciones	Fecha Cumplimiento	Cargo	Nombre	
1	Adecuar la infraestructura de la fábrica para implementar un local de ventas directas	Del 15 al 31 de Agosto del 2017	Administradora	Ing. Ivonne Castro	Revisión mensual de los beneficios de la inversión
2	Realizar exhibición y venta permanente de cada una de las marcas que fabrica la empresa	Permanente	Jefe de Ventas	Sr. Patricio Herrera	
3	Introducir las marcas de la empresa a mayor escala en mercados grandes como Guayaquil, Cuenca, Manta.	Del 1 de Septiembre al 31 de Octubre del 2017	Jefe de Ventas	Sr. Patricio Herrera	Seguimiento a los nuevos clientes de estas zonas geográficas
4	Participar como auspiciante en desfiles de modas o patrocinar eventos del ramo	Permanente	Administradora	Ing. Ivonne Castro	Sondeo de mercado del conocimiento de la empresa y de las marcas

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

ETAPA 2.3. Diseño de la Perspectiva de los Procesos Internos

Cuadro N° 31: Objetivos y Acciones de la perspectiva de Procesos Internos

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
OBJETIVOS	ACCIONES
Documentar formalmente los procesos de producción y gestión	Realización de manuales de funciones y procesos
Desarrollar programas de inducción y capacitación en todas las áreas funcionales	Determinar las debilidades operativas del personal
Implementar planificaciones en cada uno de los departamentos basada en el cumplimiento de metas	Calendario de cumplimientos

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Gráfico N° 40: Diagrama de la Perspectiva de Procesos Internos



Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Cuadro N° 32: Objetivo 1 – Perspectiva de Procesos Internos

Objetivo 1: Documentar formalmente al menos el 75% de los procesos de producción y de gestión					
Estrategia de Conservación					
Indicador		Procesos eficientes			
Descripción del Indicador		Indican los procesos que son eficientes en ahorro de tiempo y recursos			
Fórmula		Procesos eficientes/total de procesos			
			Gráfico	Meta	
			Crítico	<=25%	20%
			Moderado	>=50%	45%
			Óptimo	>=65%	75%
			Responsable		Política de Evaluación
N°	Acciones	Fecha Cumplimiento	Cargo	Nombre	
1	Elaborar el manual de procesos de producción de la empresa Icamoda	Del 1 al 15 de Noviembre	Jefe de producción	Ing. David Toalombo	Revisión del cumplimiento del manual de procesos
2	Elaborar el manual de funciones, con un diseño de puestos adecuado a los requerimientos de la empresa	Del 16 al 30 de Noviembre	Jefe de producción	Ing. David Toalombo	Medición trimestral del desempeño
3	Elaborar flujogramas, hojas de ruta y todos los requisitos formales para la operatividad de la empresa	Del 1 al 8 de Diciembre del 2017	Jefe de Producción	Ing. David Toalombo	Seguimiento de los procesos de acuerdo a la grafica
4	Implementar un sistema documental en todos los procesos que respalden cifras, autorizaciones, entradas y salidas físicas y financieras.	Del 9 al 15 de Diciembre del 2017	Vendedor	Lic. Jorge Reinoso	Revisión mensual de los procesos realizados por orden de producc.

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Cuadro N° 33: Objetivo 2 – Perspectiva de Procesos Internos

Objetivo 2: Implementar planificaciones en el 100% de los departamentos basada en el cumplimiento de metas					
Estrategia Defensiva					
Indicador		Cumplimiento de metas			
Descripción del Indicador		Indica los avances que han tenido en cada departamento dentro de su propio campo de acción			
Fórmula		Metas cumplidas / total metas propuestas			
			Gráfico	Meta	
			Crítico	<=30%	25%
			Moderado	>=60 %	70%
			Óptimo	>=80%	90%
			Responsable		Política de Evaluación
N°	Acciones	Fecha Cumplimiento	Cargo	Nombre	
1	Revisar las funciones de cada departamento de la empresa	Del 1 al 7 de Enero de 2017	Administradora	Ing. Ivonne Castro	Revisión del papel predominante de c/dpto. en la cadena de valor
2	Planificar de acuerdo a metas progresivas que permitan llegar a los objetivos de la empresa Icamoda	Del 8 al 31 de Enero del 2017	Jefes Departamentales	Producción, Ventas, Financiero, Administrativo	Seguimiento del cumplimiento progresivo de cada una de las metas.
3	Hacer un seguimiento estricto basado en el cumplimiento permanente de los cambios	Permanente	Administradora	Ing. Ivonne Castro	Revisión de los cambios predominantes en los procesos internos
4	Implementar un proceso de mejoramiento continuo en las operaciones productivas, financieras y de gestión	Permanente	Administradora	Ing. Ivonne Castro	Evaluar semestralmente los avances en mejoramiento continuo de cada departamento

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Cuadro N° 34: Objetivo 3 – Perspectiva de Procesos Internos

Objetivo 3: Desarrollar programas de inducción y capacitación para el 100% de trabajadores de todas las áreas funcionales					
Estrategia de Conservación					
Indicador		Participación del personal en capacitaciones			
Descripción del Indicador		Constituye el número de capacitaciones formales que se han impartido al personal de la empresa.			
Fórmula		$\% \text{ de capacitación al personal} = \frac{\text{trabajadores capacitados}}{\text{total trabajadores}}$ $\% \text{ de tiempo de Capacitación} = \frac{\text{Horas de capacitación}}{\text{horas totales productivas}}$			
			Gráfico	Meta	
			Crítico	$\leq 38\%$	45%
			Moderado	$\geq 50\%$	70%
			Óptimo	$\geq 85\%$	95%
			Responsable		Política de Evaluación
N°	Acciones	Fecha Cumplimiento	Cargo	Nombre	
1	Describir los temas que requieren capacitación por área de trabajo	Del 1 al 7 de Enero del 2017	Administradora	Ing. Ivonne Castro	Revisión anual de las funciones y responsabilidades
2	Planificar jornadas de capacitación de tal manera que no afecten a la productividad de la empresa	Del 8 al 15 de enero del 2017	Recursos Humanos	Lic. Andrés Chanata	Seguimiento al cronograma propuesto en la planificación
3	Realizar evaluaciones para medir el nivel de aprendizaje alcanzados	A fin de cada mes	Recursos Humanos	Lic. Andrés Chanata	Medición trimestral del desempeño del personal
4	Implementar un tiempo de inducción y acompañamiento para el personal nuevo, de acuerdo a las funciones que desempeñan y a los niveles de responsabilidad	Permanentemente	Recursos Humanos	Lic. Andrés Chanata	Seguimiento documental de las destrezas aprendidas y del nivel de inducción recibida

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

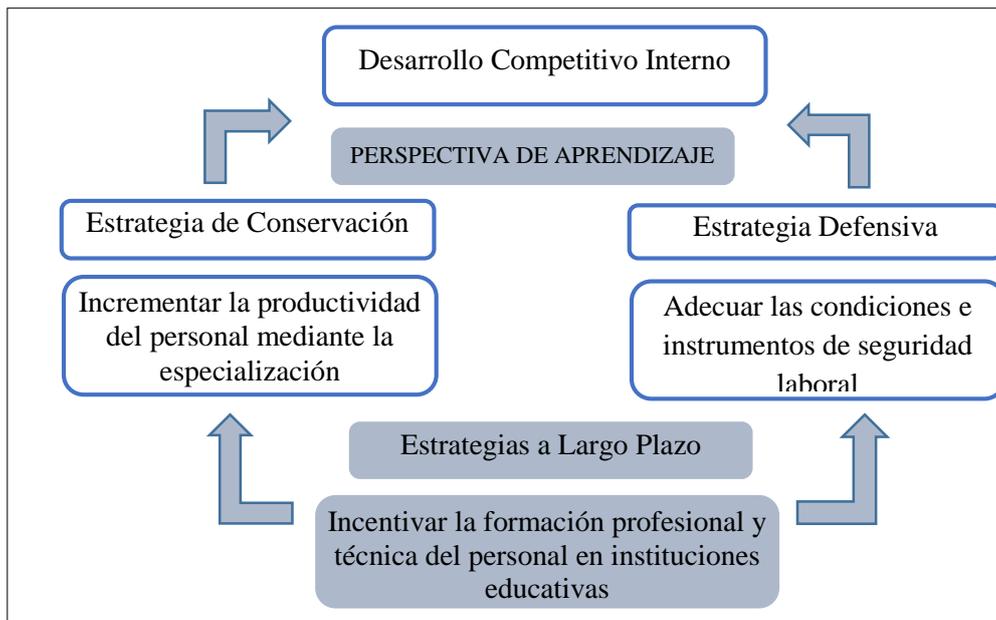
ETAPA 2.4. Diseño de la Perspectiva de Aprendizaje y Formación

Cuadro N° 35: Objetivos y Acciones de la perspectiva de Aprendizaje y Formación

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y FORMACIÓN	
OBJETIVOS	ACCIONES
Incrementar la productividad del personal	Especialización del trabajo
Adecuar condiciones e instrumentos de seguridad en el trabajo	Ejecutar prácticas de higiene ocupacional
Incentivar la formación profesional y técnica en instituciones de educación	Otorgar flexibilidad en requerimientos de permisos

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Gráfico N° 41: Diagrama de la Perspectiva de Aprendizaje y Formación



Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Cuadro N° 36: Objetivo 1 – Perspectiva de Aprendizaje y Formación

Objetivo 1: Incrementar la productividad mediante la especialización del trabajo en el 50% del personal de producción					
Estrategia de Conservación					
Indicador		Nivel de Especialización del Trabajo			
Descripción del Indicador		Indica que porcentaje del personal realizan actividades especializadas en la producción			
Fórmula		Personal especializado / personal total			
			Gráfico	Meta	
			Crítico	$\leq 10\%$	20%
			Moderado	$\geq 25\%$	35%
			Óptimo	$\geq 40\%$	45%
			Responsable		Política de Evaluación
N°	Acciones	Fecha Cumplimiento	Cargo	Nombre	
1	Definir los cargos que requieren especialización	Del 16 al 20 de Enero del 2017	Jefe de producción	Ing. David Toalombo	Evaluación del desempeño previa
2	Seleccionar al personal que cumpla con el perfil de acuerdo a su experiencia y capacidad productiva	Del 21 al 31 de Enero del 2017	Recursos Humanos	Lic. Andrés Chanata	Revisión de los niveles de productividad en unidades u horas.
3	Actualizar conocimientos para un mejor desempeño del personal en su área de trabajo	Permanentemente	Recursos Humanos	Lic. Andrés Chanata	Seguimiento de los conocimientos aprendidos e incorporados a la empresa
4	Evaluar el desempeño del personal a partir de la especialización del trabajo	Trimestralmente	Administradora	Ing. Ivonne Castro	Evaluación trimestral del desempeño

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Cuadro N° 37: Objetivo 2 – Perspectiva de Aprendizaje y Formación

Objetivo 2: Adecuar las condiciones e instrumentos de seguridad laboral al 100% de empleados					
Estrategia Defensiva					
Indicador		Personal en condiciones de seguridad laboral			
Descripción del Indicador		Indica que porcentaje del personal se encuentra protegido en condiciones de salud ocupacional			
Fórmula		Personal que cuenta con implementos de seguridad industrial / Total del personal			
			Gráfico	Meta	
			Crítico	<=38%	45%
			Moderado	>=50%	70%
			Óptimo	>=85%	95%
			Responsable		Política de Evaluación
N°	Acciones	Fecha Cumplimiento	Cargo	Nombre	
1	Realizar un análisis de riesgos industriales y de salud ocupacional que permitan prevenir enfermedades en los trabajadores	Del 1 al 31 de Enero del 2017	Recursos Humanos	Lic. Andrés Chanata	Valoración del riesgo de padecer enfermedades posturales
2	Adecuar los entornos tanto en la planta de producción con el uso de mascarillas para protección de la pelusa, al igual que mobiliario adecuado para la postura y equipos de climatización como la ventilación e iluminación adecuadas	Del 1 de Febrero al 30 de Abril del 2017	Administradora	Ing. Ivonne Castro	Seguimiento trimestral del uso adecuado del mobiliario y equipos en la planta de producción y oficinas
3	Realizar una evaluación de salud ocupacional para prevenir complicaciones futuras en personas con antecedentes médicos importantes	Del 1 al 31 de Mayo del 2017	Recursos Humanos	Lic. Andrés Chanata	Revisión anual del estado de salud del personal con exámenes médicos.

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Cuadro N° 38: Objetivo 3 – Perspectiva de Aprendizaje y Formación.

Objetivo 3: Incentivar la formación profesional y técnica del 10% del personal en instituciones educativas						
Estrategia de Conservación						
Indicador		Personal en proceso formativo formal				
Descripción del Indicador		Permite evaluar el porcentaje de personal que se encuentran formando académicamente				
Fórmula		Personal en proceso formativo / personal total				
			Gráfico		Meta	
			Crítico		<=2%	3%
			Moderado		>=5%	6%
			Óptimo		>=9%	10%
						Responsable
N°	Acciones	Fecha Cumplimiento	Cargo	Nombre		
1	Emitir una licencia de determinado número de horas de permiso pagado para formación académica	Permanente	Recursos Humanos	Lic. Andrés Chanata	Seguimiento de períodos académicos culminados por el trabajador	
2	Incentivar con un incremento salarial acorde a un puesto de trabajo de mayor responsabilidad, al culminar la preparación académica	Al culminar la formación	Recursos Humanos	Lic. Andrés Chanata		
3	Realizar un contrato de trabajo de tiempo extendido de 5 años, para que el trabajador desempeñe su nuevo conocimiento en las áreas requerida.	A partir del último año de formación del trabajador	Recursos Humanos	Lic. Andrés Chanata	Revisión anual del contrato de trabajo	

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

FASE 3. EJECUCIÓN

ETAPA 3.1. Consolidación del Cuadro de Mando Integral

Cuadro N° 39: Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA FINANCIERA	Estrategia de Conservación		Misión: Los productos y servicios son de alta calidad en diseños e insumos, con tecnología de punta elaborada por talento humano capacitado procurando el uso de energía limpia y la satisfacción de nuestros clientes internos y externos		Estrategias Defensivas	
	Incrementar la capacidad de producción en un 10% para el año 2017, con la inversión existente.		Reducir los costos de producción en un 10%		Aumentar la utilidad neta en un 15%, incursionando en nuevos mercados	
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Cumplir estrictamente con el 100% de pedidos a tiempo, manteniendo la calidad, cantidad y condiciones de la negociación.					
		Fidelización del 75% del mercado objetivo		Crear nuevos canales de comercialización que incrementen el 15% de participación en el mercado		
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Documentar formalmente al menos el 75% de los procesos de producción y de gestión					
		Implementar planificaciones en el 100% de los departamentos basada en el cumplimiento de metas		Desarrollar programas de inducción y capacitación para el 100% de trabajadores de todas las áreas funcionales		
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar la productividad mediante la especialización del trabajo en el 50% del personal de producción					
		Adecuar las condiciones e instrumentos de seguridad laboral al 100% de empleados		Incentivar la formación profesional y técnica del 10% del personal en instituciones educativas		

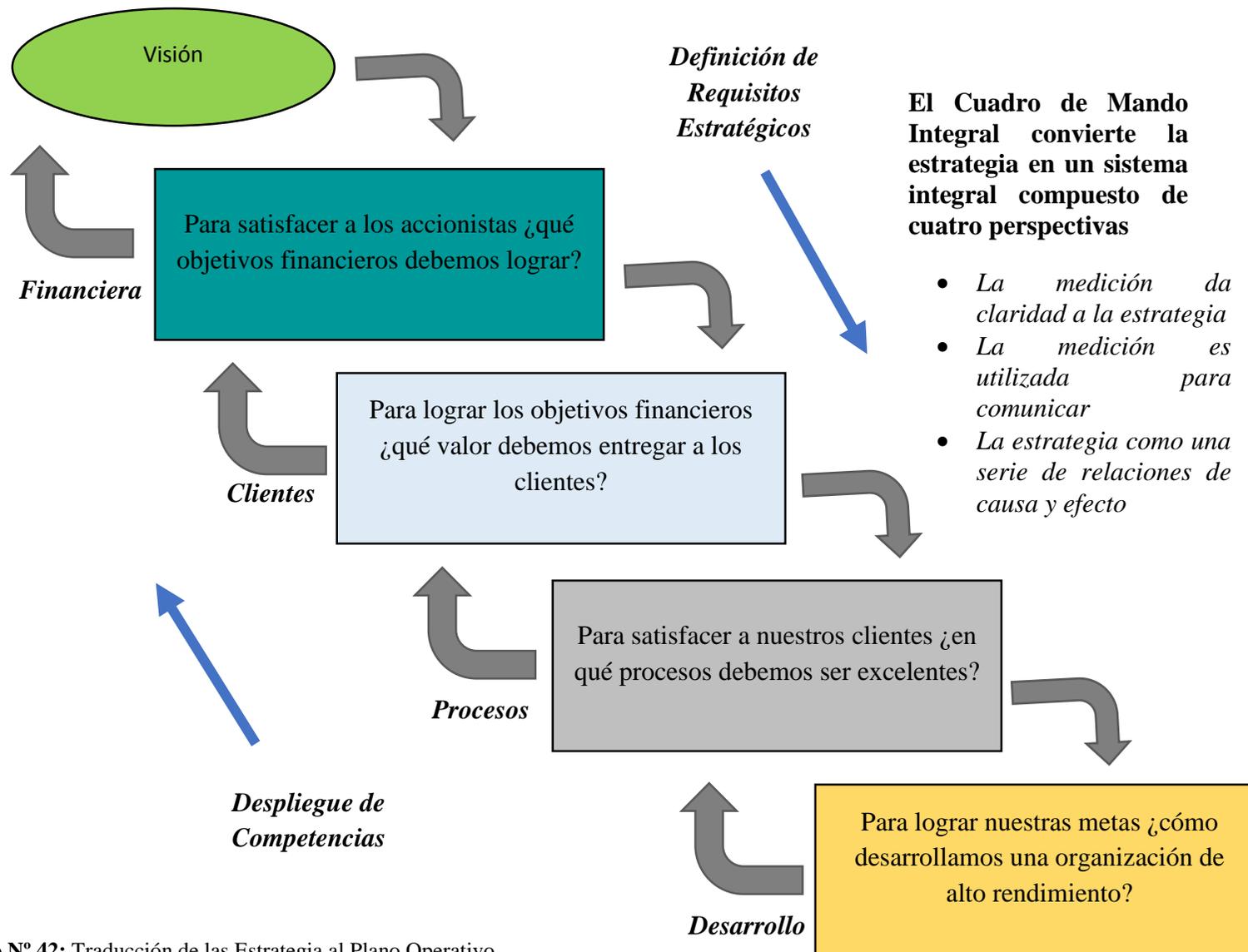


Gráfico N° 42: Traducción de las Estrategia al Plano Operativo
Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

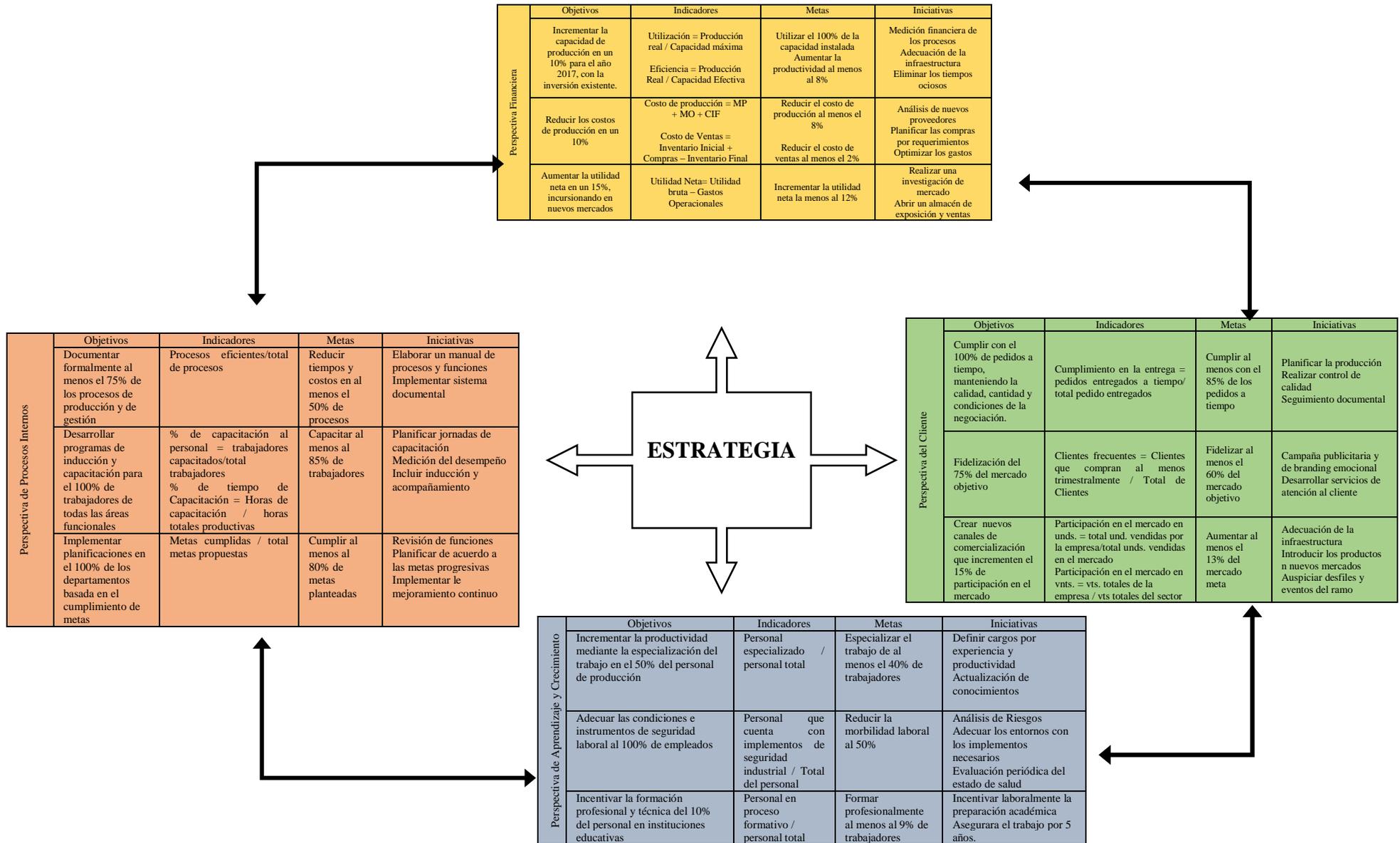


Gráfico N° 43: Representación Gráfica del Cuadro de Mando Integral
Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

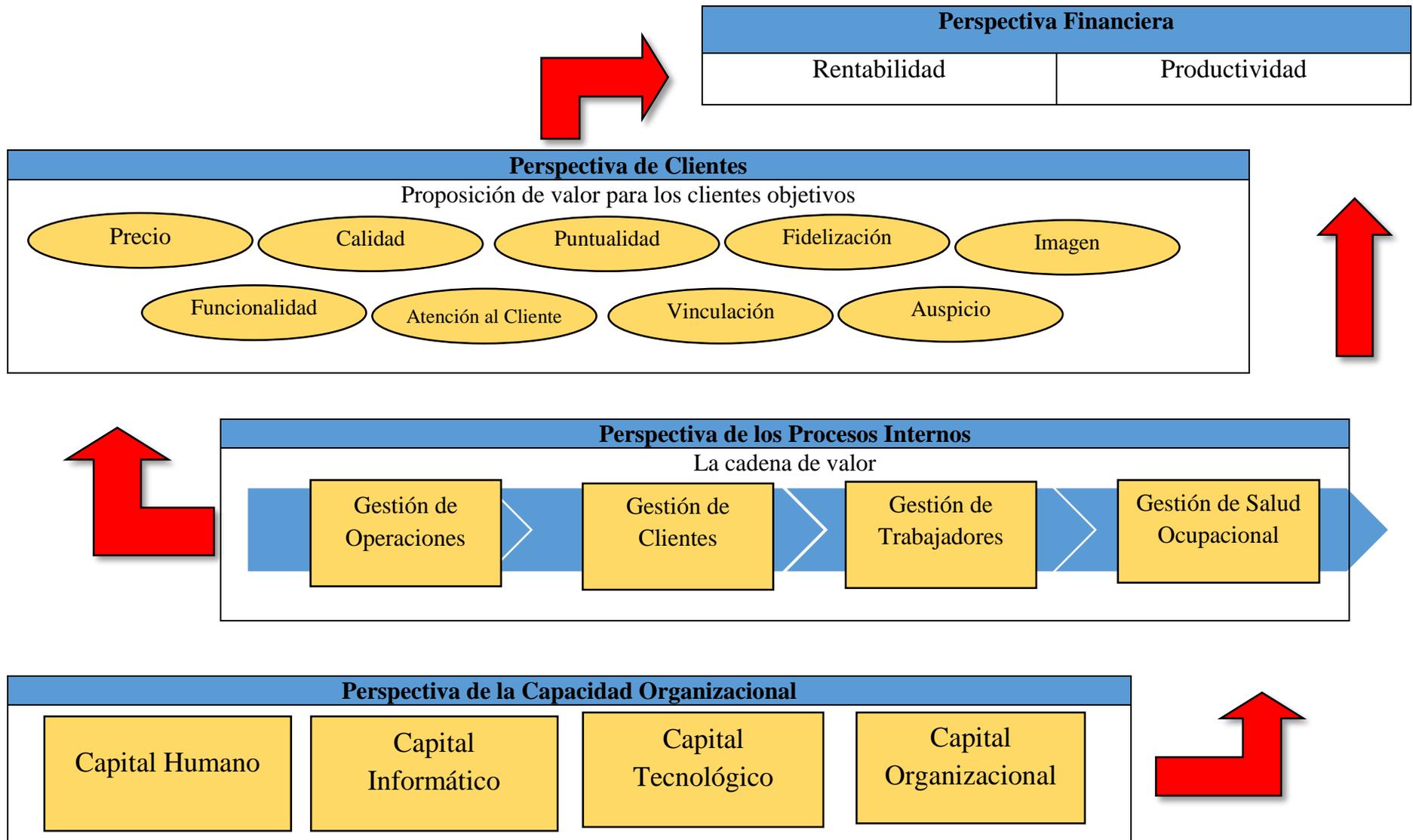


Gráfico N° 44: Mapa Estratégico para la empresa Icamoda
 Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

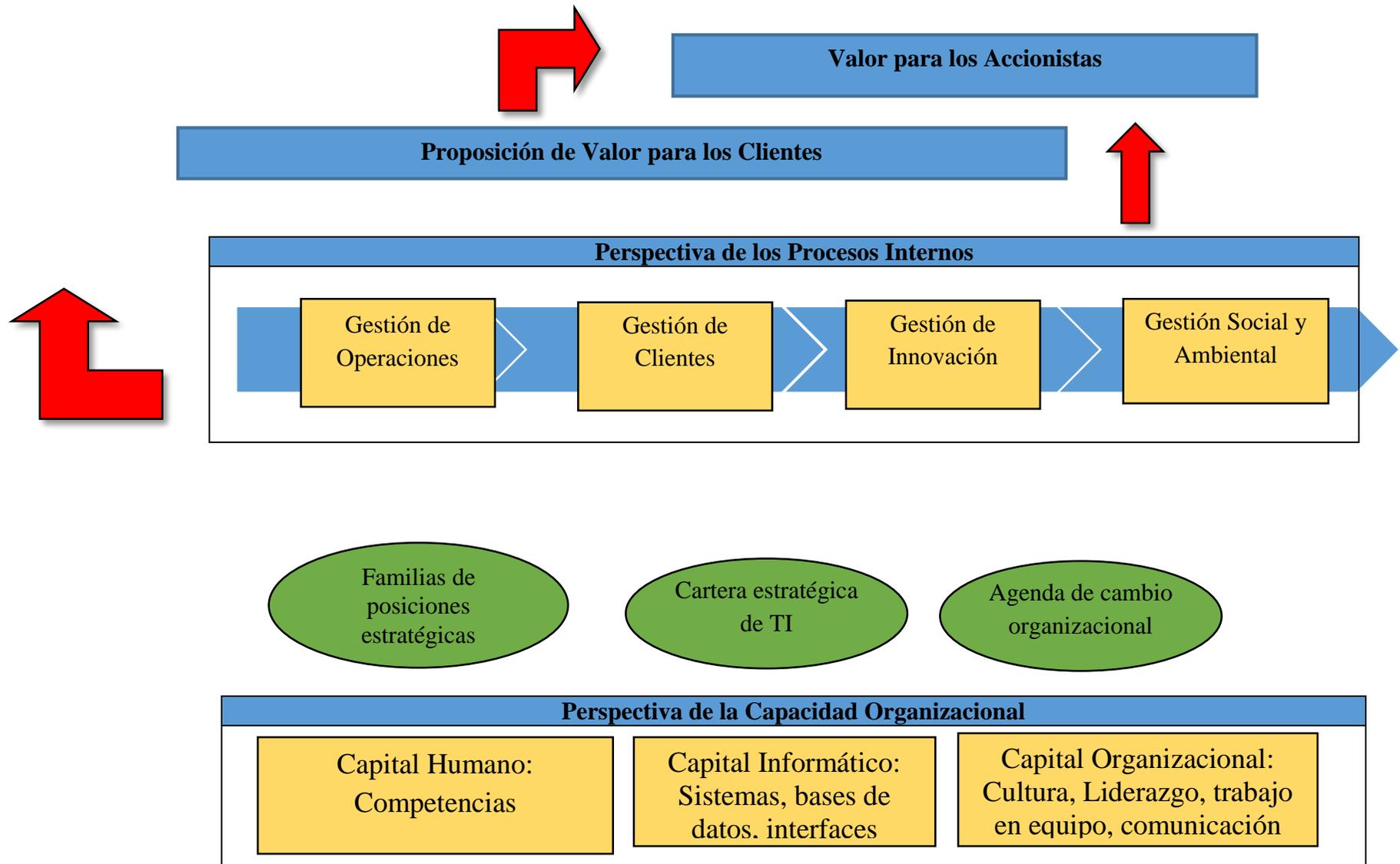


Gráfico N° 45: Alineación y Capacidad Estratégica
Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

Capacidad Estratégica del Capital Organizacional

Dimensión	Objetivo Estratégico	Indicador Clave	Actual	Meta
Cultura	Trabajo en base a la consecución de metas Compromiso y Trabajo en Equipo Participación del personal en la toma de decisiones	• Metas alcanzadas por departamento o área de trabajo	25%	80%
		• Participación activa de los trabajadores	50%	90%
Liderazgo	Modelo de Liderazgo compartido y democrático que permita la ejecución de la estrategia	• Credibilidad de la gerencia	75%	90%
		• Acatamiento a la autoridad	75%	100%
		• Confianza de los trabajadores	50%	90%
		• Apoyo a cambios sustanciales	40%	95%
Clima	Clima de trabajo satisfactorio que motive al personal al trabajo en equipo Compromiso con la empresa por apoyo formativo e incentivos laborales	• Satisfacción del trabajador	60%	95%
		• Nivel de productividad	70%	99%
		• Clima Organizacional	80%	95%
Alineamiento Organizacional	Promover el conocimiento e internalización de la misión, valores y objetivos	• Conocimiento de la misión, visión y valores	45%	85%
		• Personal cuyos objetivos e incentivos están alineados al CMI	50%	95%

Tabla N° 25: Capacidad Estratégica del Capital Organizacional
Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

4.2.8. Previsión de la Evaluación

Cuadro N° 40: Previsión de la Evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan Evaluar?	Gerente de la empresa Inversionistas Instituciones Financieras
¿Por qué evaluar la propuesta?	Porque es una manera de medir el aporte para la empresa y los efectos productivos, financieros y de gestión en el corto y largo plazo.
¿Para qué evaluar?	Para analizar puntos críticos, retroalimentar los aciertos y corregir los errores siempre en el marco de cumplimiento de los objetivos
¿Qué evaluar?	Cada uno de los indicadores propuestos en las perspectivas financiera, del cliente de procesos internos y de aprendizaje y formación
¿Quién Evalúa?	Gerente General Jefes Departamentales
¿Cuándo Evaluar?	La evaluación integral se realizará cada seis meses mediante informe de seguimiento
¿Con qué Evaluar?	Medición de resultados objetivos Observación Entrevistas Encuestas

Elaborado por: Tannia Velasco (2017)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Del análisis de los procesos operativos y administrativos que se desarrolló mediante las encuestas aplicadas a 22 trabajadores de la empresa Icamoda, se obtuvieron los siguientes resultados: la visión incluye parcialmente los perfiles de clientes, proveedores, competidores y del mercado, al igual que la misión contempla parcialmente los valores, resultados y programas; el plan de contingencia se actualiza cada dos años, en tanto que las reuniones de trabajo para planificar y evaluar las actividades operativas se realizan cada tres meses; la empresa utiliza herramientas de Administración Estratégica con intensidad media, mientras que la calidad de la información financiera y de gestión es buena al igual que el grado de difusión de las políticas.

- Realizada la evaluación de los indicadores financieros de la empresa Icamoda, se obtuvo que: la liquidez de la empresa es positiva, pues por cada dólar de deuda se dispone de \$2,50 para responder a los acreedores en activos, la rotación de inventarios es muy baja, apenas 2 veces al año, debido a que los inventarios permanecen en las instalaciones alrededor de 164 días, en tanto que el cobro se realiza en 82 días, mientras las obligaciones con terceros son canceladas en 777 días, a pesar de ser en su totalidad a corto plazo, y no existen políticas relacionadas. El ciclo del efectivo es de 962 días lo cual pone en riesgo la liquidez de la empresa. La empresa Icamoda no es sujeto de crédito, debido a que por cada dólar de deuda que tiene, su patrimonio apenas cubre el 66%, en tanto los gastos operativos representan el 26% de las ventas, aunque el margen de utilidad es del 35%, mientras la rentabilidad neta, es el del 7%, mientras se ha generado un rendimiento sobre el patrimonio del 19%, en tanto que la utilidad neta frente a los activos es del 11%, identificando siete factores claves de éxito:

- Modelo gerencial basado en el Liderazgo
 - Planificación estratégica
 - Políticas internas de cobro, pagos y rotación de inventarios.
 - Especialización del trabajo
 - Refinanciamiento de deudas
 - Evaluación y Control periódico de las Decisiones
 - Innovación y tendencias del mercado
-
- La toma de decisiones se realiza a nivel directivo por parte del gerente general y el administrador, con una leve intervención del personal, las mismas que se dirigen a un mejoramiento de la calidad en insumos e innovación en diseño, manteniendo el canal distribuidor, marcados por una industria textil competitiva en costos a través del mejoramiento de procesos internos, a pesar de la rotación alta del personal y la inducción informal a los puestos de trabajo, sin embargo la Administración estratégica será un aporte valioso para Icamoda, que se podría enfocar especialmente al área de mercadeo donde se presentan mayor conflicto por la competitividad en el mercado.

 - La aplicación de la herramienta estratégica del cuadro de mando integral es idónea para mejorar el comportamiento de los indicadores financieros y de gestión a través de cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva de cliente, perspectiva de aprendizaje y crecimiento y perspectiva de procesos internos y mediante la determinación de objetivos de acuerdo a los factores del éxito.

5.2. RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones obtenidas se realizan las siguientes recomendaciones:

- Revisar aspectos fundamentales como la cultura corporativa, las políticas y prácticas internas de la empresa Icamoda, de tal manera que se regulen administrativa y financieramente las relaciones con los clientes, proveedores, competidores y el mercado, al igual que se dirija correctamente la capacitación al personal y se ejecuten medidas de control y seguimiento mediante indicadores para mejorar las decisiones empresariales.
- Ejecutar las acciones necesarias para aplicar los siete factores claves de éxito en la empresa Icamoda como son: la aplicación de un modelo gerencial basado en el liderazgo, realizar planificación estratégica y políticas internas, promover la especialización del trabajo, refinanciar las deudas, establecer control en todos los niveles y apoyar procesos de innovación y tendencias del mercado.
- Realizar un proceso de toma de decisiones apoyado en la administración estratégica debido al aporte completo que brinda mediante la herramienta del cuadro de mando integral, a la vez potenciar la participación de los trabajadores como miembros activos y responsables de la consecución efectiva de los objetivos de la empresa Icamoda.
- Ejecutar la propuesta del cuadro de mando integral que se presenta a continuación (cap. 5) como una herramienta idónea para mejorar el comportamiento de los indicadores financieros y de gestión a través de las perspectivas financieras, de cliente, de aprendizaje y de procesos internos.

Bibliografía

- Acevedo A, A. (2013). *Enfoque cualitativo y cuantitativo de investigación*. Colombia: I&D.
- Acevedo Flores E, E., Argüelles Olivos D, D., Echeverría Vázquez C, C., & Otros. (Marzo de 2010). *Metodo Cuantitativo* . Recuperado el 25 de Febrero de 2015, de <http://es.slideshare.net/shashix/metodo-cuantitativomdo>
- Aguirre J. (2010). *Auditoría y Control Interno*. España: Cultural S.A.
- Arcoraci, E. (08 de 11 de 2017). *AEMPRESARIAL*. Obtenido de <http://aempresarial.com/asesor/adjuntos/Apunte-Unidad-3-Ratios-Financieros.pdf>
- Barreiro, A. (2016). *Planificacion Estrategica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors* . Quito, Ecuador: UNiversidada Central del Ecuador.
- Barrero Magda. (2009). Colombia: ecoediciones.
- Bernal Cesar A, A. (2006). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación.
- Betancourt, J. (2012). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma. Aspectos Conceptuales*. 3ra Edición. Porlamar.
- Calderón, G. (2015). *Investigación en Administración en América Latina. Evolución y Resultados*. Colombia: Edigráficas.
- Carrión, J. (2017). *Estrategia de la visión a la acción*. Madrid: ESIC Editorial.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la palneación estratégica. *Redalyc*, 161.
- Daft, Richard. (2011). *Teoría de diseño organizacional*. España: Thomson.
- D'alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Editorial Perason Educación.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administracion Estratégica*. México: Ediciones Pearson Educacion.
- Erazo, X. (2016). *Diseño de un Modelo de Administración Estratégica de las Concesiones del Servicio Movil Avanzado (SMA) con Cuadro de Mando Integral*. Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- Espinosa, D. (2013). *Análisis y Propuesta de un modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial para empresas Ecuatorianas*. Quito - Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. Sede Ecuador.

- Ferrer J, J. (2010). *Tipos de investigación*. Argentina : Editorial Lumen . Recuperado el 23 de Febrero de 2015, de <http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variables.html>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Adiminstración Estratégica*. México: Editorial Pearson Educación.
- García, S. (2016). *Cultura corporativa y competitividad de la empresa española*. Madrid: Editorial Diaz de Santos.
- Gómez M. M, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Argentina : Editorial Brujas .
- González, J., & Carlos, P. (2008). Caracterización de la cultura organizacional Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *SCIELO*, 46.
- Hernandez R, R. S. (1991). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGrawHill.
- Herrera E. Luis, M. F. (2004). *"Tutoría de la investigación científica"*. Ambato: Gráficas Corona Quito Cuarta Edición.
- Herrera, L., Naranjo, G., & Medina, A. (2004). *Tutoría de la Investigación Científica*. Ambato.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones gestión 2000.
- Koontz, Harold y otros. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Mc Graw Hill.
- Lessem, R. (2012). *Gestion de la Cultura Corporativa*. Madrid - España: Ediciones Diaz de Santos.
- Lozano, S. (2005). COMERCIO Y GANANCIAS DEL COMERCIO CON COMPETENCIA IMPERFECTA. *Revista Ciencias Estratégicas*, 1-17.
- Luna, A. (2014). *Administración Estratégica*. 1ra edición: Grupo Editorial Patria.
- Magaña R, R. (Junio de 2020). *Metodología de la Investigación* . Recuperado el 10 de Marzo de 2015, de <http://radamar.blogspot.es/>
- Mantilla S., A. M. (2008). Colombia: Ecoediciones.
- Maxwell, J. (2016). *Liderazgo. Lo que todo líder necesita saber*. USA: Ediciones Nelson.

- Mendoza, J. (2014). *Decisiones estratégicas - Macroadministración*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Molina, G., & Rodrigo, M. (2010). *Estadísticos de asociación entre variables*. Valencia: Open Course Ware.
- Pacheco, R. (2014). *Análisis de la Responsabilidad Social en la Gestión Empresarial de Emapa Cañete S.A.* Cañete - Perú: Universidad Católica Los Angeles Chimbote.
- Peña, M. (2010). Aproximación al concepto de planificación estratégica agropecuaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 273-293.
- Piestrak, D. (2016). *Los factores clave del marketing estratégico. La batalla competitiva*. Madrid: Editorial Diaz de Santos.
- Quintero, M. (2011). *La Responsabilidad Social Empresarial en la integración de los sistemas de Gestión administrativa*. Valencia - Colombia: Universidad politécnica de Valencia. Departamento de Organización de Empresas.
- Rivas, A., Vilorio, C., & Velásquez, M. (2011). *Responsabilidad Social como valor organizacional en la Gestión Administrativa de la empresa CANTV C.A. sede Cumaná*. Cumaná - Venezuela: Universidad de Oriente. Núcleo Sucre.
- TiedCOMM, S. d. (01 de 06 de 2017). *TiedCOMM*. Obtenido de TiedCOMM: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>
- Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México D.F.: Grupo Editorial Patria S.A.
- Torres, Z. (2014). *Introducción a la ética*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Tracy, B. (2015). *Liderazgo. La bibliotecadel éxito*. Mexico: Ediciones Nelson.
- Valdés, L. (2015). *Planeación Estratégica con enfoque sistémico*. Mexico D.F.: Fondo Editorial FCA.
- Vargas, A., & Borrero, J. (2014). EL CASO DE GIVSA, APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL A UNA EMPRESA PUBLICA LOCAL. *UHU*, 17.
- Vicuña, J. S. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Editorial ESIC.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2015). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Educación.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



ENCUESTA

Dirigida a: Personal administrativo, operativo y financiero de la empresa “ICAMODA”, de la ciudad de Ambato.

Objetivo: Analizar la situación actual de la administración de la empresa “ICAMODA”, para establecer puntos críticos en la evaluación interna de fortalezas y debilidades.

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

1. ¿Con qué frecuencia elaboran planes de contingencia?
 - a) 1 año ()
 - b) 2 años ()
 - c) Más de 2 años ()

2. ¿Incluye la visión de la empresa los perfiles de clientes, proveedores, competidores y del mercado?
 - a) Totalmente ()
 - b) Parcialmente ()
 - c) No Incluye ()

3. En la misión de la empresa. ¿Se contempla valores organizacionales, resultados y programas?
 - a) Totalmente ()
 - b) Parcialmente ()
 - c) No Incluye ()

4. ¿Cómo califica el estilo gerencial de toda la administración?
 - a) Actualizado ()
 - b) Semiactualizado ()
 - c) Desactualizado ()

5. ¿Con qué intensidad son utilizadas las herramientas de la Administración Estratégica?
 - a) Alta ()
 - b) Media ()
 - c) Baja ()

6. ¿Cómo califica la calidad de la información financiera y de gestión presentada por la administración y la gerencia?
 - a) Excelente ()
 - b) Bueno ()
 - c) Malo ()

7. ¿Cómo califica el grado de difusión de las políticas?
- a) Excelente ()
 - b) Bueno ()
 - c) Malo ()
8. ¿Con qué frecuencia se programan reuniones de las actividades operativas de las áreas de la empresa?
- a) Mensual ()
 - b) Bimensual ()
 - c) Trimestral ()
9. ¿Cómo contribuye la capacitación en el desempeño de los puestos de trabajo?
- a) Significativamente ()
 - b) Nada ()
 - c) Parcialmente ()
10. ¿Con que frecuencia debe evaluarse el desempeño?
- a) Bimensual ()
 - b) Semestral ()
 - c) Mensual ()
11. ¿Cómo califica el liderazgo de la empresa ICAMODA?
- a) Excelente ()
 - b) Bueno ()
 - c) Malo ()
12. ¿Cómo califica el proceso de toma de decisiones?
- a) Formal ()
 - b) Semiformal ()
 - c) No Formal ()
13. ¿Cómo califica el control y seguimiento de las decisiones empresariales?
- a) Excelente ()
 - b) Bueno ()
 - c) Malo ()

¡Gracias por su Colaboración!



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



ENTREVISTA

Dirigida a: Directivos de la empresa “ICAMODA”, de la ciudad de Ambato.

Objetivo: Evaluar la visión de los directivos respecto a la toma de decisiones en la línea de una administración estratégica.

GUÍA DE ENTREVISTA

1. ¿Habrá cambios relevantes en sus estilos de vida, hábitos, preferencias, ¿cuáles serán sus principales necesidades de los clientes?
2. ¿A través de que canales se llegará mejor a los clientes?
3. ¿Nuestros productos se dirigirán al mismo mercado que actualmente?
4. ¿Qué aspectos hay que mejorar para ser más competitivos?
5. ¿La economía del sector tiende a un crecimiento potencial?
6. ¿Somos una empresa que brinda seguridad al inversionista?
7. ¿Cuál es el nivel de participación y empoderamiento del personal?
8. ¿Qué sistema de trabajo utilizaremos?
9. ¿Los procesos se encuentran documentados y son de conocimiento de los empleados?
10. ¿Cómo queremos ser reconocidos por la comunidad?

¿Considera que los procesos de una administración estratégica permitirán que la empresa ICAMODA se convierta en un modelo de negocio exitoso para todos sus stakeholders?