



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## DIRECCIÓN DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### MODALIDAD: INFORME DE INVESTIGACIÓN

**Título:**

---

La planificación estratégica y la gestión administrativa en la industria Prolácteos del cantón Latacunga

---

Informe de Investigación previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas.

**Autora**

Ing. Alcocer Herrera Eunice Lizeth

**Tutor**

Mg.C. Milton Marcelo Cárdenas

**LATACUNGA –ECUADOR**

**2022**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “La planificación estratégica y la gestión administrativa en la industria Prolácteos del cantón Latacunga” presentado por Alcocer Herrera Eunice Lizeth, para optar por el título magíster en Administración de Empresas.

### **CERTIFICO**

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y se considera que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación para la valoración por parte del Tribunal de Lectores que se designe y su exposición y defensa pública.

Latacunga, febrero, 8, 2022




Mg.C. Milton Marcelo Cárdenas  
C.C. 0501810337

## APROBACIÓN TRIBUNAL


El trabajo de Titulación: La planificación estratégica y la gestión administrativa en la industria Prolácteos del cantón Latacunga, ha sido revisado, aprobado y autorizado su impresión y empastado, previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas; el presente trabajo reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la exposición y defensa.

Latacunga, febrero, 08, 2022




---

Ing. MBA. Darío Javier Díaz Muñoz  
C.C. 1802865194  
Presidente del tribunal



---

Ing. Mg.S. Palma Corrales Eliana Nathalie  
C.C. 0503032351  
Lector 2



---

Ing. Mg. Roberto Carlos Arias Figueroa  
C.C. 0502123730  
Lector 3

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a Dios, por haberme llenado de sabiduría y salud para lograr este objetivo académico.

A mí querida madre Jenny, por ser mi ejemplo e inspiración, por haber migrado en busca de oportunidades laborales enseñándome que siempre debemos luchar por nuestros sueños. Su tenacidad diaria me demuestra que soy capaz y que no hay límites siempre y cuando mi mente lo desee.

Quiero cerrar esta dedicatoria con el reconocimiento más sentido y profundo a mis abuelitos César y Flor, quienes me han motivado a cumplir cada una de las etapas de estudio para alcanzar mis objetivos profesionales.

*Eunice Alcocer*

## **AGRADECIMIENTO**

Mi profunda gratitud a la Universidad Técnica de Cotopaxi, noble institución que me brindó la oportunidad de alcanzar este sueño académico y culminar los estudios de maestría en su seno.

Al Señor Magister Marcelo Cárdenas, docente con elevado profesionalismo, de trayectoria brillante en su noble misión de educar, formar y guiar en el campo andragógico, por haber contribuido con su asesoramiento incondicional, en el proceso de este importante proyecto de grado.

Al señor Humberto Casa, distinguido Microempresario de la industria “Prolácteos”, propulsor de empleo y producción en la provincia, por dar apertura al desarrollo del presente proyecto de investigación y hacer de esta experiencia académica una de las más especiales.

***Eunice Alcocer***

## RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, febrero, 8, 2022

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping loops and lines, positioned above a horizontal line.

---

Ing. Eunice Lizeth Alcocer Herrera

C.C. 0503331308

## RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, febrero, 8, 2022



---

Ing. Eunice Lizeth Alcocer Herrera

C.C. 0503331308

## **AVAL DEL VEEDOR**

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: La planificación estratégica y la gestión administrativa en la industria Prolácteos del cantón Latacunga contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, febrero, 8, 2022

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'D' followed by 'J', 'D', and 'M' with a long horizontal stroke extending to the right.

Ing. MBA. Darío Javier Díaz Muñoz

C.C. 1802865194



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Título: La planificación estratégica y la gestión administrativa en la industria Prolácteos del cantón Latacunga.**

**Autor:** Eunice Lizeth Alcocer Herrera  
**Tutor:** Mg.C. Milton Marcelo Cárdenas

**RESUMEN**

El presente proyecto de investigación tuvo como objetivo el diseño un modelo de planificación estratégica que apoye a la gestión administrativa en la industria Prolácteos del cantón Latacunga, con el cual se identificó como la planificación estratégica contribuye en la gestión administrativa del negocio. La metodología de investigación fue de enfoque cualitativo y cuantitativo, de tipo descriptivo con alcance aplicativo, la población objeto estudio por una parte son los 8 trabajadores y por otra la cartera de clientes que corresponde a 81 establecimientos según la base de datos de la empresa, de la cual se obtuvo una muestra con error del 5% y nivel de confianza del 95% que corresponde a de 67 negocios entre panaderías, tiendas, cafeterías y puestos del mercado. En su diagnóstico se detectó la ausencia de planificación, organización, dirección y control a mediano y largo plazo, escasa publicidad y promoción, débil capacitación, producción artesanal y duplicidad de funciones, además de la crisis económica por el Covid-19 y la competencia. Ventajosamente la empresa tiene experiencia en elaboración del queso y los permisos y regulaciones de funcionamiento al día. Para contraste de la información se diseñó un plan con siete estrategias en las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje y medio ambiente.

**PALABRAS CLAVE:** Planificación estratégica, gestión administrativa, cuadro de mando integral

**TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI**  
**POSGRADUATE DITECTION**  
**MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION**

**Title: Strategic planning and administrative management in the Prolácteos industry of Latacunga canton.**

**Author:** Eunice Lizeth Alcocer Herrera  
**Tutor:** Mg.C. Milton Marcelo Cárdenas

**ABSTRACT**

The present research work had as its objective the strategic planning design that support the administrative management in the Prolacteos Industry of Latacunga canton, which let to identify how strategic planning contributes to the administrative management of the business. The research methodology was a qualitative and quatitative approach, descriptive with application scope, the population under study on the first hand are the 8 workers and on the other the client portafolio that corresponds to 81 establishments according to the company's database, from which a sample with an error of 5% and a confidence level of 95% was obtained, corresponding to 67 businesses between bakeries, shops, cafeterías and market stalls. In its diagnostic the absence of planning, organization and control in the médium and long term, Little publicity and promotion, weak training, artisanal production and duplication of functions, in addition the economic crisis due toCovid 19 and competition. Advantageously, the Company has experience in cheese production, up to date operating permits and regulations. To contrasta all this information, a plan was designed with seven perpective strategies: financial, customers, internal processes, growth and learning, and the environment.

**Keywords:** strategic planning, administrative management, balances scordcard.

Mg. Emma Jackeline Herrera Lasluisa, con cédula de identidad número: 050227703-1. Licenciada en Ciencias de la Educación mención Inglés con número de registro de la SENESCYT: 1010-05-570622; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: "LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA INDUSTRIA PROLÁCTEOS DEL CANTÓN LATACUNGA", de: Eunice Lizeth Alcocer Herrera, aspirante a Magister en Administración de Empresas.

Latacunga, febrero,8, 2022



Mg. Emma Jackeline Herrera Lasluisa

C.C. 050227703-1

## ÍNDICE DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
APROBACIÓN TRIBUNAL .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA .....	vi
RENUNCIA DE DERECHOS.....	vii
AVAL DEL VEEDOR.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	xi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1

## CAPITULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes .....	9
1.2. Fundamentación Epistemológica .....	13
Administración.....	13
Teorías de la administración .....	14
Gestión Administrativa .....	16
Proceso Administrativo.....	17
Indicadores de gestión.....	19
Planificación estratégica.....	22
Importancia .....	22
Clasificación.....	23
Etapas de la planificación estratégica .....	24
Dimensiones de la planificación estratégica .....	26
Estructura de la Planificación Estratégica.....	28
Evaluación Externa .....	30

Evaluación Interna .....	34
Evaluación Interna y Externa .....	35
1.3. Fundamentación del estado del arte .....	41
Origen y evolución de la planificación estratégica .....	41
Origen y evolución de la gestión administrativa.....	42
1.4. Conclusiones capítulo I.....	45

## **CAPITULO II. PROPUESTA**

2.1. Título de la propuesta:.....	46
2.2. Objetivos .....	46
2.3. Justificación.....	46
2.4. Desarrollo de la propuesta.....	47
2.5. Conclusiones capítulo II.....	72

## **CAPÍTULO III. VALIDACION DE LA PROPUESTA**

3.1 Evaluación de expertos.....	73
3.2. Evaluación de usuarios.....	75
3.3. Evaluación de impactos .....	77
3.4. Conclusiones capítulo III .....	78
CONCLUSIONES GENERALES .....	79
RECOMENDACIONES .....	81
BIBLIOGRAFÍA .....	82
ANEXOS .....	90

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Tareas definidas para los objetivos específicos .....	4
<b>Tabla 2.</b> Población, trabajadores de la empresa .....	7
<b>Tabla 3.</b> Indicadores de gestión.....	20
<b>Tabla 4.</b> Clasificación de la Planificación Estratégica .....	24
<b>Tabla 5.</b> Surgimiento del Pensamiento Administrativo .....	44
<b>Tabla 6.</b> Estructura Financiera de la Industria Prolácteos-2020.....	50
<b>Tabla 7.</b> Stakeholders empresa Prolácteos .....	52
<b>Tabla 8.</b> Análisis FODA cruzado .....	57
<b>Tabla 9.</b> Modelo de cuadro de mando integral.....	67
<b>Tabla 10.</b> Información del experto validador .....	73
<b>Tabla 11.</b> Información del experto usuario .....	75
<b>Tabla 12.</b> Análisis de validaciones a la propuesta.....	77
<b>Tabla 13.</b> Población, clientes detallistas de la empresa Prolácteos.....	93
<b>Tabla 14.</b> Tiempo de ser cliente en la industria Prolácteos.....	101
<b>Tabla 15.</b> Formación académica de clientes .....	102
<b>Tabla 16.</b> Establecimiento comercial .....	103
<b>Tabla 17.</b> Percepción de los clientes sobre el producto.....	104
<b>Tabla 18.</b> Percepción del trato al cliente .....	105
<b>Tabla 19.</b> Publicidad.....	106
<b>Tabla 20.</b> Precio .....	107
<b>Tabla 21.</b> Recompensa para clientes .....	108
<b>Tabla 22.</b> Frecuencia de pedido.....	109
<b>Tabla 23.</b> Modalidad de pedido.....	110
<b>Tabla 24.</b> Seriedad en entrega de pedidos .....	111
<b>Tabla 25.</b> Forma de pago.....	112
<b>Tabla 26.</b> Producto accesible y disponible .....	113
<b>Tabla 27.</b> Competitividad.....	114
<b>Tabla 28.</b> Cliente del establecimiento comercial .....	115
<b>Tabla 29.</b> Producto vs Marca.....	116
<b>Tabla 30.</b> Matriz de evaluación de factores internos EFI.....	125
<b>Tabla 31.</b> Matriz de evaluación de factores externos EFE.....	126

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Proceso de Planificación Estratégica .....	24
<b>Figura 2</b> Cadena de relación causa-efecto en el Cuadro de Mando Integral.....	39
<b>Figura 3</b> Modelo de Mapa Estratégico de Kaplan y Norton .....	40
<b>Figura 4</b> Elementos de la propuesta de Planificación Estratégica .....	47
<b>Figura 5</b> Modelo triaxial de Simon Dolan para Prólácteos .....	48
<b>Figura 6</b> Organigrama estructural industria Prólácteos.....	49
<b>Figura 7</b> Mapeo Estratégico de la industria Prólácteos.....	71
<b>Figura 8</b> Tiempo de ser cliente en la industria Prólácteos .....	101
<b>Figura 9</b> Formación académica de clientes .....	102
<b>Figura 10</b> Establecimiento comercial.....	103
<b>Figura 11</b> Percepción de los clientes sobre el producto .....	104
<b>Figura 12</b> Percepción del trato al cliente.....	105
<b>Figura 13</b> Publicidad .....	106
<b>Figura 14</b> Precio .....	107
<b>Figura 15</b> Recompensa para clientes.....	108
<b>Figura 16</b> Frecuencia de pedido .....	109
<b>Figura 17</b> Modalidad de pedido .....	110
<b>Figura 18</b> Seriedad en entrega de pedidos .....	111
<b>Figura 19</b> Forma de pago .....	112
<b>Figura 20</b> Producto accesible y disponible .....	113
<b>Figura 21</b> Competitividad .....	114
<b>Figura 22</b> Cliente del establecimiento comercial.....	115
<b>Figura 23</b> Producto vs Marca .....	116

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como línea de investigación la Administración y Economía para el Desarrollo Social en el campo específico relacionado a la Planificación Estratégica, la cual forman parte de las líneas de investigación dentro del programa de Maestría en Administración de Empresas.

En conformidad con el Consejo de Educación Superior y el Reglamento de Régimen Académico RPC-SO-08-Nro-111-2019 en el Artículo 42 de la Investigación formativa en el cuarto nivel establece que la investigación formativa en el cuarto nivel se desarrollará en el marco de la investigación avanzada y tendrá carácter analítico, explicativo o correlacional. Las maestrías académicas con trayectoria profesional deberán profundizar el conocimiento de la epistemología de la ciencia y desarrollar proyectos de investigación de carácter explicativo o comprensivo con un claro aporte al área del conocimiento; podrán ser abordados desde métodos multi e interdisciplinario (CES, 2019). En este sentido, se toma como variables de investigación a la planificación estratégica y la gestión administrativa dentro del contexto de la industria productora de quesos “Prolácteos” ubicada en la parroquia de Tanicuchí del cantón Latacunga.

La crisis económica y el rebrote de la pandemia Covid-19 en Latinoamérica lamentablemente no es indiferente, en especial los pequeños productores y las pequeñas organizaciones, quienes son las que mayormente sufren los estragos, y en ciertos casos inclusive han tenido que abandonar su negocio ya que no disponen de una correcta gestión y optimización de recursos o procesos internos. Con nuevos desafíos sanitarios, inversiones orientadas a la calidad e higiene, a la reducción de costos, y optimización de procesos, se plantea una búsqueda de estrategias claves que impulsen su estabilidad y desarrollo que son difíciles de implementar cuando no existen planes de acción estructurados (CEPAL, 2020). La necesidad de las empresas fue tener un plan de acción para evitar una crisis alimentaria y tener un manejo eficiente de sus recursos, muchas quebraron o otras se encuentran reabriendo su producción regular.

Según Morales (2016) la planificación estratégica ha sido una de las herramientas de gestión más utilizadas en las organizaciones públicas y privadas del Ecuador a partir de la década de los noventa. Sin embargo, en las microempresas del Ecuador no se aplican planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes comerciales, lo realizan de forma empírica. Es decir, que no pueden establecer metas, objetivos, políticas y estrategias básicas que contribuyan al desarrollo de toda la empresa. En este sentido, se necesita que los líderes micro empresariales desarrollen una visión que defina y oriente el comportamiento corporativo tanto dentro como fuera de la empresa, y de esa declaración derivar metas generales y específicas, actividades, responsabilidades, sistemas de control y evaluación.

A lo largo de la historia de la provincia de Cotopaxi, la mayoría de las empresas y organizaciones que se han constituido buscan satisfacer las nuevas necesidades de grupos específicos, o se han caracterizado por mantener el mismo sistema de gestión que se ha transmitido de generación en generación. No hay duda de que estas empresas han apoyado el desarrollo de la provincia, sin embargo, para que una empresa sea sostenible, inevitablemente debe contar con una constitución técnica y una planificación estratégica que apoye al desarrollo empresarial en Cotopaxi.

La empresa Prolácteos, creada para la producción y comercialización de queso fresco, presenta como **problema** una deficiente gestión administrativa, en la actualidad el manejo administrativo que realiza la industria se da bajo un modelo subjetivo y no muy bien definido, la planificación, organización, dirección y control se basa en criterios personales adquiridos y por la experiencia del gerente propietario, la gerencia tiene ideas subjetivas y los trabajadores no están alineados con los objetivos de la empresa.

De forma específica la industria presenta situaciones problemáticas relacionadas con la ausencia de direccionamiento estratégico y objetivos a mediano y largo plazo, por lo tanto, su gestión se desvía hacia resultados financieros desfavorables,



débil identidad empresarial, problemas en los procesos internos y manejo de recursos. Tampoco hay políticas internas que guíen las decisiones y el comportamiento diario en la quesera y su punto de venta, las decisiones están expuestas a ser sesgadas y ocasionar conflictos en el ambiente laboral.

La industria está llena de informalismos, no tiene una estructura organizacional ni funcional formal, no cuenta con un manual o descriptivo de cargos ni tampoco con un organigrama, motivo por el cual existe duplicidad de funciones, escasa delegación de responsabilidad en el personal, no se promueve la especialización ni se fomenta la eficiencia por áreas. Además, las actividades no son coordinadas, afecta a la calidad del producto y del servicio y el personal no desarrolla sus habilidades ni competencias.

El factor tecnológico también representa una necesidad en planta productora de quesos ya que la producción es artesanal y la administración es empírica, razón por la cual los recursos no son gestionados de manera eficiente, se generan desperdicios de materia prima, unidades de producción con retrabajo o no conformes y pérdidas para la empresa. Finalmente, la empresa no cuenta con registros históricos de sus actividades ni con indicadores de gestión, no se evalúa y por lo tanto no mejora.

La presente investigación tiene como cuestionamiento principal la siguiente **formulación del problema**: ¿Por qué hacer planeación estratégica?

El **objetivo general** es diseñar un modelo de planificación estratégica que apoye a la gestión administrativa en la industria Prolácteos del cantón Latacunga. En ese mismo contexto se escala desde los siguientes **objetivos específicos**:

- Fundamentar teóricamente la planificación estratégica y la gestión administrativa según el criterio de varios autores.

- Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa en la industria Prolácteos.
- Proponer un modelo de plan estratégico que ayude a la gestión administrativa en la industria Prolácteos.

A continuación, se plantea cada una de las **tareas** definidas para los objetivos específicos:

**Tabla 1. Tareas definidas para los objetivos específicos**

<b>Objetivo</b>	<b>Tareas</b>
<b>Objetivo específico 1:</b> Fundamentar teóricamente la planificación estratégica y la gestión administrativa según el criterio de varios autores.	Revisar bases de datos y revistas de alto impacto Recopilar información documental de los últimos 5 años Depurar la información recopilada
<b>Objetivo específico 2</b> Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa en la industria Prolácteos.	Diseñar los instrumentos para recabar la información interna y externa a la industria. Aplicar los instrumentos y técnicas de recopilación de información. Tabular los resultados cuantitativos y analizar los cualitativos. Valorar la información, organizar y resumir.
<b>Objetivo específico 3:</b> Proponer un modelo de plan estratégico que ayude a la gestión administrativa en la industria Prolácteos.	Establecer un modelo de planificación estratégica previamente sustentado. Elaborar el mapeo estratégico Validar la propuesta con dos expertos

*Fuente: Elaboración propia*

La **justificación** del trabajo de investigación se vincula a la relevancia social y empresarial ya que, se plantea con el fin de conocer si la planificación estratégica contribuiría a la gestión administrativa en la industria Prolácteos, una microempresa fuente de desarrollo local en la ciudad de Latacunga. Su aplicación podrá optimizar recursos, mejorar la eficiencia de la gestión administrativa y dar el primer paso para implementar la planificación estratégica como guía para el éxito corporativo,

además induce un crecimiento económico sostenible que beneficie a los dueños de la empresa y a todos los miembros a lo largo de la cadena de suministros.

Asimismo, se debe tener presente que este tipo de estudios mantienen su relevancia en relación a factores externos como la pandemia que ha permitido que las empresas y organizaciones busquen nuevas estrategias y modelos de gestión para innovar y sobrellevar los diferentes obstáculos que se presentan de forma cotidiana en un mundo altamente competitivo, lo cual se evidenciara en la aplicación práctica en un caso real y específico como lo es industria Prolácteos.

Por otro lado, la investigación se justifica científicamente ya que en su elaboración se aplican y demuestran conocimientos alineados al programa de maestría aprobado por los Organismos de control de educación superior. Para el diagnóstico situacional y diseño de la propuesta se aplica herramientas como el FODA, FODA cruzado, análisis PESTEL, matriz de involucrados, matriz de evaluación de factores internos y externos, las 5 fuerzas de Porter, análisis estadístico, y cuadro de mando integral, todo este conocimiento aplicado de carácter holístico en cuanto a la planificación estratégica y la gestión administrativa de la planta procesadora Prolácteos.

También cuenta con valor técnico instrumental, ya que en que la metodología que se busca emplear es totalmente innovadora puesto que anteriormente la empresa no mantiene ningún tipo de planificación estratégica, de igual forma, ya que actualmente el Estado busca implementar la normalidad con las actividades presenciales y mediante una planificación estratégica se logrará tomar beneficio como estrategia competitiva, lo cual permite mejorar a la industria Prolácteos del cantón Latacunga.

El **marco metodológico** se basa en el enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que, se toma como parte fundamental del proceso fuentes primarias y secundarias para la recolección de la información tales como bibliografía, entrevistas, observación

directa y las encuestas realizadas (Hernández Sampieri, 2014). Donde el enfoque cualitativo se aplicó en la investigación al instante de describir y conceptualizar las variables cualitativas ordinales como el nivel de formación académica de los miembros de la empresa y la estructura de cargos; variables cualitativas nominales como nombre del entrevistado y profesión. Así mismo, el cuantitativo se aplicó para el proceso de tabulación, presentación de información y por utilizar variables cuantitativas continuas o fraccionarias como tiempo de ser cliente e indicadores y variables cuantitativas discretas como número de pedidos, número de empleados, unidades producidas, ventas, etc.

El tipo de investigación aplicada fue no experimental, ya que, se analizaron las variables de estudio, sin manipular ninguna de ellas, con el fin de recopilar la información en el entorno propio de estas (Behar, 2008). Este tipo de investigación se aplicó al momento de la recopilación de información al entrevistar a los trabajadores, pues no se manipulo ninguna variable.

Se aplicó la investigación de tipo descriptivo, ya que su objetivo es describir la estructura de los fenómenos y su dinámica, identificar aspectos relevantes de la realidad. Pueden usar técnicas cuantitativas o cualitativas (Hernández Sampieri, 2014). Esta se aplicó en la fundamentación teórica ya que se estableció las características, dimensiones de las variables a estudiar.

Se aplicaron el nivel de investigación de tipo aplicativo, que busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo (Lozada, 2014). Ya que esta ayuda al momento de establecer la propuesta pues está vinculada directamente a una empresa.

El método aplicado fue el deductivo ya que, va de lo general a lo específico. Es decir, el enfoque parte de un enunciado general del que se van desentrañando partes o elementos específicos (Castillo, 2020). También el método inductivo, que va de lo general a lo particular de cualquier fenómeno, comienza con muchas

observaciones con el objetivo de encontrar algunas declaraciones poderosas que concuerden sobre cómo funciona la naturaleza, leyes o teorías. (Baena, 2015).

Por otro lado, la población según López (2004): “Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación, el universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros”. Sin embargo, para Hernández, Collado, & Baptista (2014): “La población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”.

En este contexto, la población en estudio fueron los 8 trabajadores de la industria Prolácteos del cantón Latacunga, por lo tanto, no se obtuvo una muestra ya que la Población es pequeña, para lo cual se aplicó la técnica de la entrevista (Anexo 1) y se diseñó como instrumento una guía o lista de preguntas para el propietario y otra para el resto de colaboradores de la empresa. Según León y Montero, 2003 citado en (Sampieri, 2014) el cuestionario por entrevista es el que consigue un mayor porcentaje de respuestas a las preguntas, su estimación es de 80 a 85%. Se realizó de manera presencial, con distanciamiento social y las medidas de bioseguridad necesarias.

**Tabla 2. Población, trabajadores de la empresa**

Área	Empleados
Gerencia	1
Administración	1
Producción	4
Comercialización	2

**Fuente: Elaboración propia - Industria Prolácteos, 2021.**

Seguidamente, se toma en consideración la población finita de sesena y siete clientes detallistas registrados en la base de datos de la empresa (Anexo 2), mismos que colaboraron con la técnica de la encuesta (Anexo 3), la recolección de datos fue mediante un cuestionario en función de las variables de estudio y se aplicó de manera digital debido al distanciamiento social.

**Criterios de inclusión de la población:** Los detallistas, comerciantes que adquieren el queso fresco para su posterior venta en menudeo al consumidor final. Estos negocios están conformados por tiendas, panaderías y negocios especializados para el comercio de lácteos. Su volumen de pedido es mayor al del consumidor final.

**Criterios de exclusión de la población:** Los consumidores finales que por razón de necesidad, precio y preferencias compran los quesos directamente a la quesería. Su volumen de pedido es menor.

Así también, se aplicó la técnica de la observación (Anexo 4), que es el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o de la conducta manifiesta, la cual puede utilizarse en muy diversas circunstancias (Fernández, 2005). El objetivo fue registrar en la ficha hechos importantes de cada área, proceso de producción y demás actividades que se desarrollan dentro de la industria “Prolácteos” para el análisis e interpretación de información.

En cuanto a la data se utiliza la estadística para organizar, analizar e interpretar los datos recolectados de las entrevistas y las encuestas. El profesor (Ramírez, 2021) en su conferencia sobre la Estadística aplicada a los negocios menciona que ésta coadyuva al logro de objetivos específicos de la planificación de distintas áreas.

Se aplicó como herramienta el SPSS y Excel, para identificar las medidas de tendencia central para calcular promedios, medidas de dispersión para desviaciones y medidas de posición para el análisis e interpretación de datos. Con esto se pretende dar confiabilidad a la presente investigación y proponer un modelo de planificación estratégica con indicadores fiables y sostenibles en la realidad que apoye a la gestión administrativa de la empresa.

## CAPITULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1.1. Antecedentes

Es importante mencionar como varios investigadores estudian a la planificación estratégica y la gestión administrativa en diferentes contextos organizacionales para dar solución al problema de investigación. En ese sentido, se sustenta los antecedentes con los siguientes aportes investigativos

La investigación con el tema “*Planificación estratégica y gestión administrativa en microempresas*”, de los autores Miguel Augusto Baque, Mariana de Lourdes Cantos y Sofía Marianela Baque publicado en la Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología Año V. Vol. V. N°09 en el año (2019), tuvo como problema de investigación que ninguna empresa podía estar compitiendo sin misión, objetivos, metas y las estrategias necesarias para poder lograr esos objetivos, de esta manera es exigente para los propietarios o directivos que dicha decisión sea minuciosamente analizada. Su objetivo general fue determinar la efectividad de un programa formativo en planificación estratégica y gestión administrativa dirigido a microempresas de la zona sur de Manabí en Ecuador, mismo que aplicó la investigación aplicada, apoyada en un diseño cuasi experimental

El estudio concluye que la prueba T de Student permitió comparar la variación significativa de los grupos de estudios, obteniéndose ,083 en el grupo experimental en posprueba, lo que implica que hubo efectos positivos, desechándose la hipótesis nula y aceptándose la afirmativa. H1: El plan formativo en planificación estratégica y gestión administrativa tuvo efectos positivos en las microempresas de la zona sur de Manabí – Ecuador. La acción de planificar estratégicamente les permite a las

organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayuda con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. (Baque, Cantos, & Baque, 2019).

El aporte a la presente investigación se da en la discusión del problema, ya que se la planificación estratégica y la gestión administrativa se visualiza como un proceso gerencial competente que eleva las capacidades de dirección para obtener resultados viables en cuento a las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

También se toma en consideración el estudio desarrollado en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia por (Barrera & Riveros, 2017) con el tema “*Elaboración de la planeación estratégica y cuadro de mando integral para la empresa el Sauzalito Ltda*”, el problema de investigación es el manejo administrativo que se le da a la empresa, puesto que se ciñe bajo un modelo no muy bien definido, los parámetros se basan en criterios personales adquiridos por medio de la experiencia en cada uno de los campos afectando los alcances económicos y directivos por no establecer y estandarizar los procesos y la carencia de documentación necesaria . Su objetivo fue realizar el plan estratégico y Cuadro de Mando Integral para la empresa El Sauzalito Ltda, basado en la investigación de carácter descriptivo, donde se encontró que de acuerdo a la realización de la propuesta y posterior diagnostico hecho en la empresa.

El autor concluye que el diseño del cuadro de mando integral le permite a la organización contar con una herramienta en la que el objetivo de gestión al estar alineados con la estrategia organizacional se traduce en expresiones medibles, lo que permite monitorear el desempeño de los procesos y el cumplimiento de los objetivo (Barrera & Riveros, pág. 67).

El principal aporte al estudio es que el autor menciona que el Cuadro de Mando Integral es uno de los instrumentos de control interno para monitorear y contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Así también menciona que, el éxito para lograr la implementación de una planeación estratégica radica



primordialmente en el compromiso de la alta gerencia, de allí depende que todos los miembros de una organización se comprometan con los objetivos y cultiven el sentido de pertenencia. Además, se toma como referencia la publicación de la autora Gloria Bethsabe Vaca (2020) de la Universidad Nacional de Chimborazo en Ecuador de tema *“La Planeación Estratégica en la Gestión Administrativa de la Cámara de Comercio de la ciudad de Riobamba, periodo 2018”*. La problemática se da por la falta de un plan estratégico en la esfera administrativa que cubra a todos los sectores económicos que conforman la Cámara de Comercio de Riobamba evidencia que el proceso administrativo se aplica de manera deficiente dentro de la institución, particularmente en la formulación de planes y proyectos, así como en el establecimiento del presupuesto. Muestra un bajo nivel de eficiencia y eficacia en los procedimientos administrativos. Dicha ausencia de una estructura organizativa y funcional efectiva provoca que las acciones y actividades de cada miembro del personal no estén coordinadas, lo que genera una comunicación deficiente y, por lo tanto, un servicio al cliente insuficiente.

El estudio tuvo como objetivo determinar de qué manera la Planeación Estratégica mejora en la Gestión Administrativa de la Cámara de Comercio de Riobamba con un marco metodológico de tipo cualitativo y cuantitativo. La investigación culmina con el análisis de los resultados asociados a la información recopilada, con la que se estableció la Matriz FODA de la Cámara de Comercio, evidenciándose en ella un predominio en la interacción en el cuadrante de las debilidades y amenazas, determinando que la debilidad más influyente negativamente en el aprovechamiento de las oportunidades, así como en la potencialización de las amenazas, es la ausencia de un Manual de Funciones (Vaca, 2020).

El principal aporte para la investigación es que, como herramienta de análisis interno y externo la Matriz FODA indica un predominio de interacción en todos los cuadrantes, por lo que se han de trazar acciones para combinar y diseñar estrategias ofensivas, defensivas, de supervivencia y reorientación.

En este mismo contexto, se toma como antecedente el *“Plan estratégico para optimizar la gestión administrativa de la empresa Global Express S.A en Quito-*

*Ecuador*” realizado por Loor Altamirano Gabriel de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes en el año (2017). El problema de investigación principal fue que la empresa radica en el deficiente manejo del personal y demás recursos de la empresa ya que sus directivos no se encuentran bien capacitados para una eficiente administración de la empresa, adicional a esto la inexistencia de la misión, visión, políticas y valores corporativos de la misma.

Su objetivo fue diseñar un Plan Estratégico que permita el mejoramiento de su gestión administrativa basado en la metodología de tipo inductivo y deductivo. Donde se encontró que el análisis FODA en base a la interacción de los factores externos e internos determinados en el diagnóstico situacional, aprueba el diseño de una serie de estrategias las cuales mejoran aspectos principales, permitiendo de esta manera que la empresa Global Express S.A. alcanzase la consecución de los objetivos propuestos (Loor, 2017).

El principal aporte de la investigación es que, la planificación estratégica es aplicable a cualquier tipo de organización, incluyendo empresas de servicios como Global Express S.A., un proceso de planificación íntegro requiere, en gran medida, la aplicación o uso de casi todas las herramientas de Investigación.

Finalmente se toma en consideración el estudio de (Gavilán, 2018) titulado *“Planeación Estratégica y Gestión Administrativa según los Trabajadores de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica-2018”* de la Universidad César Vallejo de Perú. El problema de investigación se da porque la universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica debía replantear el direccionamiento de la planeación estratégica para mejorar la gestión administrativa, debido a la falta de eficiencia, economía y efectividad de los procedimientos administrativos y operativos que no ayudan al logro de las metas y objetivos tampoco a identificar cuáles son las fortalezas y las debilidades y cuáles son las oportunidades y amenazas a corto y largo plazo, los informes financieros y el compromiso y el liderazgo son la base fundamental para la toma de mejores decisiones, se debe concientizar y empoderar a cada trabajador de cada área, haciendo que este se identifique con la institución, promover el estímulo positivo en relación a las actividades que realicen se debe

involucrar a todos los trabajadores en la formulación de políticas y en la toma de decisiones

El objetivo fue determinar la relación que existe entre la planeación estratégica y la Gestión Administrativa según los trabajadores de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, basado en una metodología de tipo cuantitativo. Se encontró una correlación positiva y significativa entre las variables, con un coeficiente de 0.815 lo cual indicó una correlación moderada y  $p = 0.000 < 0.05$ , es decir a una mejor planeación estratégica es mejor la gestión administrativa" (Gavilán, 2018).

Dicha investigación sustenta la correlación que existe entre la planificación estratégica y la gestión administrativa, por lo tanto, se deduce que es recomendable la aplicación de un plan estratégico para la mejora e impulso la gestión en cualquier organización.

## **1.2. Fundamentación Epistemológica**

### **Administración**

La palabra administración se deriva de la palabra latina "ad" y significa realizar una función bajo la dirección de otra persona, es decir, servir a otra persona. Sin embargo, el significado de esta palabra ha cambiado drásticamente. La gestión en este sentido, es interpretar los objetivos propuestos por la organización y planificar, organizar y ejecutar todas las actividades que se realicen en el territorio o nivel de la empresa con el fin de alcanzar esos objetivos de la forma más adecuada acorde a los requerimientos de la organización (Flores, 2015). Todas las empresas ya sea en el ámbito privado o público mantienen como objetivo principal el mayor rendimiento de sus operaciones con el empleo eficiente de recursos, por lo tanto, es necesario de una correcta y optima gestión de cada uno de los procedimientos.

## **Teorías de la administración**

Alejandro y Jaramillo (2012) establecen las siguientes teorías:

**Teoría Neoclásica de la administración:** Se basa principalmente en un enfoque a la práctica administrativa, objetivos y resultados.

Las principales características de la teoría neoclásica son:

- Enfatizar en la práctica administrativa: esta teoría se caracteriza por hacer gran énfasis en la práctica de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos.
- Reafirmar principios clásicos: esta teoría se utiliza la mayor parte de los conceptos clásicos, estructura de la organización lineal, funcional, de staff, así como relaciones de línea y asesoría, problema de autoridad y responsabilidad y departamentalización.
- Enfatizar los principios generales de la administración: un principio es una proporción general aplicable a determinados fenómenos que proporciona una guía de acción, los cuales no deben ser tomados de manera rígida y absoluta sino relativa y flexible.
- Enfatizar en objetivos y resultados: toda empresa debe estar determinada, estructurada y orientada en función de éstos, ya que servirán como medio para poder evaluar el desempeño de las organizaciones (p-20-21).

**Teoría de las Relaciones humanas:** Su enfoque principalmente se basa en humanizar más al trabajador alejándolo de los métodos científicos estrictamente impuestos.

Dicha teoría de relaciones humanas surge como la necesidad de poder humanizar y democratizar la administración, liberándola de conceptos rígidos y mecanismos de la teoría clásica y poder adecuarlas a los nuevos patrones de vida de la actualidad,

dentro de esta teoría se fundamenta principalmente en el experimento de Hawthorne, en el cual se introducen variables como:

- La integración social
- El comportamiento social de los trabajadores
- Las necesidades psicológicas y sociales
- Nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales
- El estudio de los grupos informales (p.21)

Básicamente esta teoría se fundamenta en el estudio del despertar de las relaciones humanas dentro de las empresas.

**Teoría del comportamiento organizacional:** Se enfoque se basa principalmente en la comunicación, necesidad, motivación, liderazgo y dinámico de los individuos de las organizaciones, como la teoría se fundamenta especialmente en el comportamiento humano, por lo que es necesario mencionar elementos que conforman la pirámide de las necesidades:

- Necesidades básicas: consideradas como necesidades fisiológicas.
- Necesidades de seguridad y protección: consideradas como necesidades de seguridad física y disponibilidad de recursos.
- Necesidades sociales: consideradas como necesidades de amistad, participación grupal y aceptación social.
- Necesidades de Estima: consideradas como necesidades de respeto y autoestima.
- Necesidades de Autorrealización: consideradas como necesidades de crecimiento propio (p.23)

## **Teoría del Desarrollo Organizacional**

Esta teoría se encuentra orientada hacia las relaciones laborales entre personas, estructura y procesos de la empresa, su principal objetivo es lograr que todos estos entes lleguen a trabajar en conjunto con eficiencia, donde las personas son los entes que deben estimular y coordinar el cambio dentro la organización, dicha teoría no se basa únicamente en la experiencia de los entes de cambio, más bien dentro del aprendizaje experimental que los participantes adquieren por las vivencias dentro del ambiente de entrenamiento en los distintos problemas que deben enfrentar dentro del trabajo (p.23).

## **Gestión Administrativa**

La gestión administrativa consiste en poder brindar un soporte de carácter administrativo a los diferentes procesos empresariales existentes en las diferentes áreas que son funcionales en la organización, con el objetivo de lograr resultados que sean eficientes y efectivos para poder obtener una gran ventaja competitiva, misma que se encuentre reflejada en los estados financieros de la empresa (Andrade, 2015, pp.18-20).

Se puede entender que la gestión administrativa es aquella en la que se integra las diferentes acciones necesarias para poder administrar, es decir que, al realizar diferentes acciones para poder alcanzar los resultados empresariales que son esperados en la etapa de planificación, para que exista una adecuada gestión administrativa y sea eficiente dentro de una organización en cualquier tipo de empresa, es necesario hacer uso de los ciertos elementos importantes que poseen relación directa entre ellos.

La estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa, que debe perseguir que su organización funcione de manera eficiente, y la mejor

manera de que esto ocurra es que no existan conflictos en la misma. Es por esto que la cúpula de la empresa deberá planificar su estrategia en función de los objetivos que persiga, para lo que debe definir claramente lo que quiere conseguir, la forma de conseguir los objetivos fijados y un posterior sistema de control. Es lo que se denomina Formulación e Implantación de la estrategia, los cuales (Vásconez, 2015).

## **Gestión**

Para entender la palabra "gestión", se debe pensar en qué es "administración". Aquí, en base a la definición general de la Real Academia Española de la Lengua, "Administración" se explica como la acción de administrar (RAE, 2021). En este sentido, la gestión es la actividad que realiza un gerente dentro de una empresa u organización, donde son responsables de lograr el nivel adecuado de eficiencia y productividad.

## **Proceso Administrativo**

Una colección de funciones de gestión que se ejecutan secuencialmente. Su principal objetivo es que las empresas utilicen los recursos de forma más eficaz y logren sus objetivos de forma más eficiente. El proceso de administración consta de cuatro fases principales: planificación, organización, dirección y gestión. Todos estos siguen un proceso cíclico y se reinician al final de la última fase (Chacha & Chacha, 2015).

**Planificación:** La administración dentro de una empresa puede estar ligada al fracaso o al éxito, esto depende fundamentalmente de los encargados de la planificación de actividades para el logro de objetivos, por lo tanto, es necesario saber qué es planificar, que según (Reyes, 2017, pág. 9) como:

“Consiste en fijar el rumbo concreto de acción a seguir, establecer los principios que lo guiarán, la secuencia de operaciones para llevarlo a cabo, y la determinación de los tiempos y números necesarios para su realización”.

**Organización:** Esta parte está estrechamente relacionada con las habilidades de cada empleado y los recursos físicos de la empresa. El propósito principal de la organización es asignar un propósito específico a cada actividad de la empresa. Esto es importante para eliminar la duplicación de cada tarea. Además, la estructura establecida refleja el propósito y planes de la empresa. Con ese conocimiento, puede realizar cada tarea a un mejor costo y con mayor satisfacción para cada empleado (López J. F., 2018).

**Dirección:** Como mucha gente piensa, la gestión no tiene que ser realizada por una sola persona. También se puede realizar en el grupo de dirección. Sin embargo, la gerencia es responsable de apoyar, intervenir, apoyar y motivar el trabajo que se está realizando (López J. F., 2018). En otras palabras, si bien las actividades de la empresa se dividen en tareas a realizar en cada área, los empleados son principalmente los encargados de ejecutar el plan y realizar el buen funcionamiento de la empresa. Por eso, enfatizamos la motivación y la comunicación en cada campo (Chacha & Chacha, 2015).

**Control:** El control corresponde a la fase de la planificación estratégica que permite la medición o la evaluación del desempeño de cierta institución o empresa con la finalidad de la aplicación de medidas de tipo correctivo. Es considerado un proceso de evaluación que realizan las distintas empresas cuando no alcanzan los objetivos para verificar y corregir los distintos errores cometidos (Robles & Rojas, 2015).



## **Indicadores de gestión**

Los indicadores de gestión comunes son un medio para evaluar una organización en términos de efectividad, eficiencia y efectividad. Por lo tanto, estos indicadores no solo aseguran que las metas organizacionales estén definidas de manera clara y precisa con el fin de evaluar el logro de las metas organizacionales, sino también al proceso organizacional como resultado de los cambios internos y externos que ocurren en el proceso organizacional. que conozca las variables que le afectan de forma relativamente fiable (Manjarrez & Mendoza, 2021).

Un buen sistema de indicadores de gestión debe tener una clara comprensión del desempeño de la organización a corto, mediano y largo plazo, así como las situaciones y variables importantes de la organización y su comportamiento (Medelo, 2018). En este sentido, los indicadores de gestión deben proporcionar una comprensión clara de las actividades y el desempeño de una organización en términos de criterios y parámetros para medir el desempeño de la organización.

**Productividad:** La productividad es un indicador económico que calcula la cantidad de bienes o servicios que se producen para cada factor (trabajadores, capital, tiempo, tierra, etc.) utilizados durante un período de tiempo (Sevilla, 2020).

**Eficacia:** Mide el grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó (Mejía, pág. 2). Es por eso que la eficacia es simplemente la comparación entre lo alcanzado y lo esperado.

**Eficiencia:** La eficiencia es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo de tiempo posible (Cruz, 2007).

**Efectividad:** Mide que las tareas que se lleven a cabo se realicen de manera eficiente y eficaz. Tiene que ver con “qué” cosas se hacen y “cómo” se hacen

(Rivas, 2019). Por lo tanto, supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero.

**Cumplimiento:** Con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas o trabajos.

**Desempeño:** Es un instrumento de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos y que a su vez constituyen una expresión cuantitativa o cualitativa de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido. (INCP, pág. 112)

Tabla 3. Indicadores de gestión

<b>Indicador de gestión</b>	<b>Fórmula</b>
Índice de eficacia	$\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas proyectadas}}$
Índice de eficiencia	$\frac{\text{Dólares invertidos}}{\text{Dólares proyectados}} * 100$
Índice de efectividad	$\frac{\text{Eficacia} * \text{Eficiencia}}{100}$
Índice de productividad	$\frac{\text{Producción}}{\text{Dólares proyectados}}$
Índice de variación de costos de producción	$\frac{\text{Costo final periodo} - \text{costo inicial periodo}}{\text{Costo inicial periodo}} * 100$
Porcentaje de unidades no conformes	$\frac{\text{Unidades no conformes}}{\text{Unidades totales producidas}}$
Porcentaje de producto devuelto	$\frac{\text{Unidades devueltas}}{\text{Unidades entregadas}}$
Clientes nuevos	$\text{Clientes nuevos final} - \text{Clientes nuevos inicial}$
Índice de incremento en ventas	$\frac{\text{Ventas final} - \text{Ventas inicial}}{\text{Ventas inicial}} * 100$
Utilidad sobre ventas	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas totales}}$
Porcentaje de satisfacción al cliente	$\frac{\text{Número de clientes con valoreaciones positivas}}{\text{Número de clientes evaluados}}$
Índice de respuesta a reclamos	$\frac{\text{Número de reclamos solventados}}{\text{Número de reclamos totales}}$
Medición de eficiencia	$\frac{\text{Número de pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos receptados}}$
Costo por lead	$\frac{\text{Costo total en marketing}}{\text{Número de prospectos}}$
Interacción y Alcance	$\text{Seguidores} + \text{interacciones de la audiencia}$
Tasa de Tiempo de entrega	$\frac{\text{Tiempo Ejecutado} - \text{Tiempo esperado}}{\text{Tiempo esperado}} * 100$
Accidentabilidad	$\frac{\text{Número de accidentes presentados}}{\text{Total de empleados}} * 100$
Mantenimiento de equipos	$\frac{\text{Número de jornadas ejecutadas}}{\text{Número de jornadas programadas}}$
Calidad de procesos	$\frac{\text{Número de procesos certificados}}{\text{Procesos totales}}$
Rendimiento del sellado	$\text{Unidades selladas conformes y no conformes por ciclo}$
Rotación de activos fijos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$
Porcentaje de unidades conformes	$\frac{\text{Unidades conformes}}{\text{Unidades totales producidas}}$
Cumplimiento Programa de capacitación	$\frac{\text{Número de capacitaciones ejecutadas}}{\text{Número de capacitaciones planificadas}}$
Investigación y desarrollo	$\text{Número de nuevos productos}$
Cumplimiento campañas de recolección de basura	$\frac{\text{Número de campañas realizadas}}{\text{Número de campañas planificadas}}$

Fuente: Elaboración propia

## **Planificación estratégica**

La planificación estratégica es un proceso sistémico que permite el impulso y puesta en marcha de planes que coadyuvan a la consecución de objetivos, en este sentido podríamos establecer que al servicio de la alta gerencia de la organización forman parte del futuro y desarrollo de los distintos procedimientos y operaciones conducentes a alcanzar metas (Araque & Cruz, 2016).

Asimismo, para Quispe (2017) la planificación estratégica es considerada como una herramienta para el diagnóstico, reflexión y la toma de decisiones de carácter colectivo, en base a las acciones de la actualidad y el camino a recorrer para el futuro de una comunidad u organización. Responde a los distintos cambios y demandas impuestas en su entorno y de esta forma se da un logro en su eficiencia y calidad para las intervenciones, adicionalmente, propone y concreta distintas transformaciones requeridas por dicho entorno.

## **Importancia**

La vida hoy dentro del mundo empresarial y alrededor de las instituciones y organizaciones ha logrado tener varios cambios significativos a diferencia del siglo anterior, logrando hoy impulsar la planificación anticipada de sus actividades en busca de mejores resultados dentro de sus objetivos. Por esta razón, se mencionan algunas cosas importantes sobre la planificación según (Hitt, 2016, págs. 7-8):

- Favorece el desarrollo de la empresa estableciendo métodos de uso racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que puedan surgir en el futuro, pero no los elimina.
- Prepara a la empresa para afrontar las contingencias que puedan surgir, con las mayores garantías de éxito.

- Mantiene una mentalidad futurista, tiene más visión de futuro y ganas de lograr y mejorar las cosas.
- Establece un sistema racional de toma de decisiones, evitando corazonadas o empirismos.
- Minimiza riesgos y maximiza oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para realizar el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), proporciona la base sobre la que operará la empresa.
- Minimiza los problemas potenciales y proporciona al gerente una gran rentabilidad por su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

### **Características**

La planificación estratégica equipara la planificación con la dirección y la gobernanza. En otras palabras, quienes toman las decisiones pueden orientar los eventos en términos de los objetivos y metas que persiguen. La planificación se realiza con mayor frecuencia en situaciones de poder compartido. En otras palabras, al planificar, debemos considerar el potencial de resistencia al plan y el potencial de alianzas y apoyos resultantes de conflictos de propósitos, intereses y valores (Heflo, 2021). La planificación no debe confundirse con el diseño normativo y esta no se limita a la coherencia que se pueda establecer entre los medios y el propósito para lograr un buen diseño. La calidad técnica del diseño no garantiza el éxito del plan (Contreras, 2013).

### **Clasificación**

Cuando se hace referencia a la planificación, por excelencia surgen ideas que necesitan ser alineadas a los objetivos de la empresa para ser aplicados en los

diferentes niveles de la empresa. La clasificación de la planificación estratégica se detalla a continuación según lo mencionado por Martín (2019):

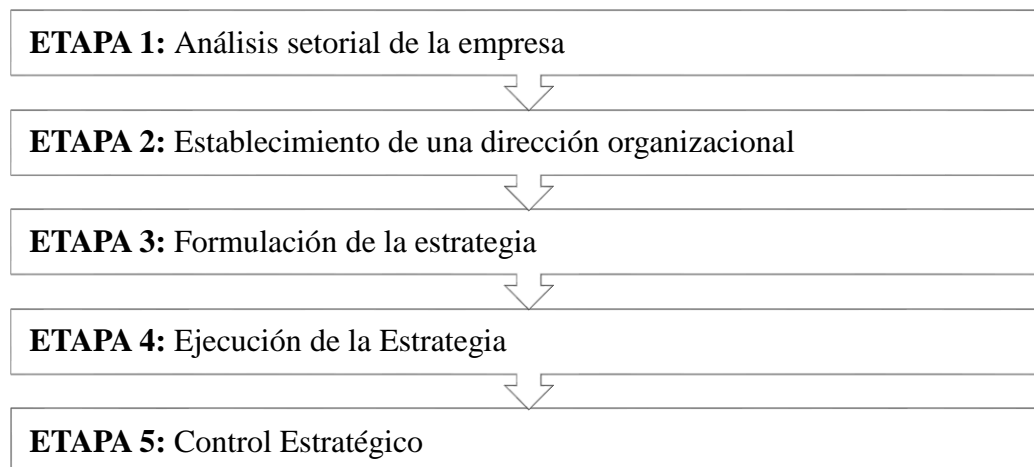
**Tabla 4. Clasificación de la Planificación Estratégica**

<b>Clase</b>	<b>Descripción</b>
<b>Planeación Operacional</b>	Consiste en la selección de los distintos medios con el fin de perseguir una meta ya sean dadas, establecidas o impuestas por una autoridad o que son aceptadas por medio de un convenio. Es una planificación enfocada a un corto plazo.
<b>Planeación táctica</b>	Consiste en seleccionar medios y metas para perseguir objetivos dados, establecidos o impuestos por una autoridad superior, o que son aceptados por convenio
<b>Planeación normativa</b>	Hace referencia a la selección de forma explícita de los medios, metas y objetivos. Este tipo de planeación cubre un periodo indefinido. Los interactivitas son quienes realizan este tipo de planeación.

*Fuente: (Marín, 2019).*

### **Etapas de la planificación estratégica**

Las etapas de la planificación estratégica están definidas en la siguiente figura:



**Figura 1 Proceso de Planificación Estratégica**

*Fuente: (Galvez, 2018).*

## **Etapa 1: Análisis Sectorial y de la Empresa**

La supervivencia que presenta una organización depende de la realización de una evaluación de forma eficaz alrededor de todo el entorno y la eficiencia de la forma de interpretación y la adecuada toma de decisiones. El objetivo primordial que presenta esta etapa es la identificación de las distintas problemáticas tanto para el presente como para el futuro y el desarrollo de un plan de distintas soluciones. A continuación, se detalla los distintos parámetros a definir dentro de esta etapa:

- Clima organizacional
- Análisis FODA
- Brainstorming
- Matriz de Holmes
- Diagrama de Pareto

## **Etapa 2: Establecer una Dirección Organizativa**

Consta de 3 pasos, los cuales se detallan a continuación:

- Reflexión de los resultados obtenidos en la etapa 1.
- Desarrollo de la visión y misión
- Establecimiento de los objetivos

## **Etapa 3: Formulación de Estrategia**

En esta etapa se da el desarrollo de un plan para dar cumplimiento a los distintos objetivos que fueron planteados en la etapa anterior por medio de distintos ajustes dentro de la organización. El desarrollo de las distintas estrategias a nivel de una empresa permite la obtención de mayor ventaja competitiva de forma sostenible en una rama específica. Para la generación de las mismas se debe tomar en cuenta como referencia siempre lo siguiente:

#### **Etapa 4: Ejecución de la Estrategia**

El éxito que presenta una organización depende de la eficacia por medio de la cual se dé la implementación de la estrategia. Corresponde al conjunto de acciones necesarias para llevar a cabo las distintas estrategias desarrolladas previamente. Esta etapa debe estar formulada en base a las siguientes cuestiones:

- ¿Quiénes serán las personas responsables de realizar el plan?
- ¿Qué deben hacer?
- ¿Cómo lo deben hacer?

#### **Etapa 5: Control Estratégico**

El proceso de evaluación de las distintas estrategias debe contener lo siguiente:

- Estudio de las bases fundamentales de las estrategias empresariales.
- Comparar resultados obtenidos con los esperados
- Tomar en cuenta las acciones correctivas para verificar el desempeño de la planeación.

La evaluación de las estrategias debe ser a corto y largo plazo, debido a que generalmente la implementación de las estrategias no produce algún resultado.

#### **Dimensiones de la planificación estratégica**

Las dimensiones de la planificación estratégica son:



- **Clientes**

Corresponde a la persona, empresa u organización quien compra de manera voluntaria ciertos productos o servicios en base a una necesidad o que desea por sí mismo, ya sea para otra persona o para una empresa u organización, por lo que son considerados como el motivo principal por el que se crea, produce, fabrican y comercializan los productos o servicios (Araque & Cruz, 2016).

- **Competidores**

La competencia dentro de una industria conforma un modelo de análisis que es utilizado para segmentar a ciertas industrias en grupos de empresas que cuentan con recursos similares y que actúan a manera de competir y a tener un desempeño de forma similar (Vera & Díaz, 2012).

- **Financiero**

El análisis financiero permite los estudios de cada uno de los resultados que tiene una empresa separada por partes con el fin de generar un diagnóstico integral del desempeño de tipo financiero de la misma. Se da la identificación de problemas y de esta manera tomar acciones correctivas (Burguete, 2016).

- **Ventas**

Las ventas corresponden a actividades que conforman ya sea un proceso tanto personal como impersonal por medio del cual el vendedor primero identifica las necesidades o los deseos que presenta un comprador, después se genera un impulso para intercambiar y finalmente se satisface las necesidades del comprador para el logro de beneficios tanto del comprador como el vendedor (Vásquez, 2015).

## **Estructura de la Planificación Estratégica**

Una estructura de planificación estratégica establecida por Goodstein, Nola y Pfeiffer, citado por Arteaga (Arteaga, 2021) señala la siguiente estructura:

- Planeación para la identificación de valores.
- Monitoreo del entorno
- Formulación de la misión
- Diseño de la estrategia del negocio
- Consideraciones para la implementación
- Auditoria del desempeño
- Análisis de brechas
- Integración de los planes de acción
- Planeación de contingencias
- Implementación

Por otro lado, la planeación estratégica según Thompson menciona por (Froyland, 2016) incluye los siguientes elementos:

- Desarrollo de una visión estratégica y misión del negocio
- Determinar objetivos
- Crear una estrategia para el logro de las actividades
- Poner en práctica y ejecutar la estrategia
- Evaluar desempeño, supervisar los nuevos desarrollos e iniciar ajustes correctivos.

Asimismo, a continuación, se detalla los elementos que conforman el plan estratégico, donde según (Barandiaran, 2015) están:

- Diagnóstico y evaluación del status quo: una visión integral de los antecedentes sociales, políticos, históricos y económicos de la situación de la organización.

- Misión: Aclarar el porqué de la existencia de la organización o grupo en el que nos encontramos (servir a la ciudadanía, mejorar las capacidades de las personas, ganar dinero, etc.), su esencia e historia.
- Visión: Lo que quieres en X años, y anticipar condiciones y situaciones ideales en unos años.
- Valores: ¿Cuáles son los factores éticos y políticos que mueven (o deberían mover) a las personas de una organización y cuáles son los principios para las actividades de la organización?
- FODA: (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas y Oportunidades) es un método de análisis estratégico ampliamente utilizado. Esta puede ser útil para aquellos que nunca han realizado un FODA.
- Contexto. El contexto incluye todo lo que no está en el plan, pero es esencial, como los recursos disponibles (económicos, humanos, simbólicos, etc.), las condiciones ambientales (condiciones necesarias para realizar la visión).
- Declaración del problema: especifique cuáles son los problemas principales y qué problemas puede encontrar en el camino.
- Objetivos: Los objetivos están anidados y descompuestos desde los más comunes hasta los más específicos, pero también se pueden descomponer en una red. Lo importante es alcanzar un nivel de metas muy detalladas y alcanzables.
- Estrategia. En cierto sentido, dividir un propósito general en otros más específicos ya significa una estrategia o un conjunto de decisiones estratégicas. La estrategia consiste en encontrar formas y medios para lograr un propósito determinado. En este sentido, la estrategia debe incluir no solo aprovechar las fortalezas y oportunidades identificadas en el DAFO, sino evitar amenazas y fortalecer las debilidades, todo con la situación actual, en la fase se anticipa a posibles problemas y busca oportunidades abiertas.
- Acciones. Este es el nivel final de concreción, definiendo acciones o proyectos muy específicos para cubrir los objetivos específicos descritos anteriormente.
- Calendario: Una vez definidos los objetivos y acciones y los recursos y estrategias más o menos claros, puedes programar las acciones, introducir una

duración de proyecto de varios meses o agregar fechas de entrega de productos al calendario.

- Elaboración de presupuestos. Asignación de recursos a diversas acciones y grupos de trabajo del proyecto.
- Indicadores y evaluación: incluye el desarrollo o la identificación de indicadores y métodos para evaluar las metas para monitorear las estrategias.

### **Evaluación Externa**

Como afirma (Fred, 2003), las fuerzas externas se dividen en cinco dimensiones principales: fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, ambientales y demográficas, fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas. Los cambios en las fuerzas externas tienen consecuencias en la demanda de los consumidores, pueden afectar en el desarrollo del producto, posicionamiento y segmentación del mercado. La identificación y evaluación de oportunidades y amenazas del ambiente externo permite que la empresa elabore una misión definida, diseñe estrategias a largo plazo y establezca las políticas para el logro de los objetivos anuales.

Las herramientas para el diagnóstico externo de la empresa son: análisis PEST, fuerzas competitivas de Porter y la matriz de evaluación de factores externos EFE.

### **Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL es un marco o herramienta que utilizan los especialistas en marketing para analizar y controlar los factores macro ambientales (entorno externo de marketing) que afectan a una organización. Con base en los resultados, aclararemos las amenazas y debilidades, y en base a eso, completaremos el análisis FODA (EAEBusiness School, 2021).

Acorde a Trenza (2021) el análisis Pestel establece las consideraciones sobre el marco económico del entorno y ayuda a tener en claro las dificultades y amenazas de la organización, es muy útil al establecer el plan de negocio, estratégico el de marketing o el plan financiero, ya que este determina los factores externos de la empresa.

Asimismo, PESTEL es una herramienta de análisis estratégico, que define el entorno que rodea a una empresa mediante el análisis de una serie de factores externos. El motivo principal de aplicar el análisis PESTEL es poder explicar el contexto y entorno en el que una empresa desarrolla su negocio. El análisis del entorno externo es fundamental para que cualquier empresa facilite decisiones importantes, especialmente cuando se trata de la formulación de estrategias a corto, mediano y largo plazo (Quiroa, 2021).

### **Fuerzas de Porter**

En mención a las cinco fuerzas de Porter (Peiro, 2020) expone a las siguientes:

- Poder de negociación con el cliente
- Poder de negociación con el proveedor
- Amenaza de nuevos participantes
- Amenaza de nuevos sustitutos
- Competencia de competidores

**Amenaza de nuevos entrantes:** A menos que las barreras de entrada para una industria sean muy accesibles, esa industria no es atractiva. La amenaza es que surjan otras empresas con el mismo producto o nuevos recursos y ocupen esa parte.

**Poder de negociación de los proveedores:** Un mercado más atractivo sería si el proveedor tuviera muchas organizaciones en el campo, recursos relevantes y requisitos de precio y tamaño del pedido. Aquí medimos qué tan fácil es para un proveedor cambiar precios, fechas de entrega, métodos de pago y estándares de calidad. Cuanto menor sea el número de proveedores, menor será nuestro poder de negociación.

**Amenaza de productos sustitutos:** Un mercado o segmento se vuelve poco atractivo cuando existen alternativas, mejor tecnología o precios más bajos. Estos productos y servicios son una amenaza porque a menudo limitan el precio que puede cobrar por un producto. Siempre debemos estar al tanto de las tendencias de la industria y su impacto en nuestra organización.

**Poder de negociación de los clientes:** Porter cree que cuanto más organizados están los consumidores y más demandas y condiciones tienen de precios, calidad y relación de los servicios, menores son los márgenes de la empresa y menos atractivo el mercado. Además, los clientes tienen el poder de elegir a los competidores para otros servicios y productos. Esta situación es especialmente notoria cuando existen múltiples proveedores potenciales.

**Rivalidad entre competidores:** Este elemento es el resultado de cuatro elementos hasta ahora y proporciona la información que una organización necesita para establecer una estrategia de posicionamiento en el mercado. Cada competidor ha establecido una estrategia para diferenciarse de los demás. Por tanto, una fuerte rivalidad conduce a muchas estrategias. Factores como tener muchos competidores, estar en una posición muy favorable y tener costos fijos aumentarán tu rivalidad. En tales casos, el mercado no es atractivo.

## **Matriz de evaluación de factores externos EFE**

Matriz de Evaluación de Factores Externos, es una herramienta ponderada de diagnóstico para identificar y evaluar diversos aspectos externos que pueden afectar la expansión y crecimiento de marcas, empresas, organizaciones y negocios a través de la investigación de campo. Permite a los estrategas resumir y evaluar información como la economía, la sociedad, la cultura, la demografía, el medio ambiente, la política, el gobierno, las leyes, la tecnología y la competitividad. Esta herramienta se aprovecha para facilitar el desarrollo de estrategias que mitiguen amenazas o riesgos externos. La Matriz EFE permite evaluar y resumir información sobre política, finanzas, tecnología, medio ambiente, sociedad, cultura, demografía, derecho, gobierno, competencia y más (Araque & Cruz, 2016).

Los pasos para elaborar la matriz EFE desde el punto de vista de (Fred, 2003) son los siguientes:

- Elaborar una lista con los factores externos que se identificaron en el proceso de diagnóstico externo. Incluya primero las oportunidades y después las amenazas que afectan a la empresa y a su sector.
- Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas y la suma de todos los valores deben sumar 1.
- Asigne una calificación de 1-3 a cada factor externo para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales a dicho factor. Donde 3 corresponde a un impacto alto, 2 impacto medio y 1 impacto bajo.
- Multiplicar el valor de cada factor por su calificación para determinar un valor ponderado.
- Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

- Identifique las oportunidades y amenazas cuyo resultado este por encima del promedio general y analice cuales tienen impacto significativo sobre la empresa. (pág. 110)

### **Evaluación Interna**

Las herramientas para el diagnóstico interno de la empresa es la matriz de evaluación de factores externos EFI con el análisis de las debilidades y fortalezas de la empresa.

### **Matriz de evaluación de factores internos EFI**

EFI, significa Internal Factor Evaluation Matrix, es una herramienta para la realización de auditorías internas para conocer las fortalezas y debilidades de una empresa y una de sus áreas funcionales. Antes de hacer un plan estratégico o llevar un nuevo producto al mercado, es importante comprender cuáles son las fortalezas y las debilidades. De esa manera, puede considerar y mejorar antes de que sea demasiado tarde. Para evaluar correctamente los factores internos, solo necesita seguir procedimientos de creación de matrices EFI muy detallados y específicos (Muelle, 2019).

Los pasos para elaborar la matriz EFI desde el punto de vista de (Fred, 2003) son los siguientes:

- Elaborar una lista con los factores externos que se identificaron en el proceso de diagnóstico interno. Incluya primero las fortalezas y después las debilidades que afectan a la empresa y a su sector.
- Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener



éxito en el sector. Las fortalezas reciben valores más altos que las debilidades y la suma de todos los valores deben sumar 1.

- Asigne una calificación de 1-3 a cada factor externo para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales a dicho factor. Donde 3 corresponde a un impacto alto, 2 impacto medio y 1 impacto bajo.
- Multiplicar el valor de cada factor por su calificación para determinar un valor ponderado.
- Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.
- Identifique las fortalezas y debilidades cuyo resultado este por encima del promedio general y analice cuales tienen impacto significativo sobre la empresa. (pág. 150)

## **Evaluación Interna y Externa**

Una vez que se analiza el ambiente interno y externo, es fundamental relacionar ambos ambientes por medio de herramientas como: análisis FODA, análisis del FODA cruzado, análisis stakeholders, cuadro de mando integral y el mapa estratégico.

### **Análisis FODA**

El análisis FODA es un tipo de diagrama que se usa a menudo en negocios y educación para examinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas bajo ciertas circunstancias. Cada empresa tiene sus fortalezas y debilidades, pero ninguna organización puede ignorar el medio ambiente. También hay que analizar las oportunidades y amenazas que inundan el mercado. Aprenda a realizar un seguimiento de los factores internos y externos que influyen en el éxito de una empresa, también conocido como análisis FODA (OCCMundial, 2021).

Para (Porter, 1991), las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera).

Como señalan (Sarli, Gonzáles, & Ayres, 2015), las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. (pág. 18)

### **Matriz de FODA cruzado**

La matriz FODA cruzada consiste en identificar acciones estratégicas que proporcionan el marco para los planes estratégicos y operativos de una empresa, así como las estrategias clave de la empresa. Para desarrollarla se requiere partir de objetivos y diferenciadores (Sigüenza & Javier, 2015).

Harold Koontz y Heinz Weihrich en su Libro *Administración una Perspectiva Global y Empresarial* (2012) señala que la matriz FODA presenta cuatro estrategias alternativas que se basan en el análisis de los ambientes externo con amenazas y oportunidades y el ambiente interno con debilidades y fortalezas, las mismas que se describen a continuación:

- La estrategia DA tiene como intención minimizar tanto las debilidades como las amenazas y se conoce como estrategia “mini- mini”, puede inferir la coinversión, reducción o liquidación de la empresa.

- La estrategia DO busca minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Es decir, una empresa con debilidades en algunos aspectos puede fortalecerse desde el interior y aprovechar las oportunidades del ambiente externo.
- La estrategia FA se basa en las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente externo. La meta es maximizar las primeras y minimizar las segundas. Así una compañía aprovecha sus fortalezas tecnológicas, financieras, administrativas o de marketing para hacer frente a la amenaza que representa un nuevo producto introducido por su competidor.
- La estrategia FO, por su parte capitaliza las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades. Esta estrategia es la más deseable, de hecho, la meta de las empresas es pasar de otras posiciones en la matriz a esta última. Si tiene debilidades, se esforzarán para superarlas y convertirlas en fortalezas, para con ellas enfrentar las amenazas, de tal modo que se puedan concentrar en las oportunidades. (pág. 138)

### **Matriz de involucrados**

La matriz de partes interesadas, como en este ejemplo, es una herramienta para comprender e identificar las necesidades y la capacidad de las partes interesadas del proyecto. De manera similar, una parte interesada del proyecto es cualquier persona que esté interesada en el desarrollo y los resultados del proyecto. Sin embargo, la gestión adecuada de las partes interesadas no es fácil. Como resultado, muchos directores de proyectos utilizan herramientas como la Matriz de partes interesadas durante la fase de análisis del marco lógico (Sinnaps, 2021).

### **Cuadro de mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral enfatiza que los indicadores financieros y no financieros sean parte del sistema del Cuadro de Mando Integral, es un sistema de información para los empleados de todos los niveles de la organización, en este sentido, el Cuadro de Mando Integral no es solo un sistema de medición táctico o

empresarial, es un sistema de gestión estratégica que lo hace posible, asimismo este aclara la visión y estrategia, así como la toma de medidas concretas. Ayuda a comunicar y correlacionar metas e indicadores estratégicos, a planificar, establecer metas y coordinar iniciativas estratégicas y a incrementar la formación y la retroalimentación estratégica (Berríos & Flores, 2017).

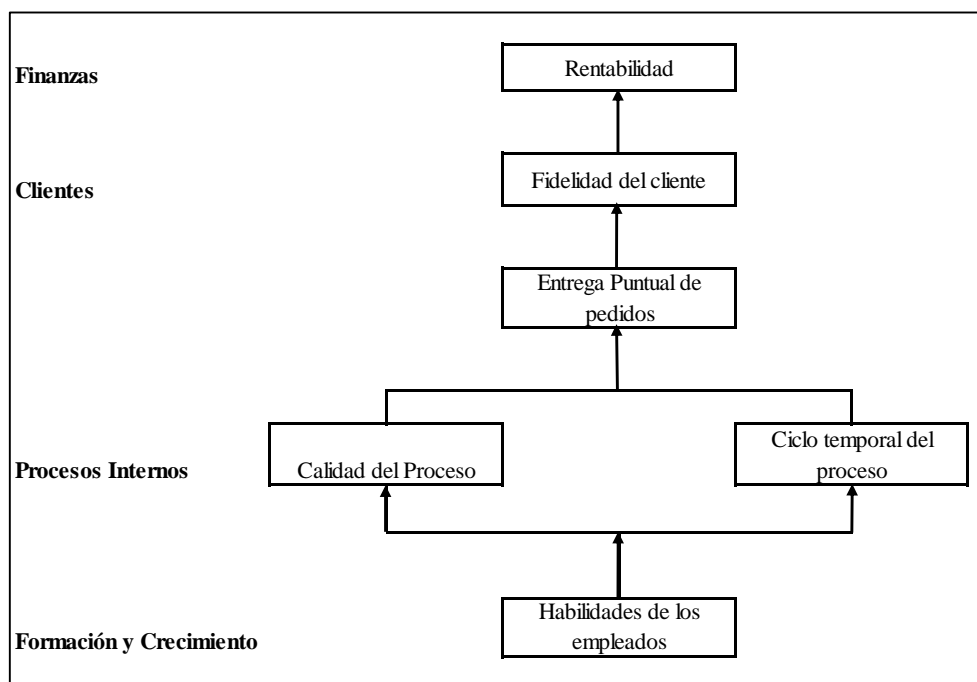
El Cuadro de Mando Integral fue desarrollado por (Kaplan & Norton) y lo podemos ver como una cadena de relaciones de causa y efecto o como un vector vertical a través de las cuatro perspectivas de cuadro de mando integral ya que existe una relación causal entre la satisfacción de los colaboradores, procesos internos, la satisfacción y fidelidad de los clientes, la cuota de mercado y los resultados financieros (pág. 45).

**Perspectiva Financiera:** Según (Kaplan & Norton, 2002) Los indicadores financieros son valiosas para resumir las consecuencias económicas de la empresa. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida por los ingresos, rendimientos de capital o valor añadido económico. Otros objetivos pueden ser el crecimiento de las ventas o la generación de cash flow (pág. 39).

**Perspectiva Cliente:** Para (Kaplan & Norton, 2002), en la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral CMI, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que ha elegido competir. Estos Segmentos representan las fuentes que proporcionaran el componente de ingresos de los objetivos financieros. Además, esta perspectiva permite que las instituciones equiparen sus indicadores claves sobre clientes en satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con el mercado seleccionado. También permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregará.

**Perspectiva del Proceso Interno:** De acuerdo con (Kaplan & Norton, 2004) , los procesos internos crean y entregan la propuesta de valor para los clientes, su desempeño es un indicador de tendencia de las mejoras subsiguientes en los resultados financieros y del cliente (pág. 35).

**Perspectiva de crecimiento y aprendizaje:** Se orienta a las capacidades y herramientas que son necesarias para que los colaboradores logren conseguir los objetivos estratégicos. Aquí tienen cabida objetivos relacionados con el incremento de la motivación y coordinación o mejorar la utilización de herramientas, como sistemas de información, que mejoren la gestión de la cadena de valor o que faciliten la prestación del servicio. Los indicadores a emplear se relacionan con el nivel de satisfacción de los trabajadores, los niveles de productividad del personal, los niveles de cualificación o la inversión realizada en tecnologías y sistemas de información. (Isotools, 2015)



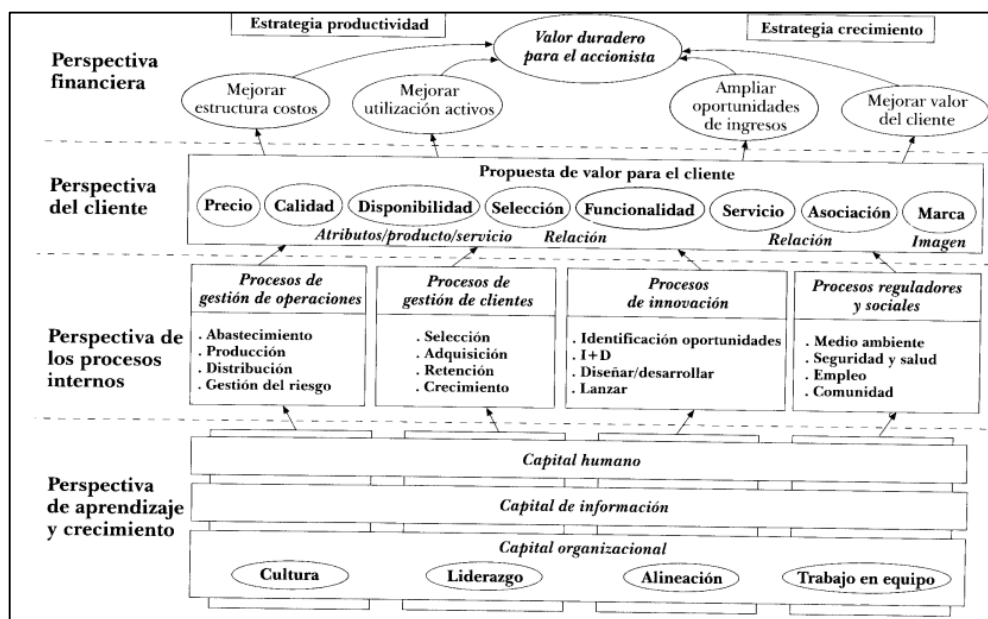
*Figura 2 Cadena de relación causa-efecto en el Cuadro de Mando Integral*

*Fuente: (Kaplan & Norton, 2002)*

## Mapa estratégico

Un mapa estratégico es una representación visual integral de la estrategia de una organización, un conjunto de causas entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: finanzas, clientes, procesos y finalmente aprendizaje y crecimiento. Describe el proceso de creación de valor a través de la relación entre y el resultado (Roncancio, 2018).

Por su parte, los mapas estratégicos permiten a todos los empleados conocer la estrategia de su organización y en qué parte de ella se encuentra. Además, los mapas estratégicos pueden ayudar a todos a estar en la misma página y ver cómo su trabajo afecta los objetivos estratégicos de la empresa. Si está utilizando el software Balanced Scorecard o el mapa estratégico puede mostrarle el desempeño de su organización de un vistazo (Conexión ESAN, 2017).



*Figura 3 Modelo de Mapa Estratégico de Kaplan y Norton*

*Fuente: (Kaplan & Norton, 2004)*

## Plan, programas y proyectos

Zapata (2021) define al plan, programa y proyecto de la siguiente forma:

- El plan es un documento de trabajo que establece los objetivos, inicia en el diagnóstico de la situación inicial, y permite evaluar las dificultades y acciones a ejecutar.
- Los programas es un instrumento que sirve para coordinar e implementar de manera estratégicamente una empresa u organización.
- El proyecto por su parte es el conjunto de acciones concretas para dar solución a los diferentes problemas y presenta una justificación concreta a esta.

### **Plan operativo**

Es un documento que permite identificar los responsables de responsables de la organización o empresa, asimismo se estipula en este los pasos a seguir para el logro de objetivos (Zapata, 2021).

### **1.3. Fundamentación del estado del arte**

#### **Origen y evolución de la planificación estratégica**

El Antiguo Testamento tiene el relato más antiguo de estrategia. Hace unos 3500 años, Moisés enfrentó grandes dificultades después de escapar de la esclavitud egipcia a los hebreos. Moisés comenzó a delegar autoridad a otros líderes, y cada líder supervisaba a un grupo de personas. Al delegar la autoridad jerárquicamente de esta manera, Moisés construyó un sistema de comando que le permitió concentrarse en las decisiones más importantes, lo que le ayudó a ejecutar su estrategia. Aquí Moisés desafía a la "delegación" que es la clave para ejecutar la estrategia (Ortiz, 2017).

En China en el año 500 a. C., la "estrategia" defendida por el estratega y filósofo El arte de la guerra todavía es apreciada por los líderes empresariales y militares. La obra maestra del arte de la guerra es "El arte de la guerra". En este libro, Sun Tzu enfatizó la creatividad y el engaño de la estrategia.

Luego, en el 70 a. C., apareció el ejemplo más famoso de estrategia antigua, el "Caballo de Troya". Cuenta la leyenda que los soldados griegos entraron por la Puerta de Troya y buscaban una forma de atacar desde dentro. Establecieron una estrategia para construir un caballo gigante, esconder a los soldados en él y entregar el caballo a los troyanos. Los troyanos fueron engañados y llevaron sus caballos a su ciudad. Por la noche, un soldado griego oculto abrió la puerta, lo que condujo a la victoria del ejército griego (Ortiz, 2017).

Las raíces de la estrategia empresarial están en la estrategia militar. Por ejemplo, una de las ideas del arte de la guerra, que se ha aplicado a muchas empresas, es "ganar sin luchar". Las acciones de Apple en el negocio de las computadoras personales son un buen ejemplo de cómo se puede realizar esta idea. Muchos fabricantes de computadoras como Toshiba, Acer y Lenovo compiten principalmente por el precio. Como resultado, se producirá una competencia de precios y las ganancias de los fabricantes de computadoras se verán afectadas. Apple, por otro lado, prefiere desarrollar sus propias funciones, que están creando clientes entusiastas (Ortiz, 2017).

### **Origen y evolución de la gestión administrativa**

La administración como disciplina académica es relativamente nueva, pero la historia del pensamiento administrativo es muy antigua. Debido a que la administración fue creada por los propios humanos, era necesario coordinar, decidir y realizar actividades en todo momento. Por lo tanto, la administración antigua tiene muchos de los fundamentos de la administración actual. Como puede verse en el Código Hamrahi y el Nuevo Testamento, hay rastros de procesos administrativos en la forma en que funcionan la antigua Grecia, Egipto, Roma y China (Perspectivas, 2007).

Egipto tiene un sistema administrativo integral con una economía planificada y un gobierno central con gran poder basado en el poder y la coerción, donde se creó el



primer sistema de servicio civil. Al final del Imperio Romano, la centralización de la administración se debilitó considerablemente, la realeza fue transferida al terrateniente y mucha gente se reunió alrededor del terrateniente. La evolución del pensamiento administrativo fue notable y se integraron organizaciones como la Iglesia Católica. Durante este período, Italia sentó las bases de la contabilidad y el comercio modernos, y logró grandes avances en la administración (Unidad académica de estudios generales, 2018).

Por otro lado, al comienzo de esta era, los movimientos administrativos llamados cameralistas tuvieron lugar en Prusia y Austria, alcanzando su punto máximo en 1560 y tratando de mejorar el sistema administrativo en ese momento. Para algunos académicos, la lista de cámaras es pionera en la investigación científica de la administración pública.

A mediados del siglo XVIII, comenzó la Revolución Industrial Británica, que requirió una nueva generación de gerentes, que desarrollaron sus propios conceptos y técnicas, y nacieron algunos de los principios básicos de la administración. Esta época sentó las bases para el desarrollo de la administración pública como una verdadera ciencia, aunque las teorías, los principios y las funciones administrativas nacieron y fueron reemplazados o modificados según las necesidades de la época. Desempeñó un papel importante en el desarrollo del pensamiento administrativo (Unidad académica de estudios generales, 2018).

Actualmente, la administración es un área relativamente nueva, pero su desarrollo fue muy rápido. La propia historia de la filosofía empresarial proporciona información sobre las contribuciones, los problemas y las situaciones que ha enfrentado la industria durante los últimos 70 años. La gestión es un fenómeno universal en la sociedad moderna, donde cada organización, cada empresa, toma decisiones, coordina múltiples actividades, gestiona el talento, evalúa el desempeño con base en metas predeterminadas y diversos recursos, requiere adquisiciones y asignaciones.

**Tabla 5 Surgimiento del Pensamiento Administrativo**

<b>Autor y principal contribución a la administración</b>
<b>Administración Científica</b>
Frederick W. Taylor (1880-1925): Reconocido como el padre de la administración científica. Su principal preocupación fue elevar la productividad, sus principios destacan la utilización de la ciencia, la creación de armonía y la cooperación de grupo, el logro de una producción óptima y el desarrollo de los trabajadores
Frank y Lillian Gilbreth (1900): Conocido por sus estudios de tiempos y movimientos. Lillian, psicóloga industrial, se enfocó en los aspectos humanos del trabajo y la comprensión de las personalidades y necesidades de los trabajadores.
Henry L. Gantt (1901): Pedía la selección científica de los trabajadores y la cooperación armoniosa entre mano de obra y administración. Insistió en la necesidad de la capacitación.
<b>Teoría de la administración operacional moderna</b>
Henri Fayol (1916): Conocido como el padre de la teoría de la administración moderna. Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnico, comercial, financiero, de seguridad, contable y gerencial. Reconoció la necesidad de enseñar administración. Formuló 14 principios de la administración como autoridad y responsabilidad, unidad de mando, cadena de escala y esprit de corps.
<b>Ciencias del comportamiento</b>
Hugo Münsterberg (1912): Aplicación de la psicología a la industria y administración
Walter Dill Scott (1910, 1911): Aplicación de la psicología a la publicidad, el marketing y el personal.
Max Weber (1946, 1947): Teoría de la burocracia
Vilfredo Pareto (1896-1917): Conocido como el padre del enfoque de los sistemas sociales a la organización y administración.
Elton Mayo (1933): Estudios famosos en la planta Hawthorne de la Western Electric Company sobre la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño.
<b>Teoría de sistemas</b>
Chester Barnard (1938): La tarea de los gerentes es mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal. Sugirió un enfoque de sistemas sociales amplio a administrar.
<b>Pensamiento administrativo moderno</b>
W. Edwards Deming (1951): Introdujo el control de calidad en Japón.
Peter F. Drucker (1974): Escritor muy prolífico, se dedicó a temas generales de administración.
Laurence Peter (1969): Observó que con el tiempo las personas son promovidas a un nivel en el que son incompetentes
William Ouchi (1981): Analizó determinadas prácticas gerenciales japonesas adaptadas al ambiente estadounidense
Thomas Peters y Robert Waterman Jr. (1982): Identificaron las características de las compañías que consideraron excelentes.

**Fuente: (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2012, págs. 16-17)**

#### **1.4. Conclusiones capítulo I**

En este primer capítulo se fundamentó teóricamente la gestión administrativa, según los diferentes autores se concluye que la gestión administrativa se alimenta de otras teorías de la administración, además forma un sistema integral de planificación, organización, dirección y control para crear un ambiente adecuado en el que los grupos de individuos cumplan metas específicas de manera eficiente.

En cuanto a la planificación estratégica, se contempla que muchos autores y practicantes han propuesto muchas herramientas para la formulación de la dirección estratégica, en teoría las más efectivas son: análisis FODA, matriz EFE y EFI, stakeholders, cinco fuerzas de Porter, PEST y el cuadro de mando integral que ayudan a los estrategas a evaluar el mercado y la industria de manera holística, sin embargo, pero estas herramientas deben complementarse con un buen juicio intuitivo.

## **CAPITULO II. PROPUESTA**

### **2.1. Título de la propuesta:**

**Plan estratégico para la empresa Prolácteos**

### **2.2. Objetivos**

Diseñar un plan estratégico para la empresa Prolácteos que desarrolle la gestión administrativa en el periodo 2022-2024.

- Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa en la industria Prolácteos.
- Diseñar estrategias para las diferentes perspectivas: financiera, clientes, aprendizaje y desarrollo, procesos internos y medio ambiente.
- Elaborar el modelo del cuadro de mando integral.

### **2.3. Justificación**

Las empresas necesitan constantemente cambios frecuentes para estar a la vanguardia de la tecnología y la competencia. Por lo tanto, si desea seguir siendo competitivo, debe mantenerse al día con los cambios. De lo contrario, los emprendedores perderán su efectividad sin ser conscientes del entorno, y en muchos casos solo serán reconocidos cuando el capital y los ingresos se vean afectados.

Por tanto, es necesario cambiar la cultura organizacional de Industria Láctea Prolácteos. Esto se hará desarrollando de forma clara la misión, visión, metas

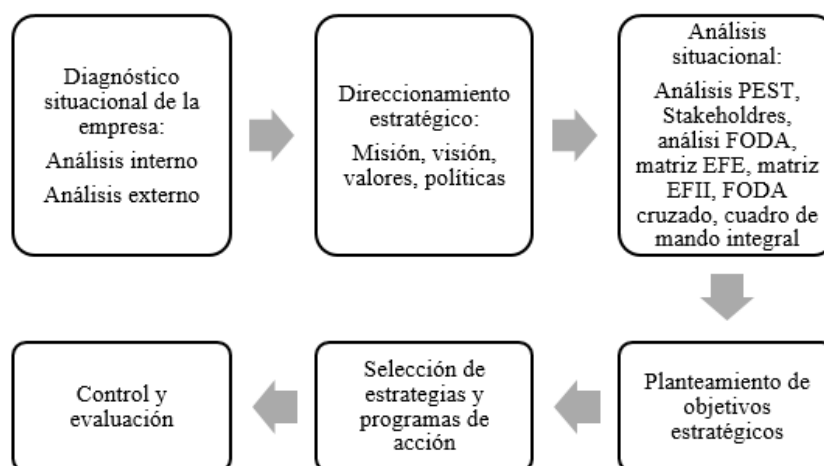
estratégicas, indicadores y mecanismos de gestión, y nuevos modelos de gestión y sustentabilidad en la producción de quesos de la empresa, de esta manera la organización irá a la par con el futuro.

En estas circunstancias, la empresa mantiene una buena comunicación para que sus empleados comprendan la importancia del cambio y la mejora en la empresa y reciban sugerencias de todos los miembros de la organización. Por ello, una vez analizada la situación de la empresa mediante el contacto con los autores del mismo, se establece la necesidad de elaborar el presente plan estratégico, asimismo, se plantea los siguientes elementos:

## 2.4. Desarrollo de la propuesta

### 2.4.1. Elementos que la conforman

El plan estratégico tiene seis apartados, se empieza con un análisis del entorno interno y externo de la organización, direccionamiento estratégico, análisis situacional, planteamiento de objetivos estratégicos, selección de estrategias y programas de acción y culmina con el control y la evaluación.



**Figura 4 Elementos de la propuesta de Planificación Estratégica**  
*Elaboración: El autor.*

## Propuesta de Misión

“Somos una empresa productora de quesos con amplia experiencia en el sector, comprometida a ofrecer productos nutritivos con excelente sabor y tradición a clientes del mercado local con un equipo humano que hace de ésta misión parte su vida.”

## Propuesta de Visión

“Para el 2024, la empresa "Prolácteos" será el referente en el mercado local de la industria quesera, con un portafolio de productos de calidad y con un equipo humano comprometido con el bienestar de nuestros clientes y medio ambiente.”

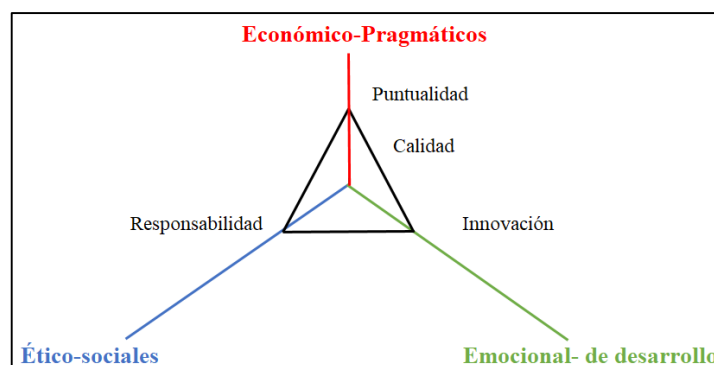
## Propuesta de Valores institucionales

**Puntualidad:** Entregando el producto al cliente a tiempo

**Responsabilidad:** Cumpliendo normas legales y buenas prácticas de producción, contribuyendo al desarrollo social y responsabilidad ambiental

**Calidad:** Al utilizar materia prima que cumpla con estándares establecidos por las normas de calidad.

**Innovación:** Capacidad para mejorar nuestros productos, procesos y prácticas.



**Figura 5. Modelo triaxial de Simon Dolan para Prólácteos**

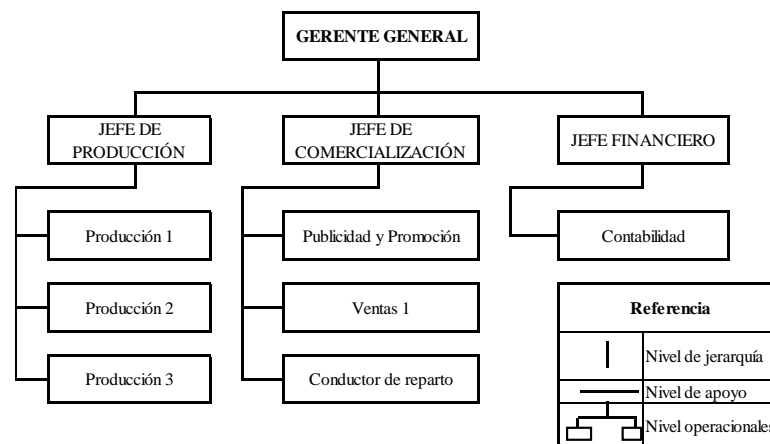
*Elaboración: El autor.*

### Propuesta de Políticas

- Guardar sigilo sobre la información confidencial de la empresa
- Reclutamiento y selección del personal basado en logros y merecimientos conforme la legislación laboral vigente.
- Emitir llamados de atención según la falta del empleado
- Dotación de herramientas de trabajo y uniformes a cada empleado para ofrecer una imagen institucional adecuada
- Ser puntuales, llenar el control de asistencia diaria con firma y hora de ingreso y salida.
- Dar recompensas y reconocimiento a empleados según el desempeño en sus funciones.
- Se otorga crédito al cliente después de la tercera compra y el monto es un promedio de sus compras anteriores, el plazo es máximo a 8 días y se registrará en la orden de pedido la firma y cédula del cliente.

### Propuesta de organización estructural de la empresa

Actualmente cuenta con 0 colaboradores distribuidos en las siguientes áreas: 1 Gerente, la contadora en el área financiera, cuatro colaboradores en el área de producción y 2 personas en el área de comercialización, es importante crear el cargo para un responsable de Publicidad y promoción.



**Figura 6. Organigrama estructural industria Prolácteos**

**Elaboración: El autor**

## **Análisis situacional de la industria**

La Industria Láctea Prolácteos con el Ruc 0501315212001, fue creada en la parroquia de Tanicuchí, provincia de Cotopaxi por el Sr. Humberto Casa bajo el nombre comercial “Prolácteos”, se dedica a la producción y comercialización de queso fresco, según las Clasificaciones Nacionales de actividades económicas versión Ecuador el de código CIU es C105004: productos lácteos, la actividad económica principal es la elaboración de mantequilla, queso, cuajada y suero.

La idea de negocio surge desde el 2001 con una inversión inicial de 15000 dólares, la finalidad era salir de la crisis que enfrentaba el país y fomentar plazas de trabajo, se aprovechó un terreno propio y el conocimiento técnico que del propietario sobre la elaboración de quesos. Actualmente la empresa tiene 93.8445,00 dólares en activos, no tiene obligaciones, los ingresos operacionales son de 257.286,00 dólares, costos de 199.441,00 dólares, gastos de 50.049,00 dólares y una utilidad neta al cierre del año 2020 de 7.796 dólares. Las ventas redujeron considerablemente por una deficiente gestión administrativa, al respecto, la rentabilidad sobre las ventas es del 3%, es decir por cada dólar que vende se tiene 3 centavos de utilidad neta.

***Tabla 6 Estructura Financiera de la Industria Prolácteos-2020***

Activo	93845,00
Pasivo	0,00
Patrimonio	93845,00
Ingresos	257286,00
Costos	199441,00
(=) Utilidad Bruta	57845,00
Gastos	50049,00
Utilidad Neta del Ejercicio	7796,00

***Fuente: Declaración IR 2020-Industria Prolácteos***

La empresa cuenta con una planta de producción en Tanicuchí y un punto de venta en el Mercado Mayorista de Quito, el portafolio de productos es: queso cuadrado de sal de 500 gramos, queso cuadrado sin sal de 500 gramos, queso redondo de sal de 120 gramos y el queso redondo sin sal de 120 gramos.



Los stakeholders o grupos de interés en el ambiente interno de la empresa son los empleados con aporte técnico y el gerente propietario con influencia administrativa. Por otra parte, en el ambiente externo y directamente relacionados son los proveedores con intervención en el precio y producto. Los clientes como tiendas, panaderías, entre otros también son un segmento de interés externo y de influencia directa ya que de son la razón de ser de la empresa al demandar nuestros productos.

Así mismo, los organismos de control como el Servicio de Rentas Internas SRI, La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA, el Ministerio de Ambiente, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, entre se vinculan con la operatividad del negocio de manera externa y con influencia de tipo normativa y regulatoria. El sistema financiero de igual forma se relaciona en el medio externo e indirectamente con la empresa ya que sirve para ahorro, inversión, financiamiento y transaccionalidad.

Aunando la situación externa, en el ámbito político están las disposiciones reguladoras del municipio local, políticas de calidad y buenas prácticas de manufactura, resoluciones y decretos vinculadas a la distribución en pandemia emitidos por el COE, políticas ambientales y de sanidad como protocolos del Registro Sanitario; socialmente se tiene a las regulaciones laborales restrictivas, la fuerza laboral y la salud, en la parte económica la tasa activa para financiamiento y para finalmente el avance tecnológico.

A continuación, se desarrolla cada uno de los grupos de interés para la industria Prolácteos.

**Tabla 7. Stakeholders empresa Prolácteos**

Internos				
Stakeholder	<b>Demandas ¿Qué necesitan?</b>	<b>Expectativas ¿Cómo lo quieren?</b>	<b>Aportes ¿Qué ofrecen?</b>	<b>Requerimientos ¿Qué requerimos de ellos?</b>
<b>Empleados</b>	Estabilidad laboral, sueldos justos y acorde a la normativa laboral	Puntualidad	Operatividad del negocio con trabajo físico y trabajo intelectual	Trabajo con identidad corporativa y compromiso
<b>Gerente/ propietario</b>	Obtener ganancias	Rentabilidad	Capital, fuentes de empleo, dirección y control	Direccionamiento y gestión eficiente
Externos				
<b>Proveedores</b>	Ventas	Permanentes	Descuentos, incentivos, materia prima como leche y cuajo de calidad, maquinaria y equipo garantizado.	Calidad, precios competitivos, entrega a tiempo, disponibilidad de stock, garantía del producto, asesoramiento en la compra
<b>Clientes</b>	Producto, queso fresco	Calidad, precio justo	Pagos	Seriedad en el pedido, buena relación y confianza, mantener e incrementar clientes
<b>Competencia</b>	Evitar el dumping de precios y malas prácticas de competencia	Ampliar la participación en el mercado y posicionar la marca	Nuevas ideas de negocio y oportunidades de negocio	Competencia leal
<b>Organismos de control y regulación</b>	Cumplimiento de la norma	A tiempo	Normativa y control • RUC • Patente Municipal • Permiso de funcionamiento y transporte del Arcsa • Permiso de recepción de leche de Agrocalidad • Certificado de Medio Ambiente	Apoyo, capacitaciones oportunas, notificaciones a tiempo
<b>Sistema Financiero</b>	Sujetos de crédito con buen perfil crediticio	Colocación con bajo riesgo	Recursos financieros	Financiamiento con tasas justas, préstamos rápidos y sin muchos requisitos

*Fuente: Elaboración propia*

El presente análisis también toma en consideración las 5 fuerza competitivas de Michael Porter, donde la amenaza de los nuevos entrantes, es poco atractiva para la empresa pues la industria crece de forma significativa y su desarrollo es gigantesco, así también los nuevos competidores que busquen ingresar al sector requieren de un bajo monto para inversión inicial, así también la especialización es relevante para permanecer activos en el sector.

La rivalidad entre competidores es un factor no atractivo para el sector debido a la gran cantidad de queserías y debido a la facilidad de acceso al servicio se propone el factor de diferenciación como la clave para sobresalir en el sector industrial de lácteos, la competencia directa es Lácteos Léo.

La amenaza de los productos sustitutos es atractiva para el sector debido a que el producto sustituto para el queso no existe, sin embargo, los competidores con producto similar y a menor costo es una de las problemáticas claves.

El poder de negociación de los clientes potenciales forma parte del atractivo del sector pues estos se distribuyen en clientes nacionales y extranjeros, pero para alcanzar esta meta se debe buscar estrategias de logística y de costos, puesto que los otros competidores venden el queso a 1,50 dólares mientras que el de la empresa queso sale a 1,75 dólares.

El poder de negociación de proveedores es altamente atractivo debido a que los proveedores para este tipo de industria son diversos y en un sinnúmero de ofertas para la adquisición de leche y productos para la elaboración de lácteos, etc., lo que permite establecer mejores precios para el producto.

Para sustentación del presente análisis se fundamenta en la encuesta aplicada a la población objetiva que corresponde a sesenta y siete clientes detallistas, en donde se obtiene los siguientes hallazgos. (Anexo 6)

Del total de clientes encuestados, la mitad tiene relación comercial con la empresa de 1 a 3, por lo cual se debe tener en cuenta estrategias para captación, retención y

fidelización. La mayoría con experiencia y conocimiento de formación académica superior por lo que trabajar con productos de calidad es prioridad.

Con referencia al tipo de establecimiento comercial se encontró que las tiendas y panaderías representan el 76% en la cartera de clientes, y la diferencia son entre cafeterías y puestos del mercado, razón por la cual se debe trabajar en estrategias basadas en precios y abaratar costos para mantener a los clientes. El cliente del cliente en su mayoría, el 73% es el consumidor final, lo cual es bueno para ya que no se encarece el producto para el consumidor final.

Su percepción sobre el producto que oferta la empresa es que son excelentes para un 48% y buenos para un 51%, es decir se cuenta con amplia experiencia en la elaboración de queso artesanal. El trato al cliente para la mayoría, es decir el 86,6% es bueno, lo cual, permite evidenciar que se requiere de una mejora en el servicio al cliente. Afortunadamente, el 88% de clientes opina que el precio no es ni caro ni barato, se tiene un buen precio a la par de la calidad del producto.

En cuanto a la publicidad, el 42% de la muestra manifiesta no conocer de alguna publicidad de la empresa Prolácteos, lo que señala que se debe mejorar las campañas marketing y publicidad. Además, casi un tercio de los clientes indican no tener ningún beneficio de promoción, incentivo o descuento, para ello es importante diseñar estrategias para dar valor al cliente y fidelizarlo.

La mitad de clientes realiza el pedido una vez por semana y la cuarta parte pasando un día, al ser un producto básico se requiere que sea fresco y disponible, con adecuado sistema de refrigeración para evitar el incremento de desechos o desperdicios. Ahora bien, más de la mitad, el 56% lo adquiere acudiendo directamente al puesto de ventas, y el tercio lo compran a los agentes vendedores en las visitas a sus negocios, lo cual indica que los agentes vendedores no son tan efectivos como se ha esperado, por lo que se requiere de políticas de control y seguimiento sobre estos para mejorar la atención directa con los clientes. La forma de pago más usada es el efectivo con un 90%, indicador clave para el capital de trabajo y liquidez empresarial.

Si bien es cierto, casi todos, el 96% de los clientes, mencionan que existe seriedad en la entrega de los pedidos, es importante dar seguimiento al 4% de clientes que consideran que no son seguros los pedidos para evitar la mala publicidad del boca a boca. En cuanto a competitividad de producto, el 90% considera que si lo son; por otra parte, en accesibilidad y disponibilidad, solo el 3% de los clientes mencionan que no lo son, se debe trabajar en la disponibilidad de quesos en el punto de venta acorde al registro de pedidos, control de clientes y producción para evitar escases o sobreproducción.

Para finalizar, se evidencio que más de la mitad de los encuestados, el 73% mencionaron que el producto es la razón fundamental para comprar a la empresa, ya que las características del producto lo hacen diferente y con mayor predilección sobre otros por la calidad de este, sin embargo, es necesario potencializar la marca Prolácteos.

De la entrevista (Anexo 7) realizada los 8 trabajadores, se puede inferir que los valores presentes en el ambiente organizacional son la puntualidad y la responsabilidad, también existe estabilidad laboral ya que la mitad de colaboradores labora más de 5 años en la institución, únicamente se tiene un empleado nuevo. En el área de producción y ventas se tiene personal con formación académica secundaria, en la gerencia y en el financiero con instrucción superior.

En cuanto a la organización estructural cinco manifiestan conocerla, pero empíricamente y tres la desconocen, en consecuencia, no existe una organización estructura formal. Además, todos manifiestan no tener un manual de funciones por lo que existe duplicidad de funciones.

Las actividades no se planifican eficientemente, el 75% de entrevistados indican que existe descoordinación en las actividades diaria, sin embargo, el sistema de comunicación interna es bueno, todos los colaboradores se muestran satisfechos ya que conocen las disposiciones oportunamente

La administración se preocupa por el bienestar de los empleados y todos lo perciben de esa forma, evidenciando un buen clima laboral, aunque en cuanto a motivación solo 3 muestran estar insatisfechos. En torno a desarrollo y aprendizaje, la mayoría manifiesta no tener capacitaciones.

Una vez que se evalúa los factores internos (MEFI) y externos (MEFE) con impacto positivo o negativo se determina las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la organización. (Anexo 8)

### **Fortalezas**

- F1. Instalaciones, maquinaria y transporte propio
- F2. Lealtad de clientes antiguos
- F3. Experiencia en la elaboración de quesos artesanales
- F4. Producto natural con semaforización nutricional
- F5. Trabajo en equipo
- F6. Permisos de funcionamiento del ARCSA y otros órganos de regulación y control.

### **Oportunidades**

- O1. Crecimiento del mercado con nuevos negocios que compren queso
- O2. Reducción de tasa de interés activa
- O3. Región registra un aumento de producción lechera
- O4. Nuevas invenciones y desarrollos de tecnología

### **Debilidades**

- D1. Ausencia de planificación, organización, dirección y control a mediano y largo plazo
- D2. Escasa publicidad y promoción del producto
- D3. No existe capacitación
- D4. Modelo de producción artesanal, modelo de comercialización tradicional
- D5. Duplicidad de funciones
- D6. Costo de producción alto

### **Amenazas**

- A1. Crisis económica y rebrote de la pandemia Covid-19
- A2. Alto número de competidores en el sector: formales y clandestinos
- A3. Inseguridad social y sanitaria

**Tabla 8. Análisis FODA cruzado**

<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO</b>	<b>F Fortalezas</b> F1. Instalaciones, maquinaria y transporte propio F2. Lealtad de clientes antiguos F3. Experiencia en la elaboración de quesos artesanales F4. Producto natural con semaforización nutricional F5. Trabajo en equipo F6. Permisos de funcionamiento del ARCOSA y otros órganos de regulación y control.	<b>A Amenazas</b> A1. Crisis económica y rebrote de la pandemia Covid-19 A2. Alto número de competidores en el sector: formales y clandestinos A3. Inseguridad social y sanitaria
<b>O Oportunidades</b> O1. Crecimiento del mercado con nuevos negocios que compren queso O2. Reducción de tasa de interés activa O3. Región registra un aumento de producción lechera O4. Nuevas invenciones y desarrollos de tecnología	<b>FO: ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b> F2O1. Incrementar las ventas aprovechando la capacidad instalada F1. O3. Implementar jornadas de mantenimiento preventivo para maquinaria que sostengan el aumento de producción F3.O4. Mejorar los procesos internos con tecnología y experiencia para evitar excesos y desperdicios F1. O1. Lanzar nuevos productos aprovechando las instalaciones propias F2.O4. Utilizar medios electrónicos como las redes sociales para dar a conocer el producto	<b>FA. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b> F1A1. Optimizar la capacidad instalada como respuesta a la crisis F3.A2. Aprovechar la experiencia en el sector enfrentar a la competencia F5.A3. Reducir los incidentes laborales a través de programas en convenio con la policía nacional y protocolos de seguridad para el producto F2.A2. Mejorar la atención del servicio al cliente que diferencie de la competencia F4.A2. Ofrecer el producto de calidad con marca y empaque que distinga de la competencia F1.A3. Asegurar el cumplimiento en la entrega de pedidos
<b>D Debilidades</b> D1. Ausencia de planificación, organización, dirección y control a mediano y largo plazo D2. Escasa publicidad y promoción del producto D3. No existe capacitación D4. Modelo de producción artesanal, modelo de comercialización tradicional D5. Duplicidad de funciones D6. Costo de producción alto	<b>DO. ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS</b> D1.O1. Diseñar y ejecutar estrategias para atraer a nuevos clientes D2.O4. Diseñar herramientas de marketing digital para reconocimiento de la marca D4.O4. Modernizar los procesos administrativos y de producción para mejorar los resultados financieros. D3.O4. Impulsar programas de capacitación para promover el aprendizaje y crecimiento D4.O1. Captar nuevos clientes y fidelizar a clientes antiguos D4.O2. Adquirir financiamiento para compra de maquinaria y modernización de procesos	<b>DA. ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</b> D1.A1. Diseñar un plan para mitigar los efectos de la pandemia D2A2. Elaborar un plan de promoción para crear y captar valor en el consumidor y ser más participativos en el mercado. D3.A3. Capacitar sobre seguridad social y sanitaria D4.A1. Crear formas de contacto digital para no perder la relación comercial con el cliente por la pandemia y sostener la operatividad de la empresa D5. A2. Elaborar un manual de procesos con actividades estandarizadas que nos diferencie de la competencia D6.A2. Reducir el costo de producción y desperdicios para ser más competitivos

## Objetivos estratégicos

- Reducir los costos de producción para incremento de la rentabilidad y productividad de la empresa.
- Incrementar las ventas al menos un 5% cada año para mejorar los resultados financieros de la empresa
- Mejorar la atención del servicio al cliente para captación y fidelización
- Crear y captar valor en el cliente para ofertar un producto que satisfaga sus necesidades.
- Mejorar la calidad de procesos con modernización y optimización de los recursos.
- Desarrollar las habilidades y competencias de los colaboradores para el desempeño eficaz en su lugar de trabajo
- Mejorar el aire de las zonas aledañas a la planta para proteger la salud de la comunidad y prevenir la contaminación.



## **Estrategia para la perspectiva Financiera**

**Objetivo estratégico 1:** Reducir los costos de producción para incremento de la rentabilidad y productividad de la empresa

### **Meta:**

- Reducción del 10% en los costos de producción hasta el 2024.
- Reducción del desperdicio a un 30%, en metas parciales del 10% cada año.

### **Medio:**

- Planificar con anticipación los insumos y materias primas y comprar al mayoreo para negociar costes bajos con los proveedores.
- Reducir residuos, aprovecharlos para obtener ingresos adicionales con la elaboración de productos de salida.
- Controlar en tiempo real las horas extras en la jornada de trabajo para ahorrar en gastos, optimizando el rendimiento de la empresa
- Ahorrar los costes bancarios innecesarios que ocasionan avales, impagos, sobregiros, gastos de gestión, etc.
- Crear conciencia en el consumo de energía, apagando la maquinaria y las luces cuando no es necesario.

### **Fuente de información:**

- Reporte de asistencia de personal
- Estados financieros y movimientos y estados de cuenta
- Kardex y bitácora de novedades de pedidos

### **Indicadores**

- Índice de variación de costos de producción
- Porcentaje de unidades no conformes
- Porcentaje de producto devuelto

**Área responsable: Gerencia y Financiero**

## **Estrategia para la perspectiva Financiera**

**Objetivo estratégico 2:** Incrementar las ventas al menos un 5% cada año para mejorar los resultados financieros de la empresa

### **Meta:**

- Incrementar las ventas al menos un 5% cada año para mejorar los resultados financieros de la empresa
- Captar 12 clientes nuevos cada año.
- Incrementar el margen de utilidad sobre las ventas al menos al 10% al 2024.

### **Medio:**

- Establecer indicadores de ventas diarias y semanales para cada vendedor.
- Captar nuevos clientes, realizar brigadas de degustación y promoción del producto en diversos sectores.
- Realizar un estudio de mercado para conocer cuál es el comportamiento del consumidor, gustos y preferencias.
- Fidelizar al cliente y convertirlo en promotor del producto para captar referidos que moneticen el negocio.
- Adecuar la planta procesadora para la realización del área financiera.

### **Fuente de información:**

- Reporte de ventas, estados financieros
- Ordenes de pedido, hoja de ruta
- Cartera de clientes

### **Indicadores**

- Clientes nuevos
- Índice de incremento en ventas
- Utilidad sobre ventas

**Área responsable:** Gerencia y Financiero

## **Estrategia para la perspectiva Clientes**

**Objetivo estratégico 3:** Mejorar la atención del servicio al cliente para captación y fidelización.

### **Meta:**

- Al 2024, obtener un porcentaje de satisfacción del cliente superior al 80%.
- Cubrir al menos el 90% en la entrega de pedidos mensuales.

### **Medio:**

- Descubrir cómo piensan el cliente al momento de comprar para ajustarse a sus necesidades y darle un buen trato.
- Equipar adecuadamente el transporte con thermo King para que el producto llegue en óptimas condiciones a su lugar de destino.
- Empoderar al departamento de atención al cliente para cerrar ventas.
- Ofrecer al cliente producto de calidad en diferentes presentaciones cumpliendo con las necesidades del cliente.

### **Fuente de información:**

- Reporte de reclamos y novedades
- Encuesta de satisfacción al cliente
- Hoja de control y recepción de pedidos

### **Indicadores**

- Porcentaje de satisfacción al cliente
- Índice de respuesta a reclamos
- Medición de eficiencia

**Área responsable:** Comercialización

## **Estrategia para la perspectiva Clientes**

**Objetivo estratégico 4:** Crear y captar valor en el cliente para ofertar un producto que satisfaga sus necesidades.

### **Meta:**

- Obtener un porcentaje de costo por lead del 10% cada año.
- Al 2024, captar una comunidad de 250 seguidores en canales digitales.

### **Medio:**

- Contratar un especialista en marketing, desarrollar un plan de publicidad y promoción
- Realizar campañas publicitarias, promociones y descuentos para que los productos tengan mayor aceptabilidad por los clientes.
- Crear un perfil de WhatsApp Business para la empresa y otro de Facebook

### **Fuente de información:**

- Detalle de gastos en publicidad y marketing
- Hoja de prospectos clientes
- Registros de actividad de redes sociales

### **Indicadores**

- Costo por lead
- Interacción y Alcance

**Área responsable:** Comercialización

## **Estrategia para la perspectiva Proceso Internos**

**Objetivo estratégico 5:** Mejorar la calidad de procesos con modernización y optimización de los recursos.

### **Meta:**

- Alcanzar certificaciones en al menos el 60% de los procesos hasta el año 2024.
- Establecer tiempos de entrega estándar con demora máxima del 20% del tiempo establecido.
- Tasa de accidentalidad laboral menor o inferior al 10% cada año.
- Obtener al menos el 90% de unidades conformes en cada lote

### **Medio:**

- Estandarizar los procesos a través de un manual, y definir parámetros de control para determinar la calidad del producto
- Establecer una política de cumplimiento para entrega de pedidos
- Capacitación sobre seguridad industrial para reducir los riesgos laborales
- Organizar jornadas para mantenimiento preventivo de maquinaria y sanitización de la planta
- Mejorar la calidad de procesos para obtener certificaciones y el control de calidad del producto
- Adquirir una selladora al vacío industrial
- Diseñar un sistema de señaléticas con el objetivo de brindar mayor seguridad a los trabajadores y clientes de la organización

### **Fuente de información:**

- Hoja de control y recepción de pedidos, bitácora de novedades, Kardex., registro de asistencia de personal y bitácora de novedades de personal, manual de procesos

### **Indicadores**

- Tasa de Tiempo de entrega
- Accidentabilidad, mantenimiento de equipos
- Calidad de procesos, porcentaje de unidades no conformes

**Área responsable:** Producción

## **Estrategia para la perspectiva Aprendizaje y crecimiento**

**Objetivo estratégico 6:** Desarrollar las habilidades y competencias de los colaboradores para el desempeño eficaz en su lugar de trabajo.

### **Meta:**

- Realizar al menos una capacitación semestral de temas de interés.
- Ampliar el portafolio de productos y lanzar al menos 2 productos nuevos hasta el 2024

### **Medio:**

- Capacitación de calidad total, cierre de ventas, seguridad industrial, gestión de cobro y bioseguridad.
- Realizar un estudio de mercado para conocer cuál es el comportamiento del consumidor, gustos y preferencias.
- Contratar una persona especialista en el desarrollo de productos que de lineamientos a seguir y cumplir las normas técnicas
- Fomentar los eventos sociales y culturales los cuales permitirán mejorar las relaciones interpersonales dentro de los miembros de la organización

### **Fuente de información:**

- Registro de asistencia del personal
- Estudios de mercado

### **Indicadores**

- Capacitación a empleados
- Investigación y desarrollo

**Área responsable:** Gerente, Financiero y Producción

## **Estrategia para la perspectiva Medio Ambiente**

**Objetivo estratégico 7:** Mejorar el aire de las zonas aledañas a la planta para proteger la salud de la comunidad y prevenir la contaminación.

**Meta:**

- Ejecutar al menos 1 campaña anual relacionada al medio ambiente y responsabilidad social.

**Medio:**

- Crear una campaña de recolección de basura y ejecutarla con todos los miembros de la empresa.

**Fuente de información:**

- Registro de asistencia de personal.

**Indicadores**

- Ejecución campañas de recolección de basura

**Área responsable:** Gerente.

### **2.4.2. Explicación de la propuesta**

La investigación ha permitido obtener datos importantes y direccionarlos hacia la planeación estratégica para fortalecer la gestión administrativa de la empresa. De esta manera, el propósito se origina en la necesidad de ayudar a la gerencia a planificar, organizar, dirigir y controlar de mejor manera las actividades que se realizan dentro de la empresa.

La propuesta se basa en el modelo de planificación de Kaplan y Norton, los autores resaltan que este modelo de planificación es una herramienta útil en la construcción de los planes empresariales, la cual transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes (Fuentes, 2011).

Las principales debilidades son problemas son: ausencia de planificación, organización, dirección y control a mediano y largo plazo, escasa publicidad y promoción del producto, no existe capacitación, modelo de producción artesanal,

modelo de comercialización tradicional, Duplicidad de funciones y costo de producción alto.

Cada una de las estrategias planteadas responde a las necesidades detectadas en el diagnóstico empresarial y en cada una de ellas se detalla la meta, la actividad o medio para cumplir la meta, los responsables en controlar la actividad y el resultado que se espera.

### **2.4.3. Premisas para su implementación**

Para implementar el presente plan se diseña el Cuadro de Mando Integral como modelo de planificación estratégica que identifica de manera holística los principales propósitos de la empresa, por medio de actividades asociadas a estrategias de perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje y medio ambiente. El diseño está alineado a la misión, visión, valores, políticas, fortalezas y debilidades y puntos críticos de la empresa donde se planifica la estrategia y se construye los medios para conseguir las metas planteadas.

Es importante porque se define que quiere ser la empresa (principios) y como lo va a lograr (misión) para después poder tener (visión), se basa a mediano y largo plazo y es necesario la participación de todos, el CMI establece responsables y objetivos, se basa en resultados.



Tabla 9. Modelo de cuadro de mando integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA INDUSTRIA PRODUCTORA DE QUESOS PROLÁCTEOS											
No	OBJETIVO ESTRATEGICO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE	UNIDAD DE MEDIDA	META	2022	2023	2024	
FINANCIERA	OE1	Reducir los costos de producción para incremento de la rentabilidad y productividad de la empresa.	Índice de variación de costos de producción	(Costos final del período-Costos inicial del período)/costos inicial*100	Estado de costo de producción	Gerencia y Financiero	%	Reducción del 10% en los costos de producción	5%	7%	10%
			Porcentaje de unidades no conformes	Unidades no conformes/ Unidades totales producidas	Kardex, bitácora de novedades de pedidos	Gerencia y Financiero	%	Reducir el desperdicio en un 30%	10%	20%	30%
			Porcentaje de producto devuelto	Unidades devueltas/Unidades entregadas	Kardex, bitácora de novedades de pedidos	Gerencia y Financiero	%	Reducir el desperdicio en un 30%	10%	20%	30%
	OE2	Incrementar las ventas al menos un 5% cada año para mejorar los resultados financieros de la empresa	Clientes nuevos	Clientes nuevos final-Clientes nuevos inicial	Base de cartera de clientes	Gerencia y Financiero	Unidades	12 clientes cada año	12 clientes cada año	12 clientes cada año	12 clientes cada año
			Índice de incremento en ventas	Ventas final-Ventas inicial/ Ventas inicial *100	Estados financieros, reporte de ventas	Gerencia y Financiero	%	15%	5%	10%	15%
			Utilidad sobre ventas	Utilidad Neta/Ventas totales	Estados financieros	Gerencia y Financiero	%	>10%	5%	7%	>10%

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA INDUSTRIA PRODUCTORA DE QUESOS PROLÁCTEOS**

No	OBJETIVO ESTRATEGICO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE	UNIDAD DE MEDIDA	META	2022	2023	2024	
<b>CLIENTES</b>	OE3	Mejorar la atención del servicio al cliente para captación y fidelización	Porcentaje de satisfacción al cliente	Número de clientes con valoraciones positivas/ Número de clientes evaluados	Encuesta de satisfacción	Comercialización	%	80%	80%	80%	>80%
			Índice de respuesta a reclamos	Número de reclamos solventados/ Número de reclamos totales	Reporte de reclamos y novedades	Comercialización	%	80%	80%	80%	>80%
			Medición de eficiencia	Número de pedidos entregados a tiempo/ Total pedidos receptados	Hoja de control y recepción de pedidos	Comercialización	%	>90% cada mes	>90%	>90%	>90%
	OE4	Crear y captar valor en el cliente para ofertar un producto que satisfaga sus necesidades.	Costo por lead	Costo total en marketing / Número de prospectos	Detalle de gastos en publicidad y marketing y hoja de prospectos clientes	Comercialización	%	10% cada año	10%	10%	10%
			Interacción y Alcance	Seguidores + interacciones de la audiencia	Registros de actividad en redes	Comercialización	Seguidores	250	150	200	250

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA INDUSTRIA PRODUCTORA DE QUESOS PROLÁCTEOS**

No	OBJETIVO ESTRATEGICO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE	UNIDAD DE MEDIDA	META	2022	2023	2024	
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	OE5	Mejorar la calidad de procesos con modernización y optimización de los recursos.	Tasa de Tiempo de entrega	$(\text{Tiempo ejecutado} - \text{Tiempo esperado}) / \text{Tiempo esperado} * 100$	Hoja de control y recepción de pedidos	Comercialización	%	<20%	<20%	<20%	
			Accidentabilidad	$\frac{\text{Número de Accidentes presentados}}{\text{Número de empleados}}$	Bitácora de salud del personal	Contador	%	<=10% anual	<=10% anual	<=10% anual	<=10% anual
			Mantenimiento de equipos	$\frac{\text{Número de jornadas ejecutadas}}{\text{Número de jornadas programadas}}$	Registro de asistencia de personal	Producción	%	60%	60%	60%	60%
			Calidad de procesos	$\frac{\text{Número de procesos certificados}}{\text{Procesos totales}}$	Manual de procesos	Producción	%	70%	70%	70%	70%
			Rendimiento del sellado	$\frac{\text{Unidades selladas conformes y no conformes}}{\text{por ciclo}}$	Bitácora de novedades área de producción	Producción	Unidades	2 ciclos por minuto	-	-	-
			Porcentaje de unidades conformes	$\frac{\text{Unidades conformes}}{\text{Unidades totales producidas}}$	Kardex, bitácora de novedades de pedidos	Producción	%	90% cada lote	90% cada lote	90% cada lote	90% cada lote

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA INDUSTRIA PRODUCTORA DE QUESOS PROLÁCTEOS**

	No	OBJETIVO ESTRATEGICO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE	UNIDAD DE MEDIDA	META	2022	2023	2024
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	OE6	Desarrollar las habilidades y competencias de los colaboradores para el desempeño eficaz en su lugar de trabajo	Cumplimiento Programa de capacitación	Número de capacitaciones ejecutadas/ capacitaciones planificadas	Registro de asistencia de personal	Gerente y Financiero	Unidad	1 semestral	2	2	2
			Investigación y desarrollo	Número nuevos productos	Estudios de mercado	Gerente y Producción	Unidad	2	1	-	1
<b>MEDIO AMBIENTE</b>	OE7	Mejorar el aire de las zonas aledañas a la planta para proteger la salud de la comunidad y prevenir la contaminación.	Cumplimiento campañas de recolección de basura	Número de campañas realizadas / Número de campañas planificadas	Registro de asistencia de personal	Gerente	Unidad	1 anual	1	1	1

*Fuente: Elaboración propia*

# MAPEO ESTRATÉGICO INDUSTRIA PROLÁCTEOS 2022-2024

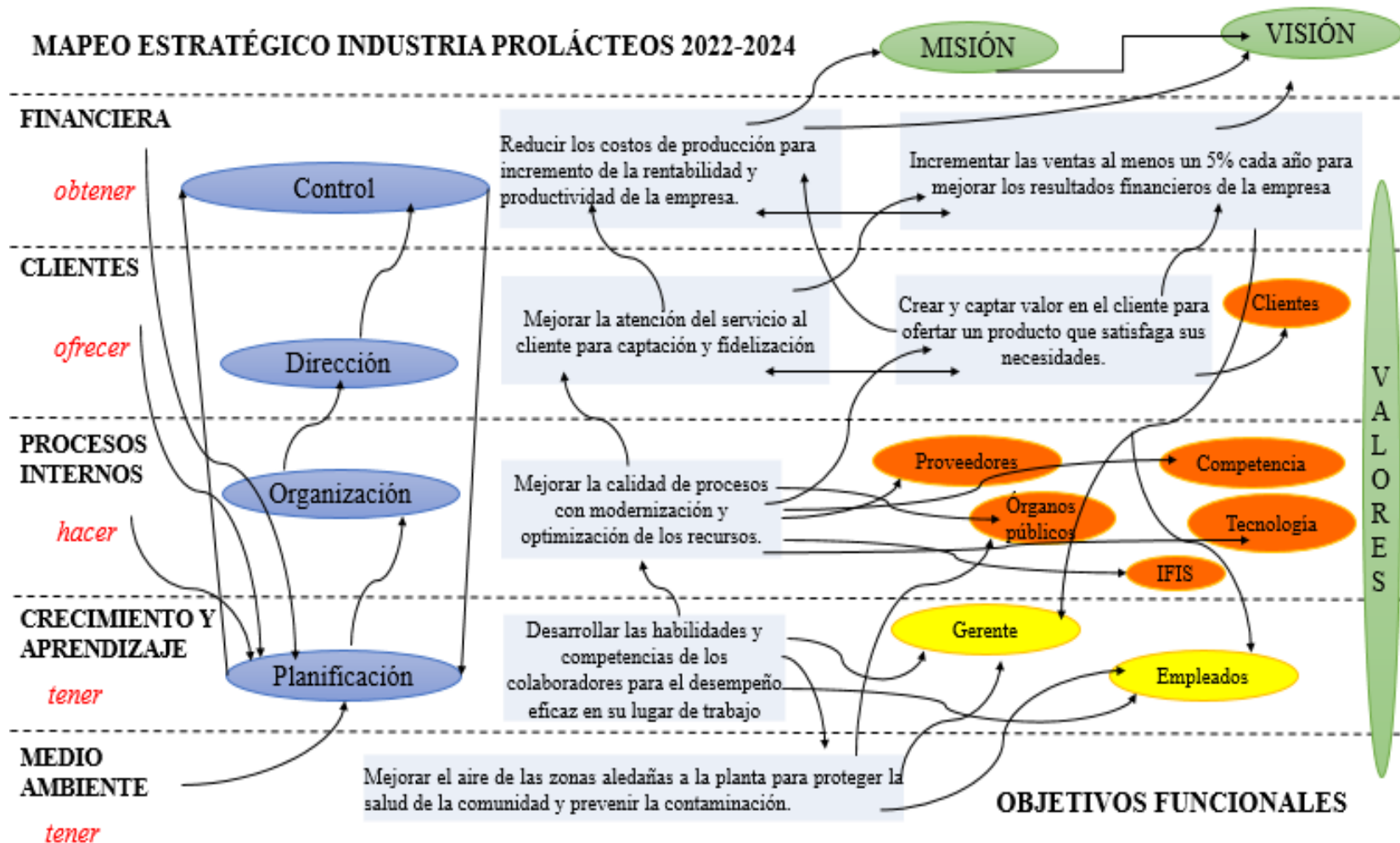


Figura 7 Mapeo Estratégico de la industria Prolácteos  
Fuente: Elaboración propia

## **2.5. Conclusiones capítulo II**

En el segundo capítulo se diagnosticó la situación actual de la gestión administrativa en la industria Prolácteos, donde se determina que existe una deficiente gestión administrativa dada por la ausencia de planificación, organización, dirección y control a mediano y largo plazo, actualmente las decisiones son tomadas de manera subjetiva y basada en la experiencia del dueño de la empresa, no existen registros históricos para medir la gestión administrativa ni mucho menos objetivos estratégicos y funcionales que determinen la ruta de la empresa.

Como resultado del análisis situacional de la quesera se obtiene que la utilidad sobre las ventas es del 3%, no existe una organización estructural y funcional, tampoco hay programas de capacitación para el personal, los procesos internos son artesanales ya que la quesera no dispone de tecnología en producción, existe desperdicio de recursos al producir unidades no conformes y por lo tanto pérdidas de capital. También se detectó que casi la mitad de clientes desconoce de publicidad y promoción, además el 57% prefiere comprar en el punto de venta antes que recibirlo de puerta a puerta.

El capítulo II, propone una Planificación Estratégica basado en el modelo de Harvard de Norton y Kaplan que es el Cuadro de Mando Integral, ésta planeación proporciona al gerente y trabajadores un marco real de la situación de la empresa para evaluar la gestión administrativa, contiene el direccionamiento estratégico y siete objetivos funcionales con nacen desde la perspectiva de crecimiento y aprendizaje del personal, se conecta con los procesos internos y medio ambiente, interactúa con cliente y mejora los resultados financieros. Cada actividad para lograr las estrategias de la propuesta necesita aplicar un adecuado proceso administrativo que permita alcanzar los objetivos optimizando los recursos disponibles.

## CAPÍTULO III. VALIDACION DE LA PROPUESTA

### 3.1 Evaluación de expertos

En la evaluación de los expertos se consideró a un profesional con amplia experiencia en las áreas de empresas, emprendimiento y docencia universitaria, para obtener el aval del tema propuesto se contactó con ella, se solicitó su apoyo profesional y seguido de eso se entregó la propuesta para su validación. Al mismo tiempo se proporcionó el formato con los criterios de validación para cada elemento de la propuesta, el instrumento fue aplicado y se obtuvo la validación con éxito.

*Tabla 10. Información del experto validador*

<b>Nombre:</b>	MSc. Jirma Elizabeth Veintimilla Ruiz
<b>Cédula:</b>	0502969587
<b>Academia:</b>	Magíster en Gestión de Empresas mención Pequeñas y Medianas Empresas Ingeniera Comercial Certificación en actividades de capacitación
<b>Cargo:</b>	Coordinadora de Posgrados
<b>Experiencia Laboral:</b>	15 años
<b>Institución a la que representa:</b>	Universidad Técnica de Cotopaxi

*Elaboración: El autor.*

La propuesta es hacia una microempresa de la localidad, misma que necesita responder asertivamente a la crisis financiera ocasionada por la pandemia y planificar estratégicamente sus objetivos a mediano y largo plazo para mejorar su gestión administrativa, en ese sentido se requiere que el perfil profesional del

validador esté vinculado con el área de gestión y administración. La Propuesta de Planificación Estratégica para la planta productora de queso fue sometida a cuatro criterios de evaluación mismos que se pueden ver a continuación:

	<b>4= EXCELENTE</b>	<b>3= MUY BUENA</b>	<b>2= BUENA</b>	<b>1= MALA</b>
<b>DENOMINACIÓN:</b>	Presenta de manera clara concisa y adecuada	Presenta de manera clara concisa y adecuada, pero requiere de modificaciones	Requiere de cambios sustanciales en su estructura y contenido	No corresponde a los lineamientos técnicos y requerimientos institucionales.

Propuesta

<b>Componentes para evaluar</b>	<b>Calificación</b>
	<b>Validador</b>
	4
El título de la propuesta está relacionado con el tema investigado y ofrece una solución técnica al problema.	4
Los objetivos planteados del Modelo de Planificación Estratégica son alcanzables, comprensibles, medibles y están ubicados en el horizonte temporal de la empresa.	4
El Modelo de planificación propuesto se justifica porque cumple con un proceso de pertinencia y aborda los análisis correspondientes.	4
La fundamentación y estructura del Modelo es oportuno y da soporte a las acciones propuestas para brindar una solución a la problemática.	4
El Modelo de planificación estratégica cuenta con los elementos fundamentales para que los componentes y dimensiones se puedan implementar en favor de la empresa.	4
La ejecución de las estrategias planteadas en el Modelo de Planificación Estratégica tiene la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.	4
Las conclusiones son relevantes y dan una visión clara del contenido del Modelo de Planificación Estratégica	4
La propuesta tiene una aplicación práctica directa a nivel regional/Provincia/Cantón?	32
<b>TOTAL</b>	4

**PROMEDIO**

MSc. Jirma Elizabeth Veintimilla Ruiz  
 COORDINADORA DE POSGRADOS UTC  
 CI: 0502969587



## CRITERIOS DE EVALUACIÓN

### 3.2. Evaluación de usuarios

En cuanto a la evaluación de usuarios, se consideró a un profesional con amplia experiencia en empresas y marketing, para obtener el aval de usuario del tema propuesto se contactó con él, se solicitó su apoyo profesional y seguido de eso se entregó la propuesta para su validación. Simultáneamente se proporcionó el formato con los criterios de validación para cada elemento de la propuesta, el instrumento fue aplicado y se obtuvo la validación satisfactoriamente.

*Tabla 11. Información del experto usuario*

<b>Nombre:</b>	MSc. Cristian Rolando Granja Herrera
<b>Cédula:</b>	0503051757
<b>Academia:</b>	Magíster en Marketing Digital y Comercio Electrónico Magíster en Administración de Empresas MBA: Programa Integral de Habilidades Múltiples.
	Ingeniero Comercial
<b>Cargo:</b>	Analista de gestión
<b>Experiencia Laboral:</b>	6 años
<b>Institución a la que representa:</b>	Servicio de Rentas internas

*Elaboración: El autor*

Es importante realizarla a un potencial usuario que pueda dar fe de su validez y pertinencia en el campo de acción., la propuesta es de nivel aplicativa en tiempo real para PORLACTEOS, pero se puede adaptar a otra microempresa que tenga similar micro y macro entorno, sin embargo, la metodología de Kaplan y Norton para este modelo de planificación estrategia puede ser aplicada en todas las organizaciones inclusive en las que nunca han realizado una planeación estratégica.

## CRITERIOS DE EVALUACIÓN

DENOMINACIÓN:	4= EXCELENTE	3= MUY BUENA	2= BUENA	1= MALA
Propuesta	Presenta de manera clara concisa y adecuada	Presenta de manera clara concisa y adecuada, pero requiere de modificaciones	Requiere de cambios sustanciales en su estructura y contenido	No corresponde a los lineamientos técnicos y requerimientos institucionales.

Componentes para evaluar	Calificación
	Validador
El título de la propuesta está relacionado con el tema investigado y ofrece una solución técnica al problema.	4
Los objetivos planteados del Modelo de Planificación Estratégica son alcanzables, comprensibles, medibles y están ubicados en el horizonte temporal de la empresa.	4
El Modelo de planificación propuesto se justifica porque cumple con un proceso de pertinencia y aborda los análisis correspondientes.	4
La fundamentación y estructura del Modelo es oportuno y da soporte a las acciones propuestas para brindar una solución a la problemática.	4
El Modelo de planificación estratégica cuenta con los elementos fundamentales para que los componentes y dimensiones se puedan implementar en favor de la empresa.	3
La ejecución de las estrategias planteadas en el Modelo de Planificación Estratégica tiene la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.	4
Las conclusiones son relevantes y dan una visión clara del contenido del Modelo de Planificación Estratégica	4
La propuesta tiene una aplicación práctica directa a nivel regional/Provincia/Cantón?	4
<b>TOTAL</b>	31
<b>PROMEDIO</b>	3,88

MSc. Cristian Rolando Granja Herrera  
ANALISTA DE GESTION SRI  
C.C. 0503051757

### 3.3. Evaluación de impactos

Con el afán de dar un nuevo impulso a la planificación, organización, dirección y control de la industria Prolácteos se diagnosticó sus necesidades estratégicas para y se diseñó la presente investigación y propuesta, la calificación de los expertos sustentan que tiene validez práctica ya que se asienta en la realidad misma de la empresa y se obtuvo una consistencia favorable entre ambos expertos del 98%, es decir es clara concisa y adecuada. (Anexo 9)

**Tabla 12. Análisis de validaciones a la propuesta**

COMPONENTES A EVALUAR	VALIDADOR EXPERTO		VALIDADOR USUARIO	
	CALIF.	% CALIF.	CALIF.	% CALIF.
El título de la propuesta está relacionado con el tema investigado y ofrece una solución técnica al problema.	4	12,50%	4	12,50%
Los objetivos planteados del Modelo de Planificación Estratégica son alcanzables, comprensibles, medibles y están ubicados en el horizonte temporal de la empresa.	4	12,50%	4	12,50%
El Modelo de planificación propuesto se justifica porque cumple con un proceso de pertinencia y aborda los análisis correspondientes.	4	12,50%	4	12,50%
La fundamentación y estructura del Modelo es oportuno y da soporte a las acciones propuestas para brindar una solución a la problemática.	4	12,50%	4	12,50%
El Modelo de planificación estratégica cuenta con los elementos fundamentales para que los componentes y dimensiones se puedan implementar en favor de la empresa.	4	12,50%	3	9,38%
La ejecución de las estrategias planteadas en el Modelo de Planificación Estratégica tiene la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.	4	12,50%	4	12,50%
Las conclusiones son relevantes y dan una visión clara del contenido del Modelo de Planificación Estratégica	4	12,50%	4	12,50%
La propuesta tiene una aplicación práctica directa a nivel regional/Provincia/Cantón?	4	12,50%	4	12,50%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>	<b>31</b>	<b>96,88%</b>
	<b>PROMEDIO</b>		<b>PROMEDIO %</b>	
	31,5		98,4%	

**Elaboración:** El autor

### **3.4. Conclusiones capítulo III**

En este capítulo se validó la Planificación Estratégica con dos expertos y se concluye que la propuesta tiene validez práctica porque se fundamenta en el diagnóstico situacional de la empresa, se obtuvo una consistencia favorable entre los expertos del 98% es decir es clara concisa y adecuada al tema de investigación, además con los siete objetivos estratégicos del plan se solventa el problema de investigación.

La validación los expertos permitió la revisión exhaustiva de la propuesta y con las modificaciones correspondientes resultó un instrumento válido e innovador para el apoyo a la gestión administrativa y estratégica de la quesera, tiene contenido teórico, sistemático y es accesible para implementación en la industria Prolácteos.

## CONCLUSIONES GENERALES

- En el primer capítulo se fundamentó teóricamente la planificación estratégica y la gestión administrativa, según los diferentes autores se concluye que la gestión administrativa se alimenta de un sistema integral de planificación, organización, dirección y control para crear un ambiente adecuado y alcanzar las metas específicas de manera eficiente; en cuanto a la planificación estratégica, muchos autores y practicantes han propuesto muchas herramientas para la formulación de la dirección estratégica, en teoría las más efectivas son: análisis FODA, matriz EFE y EFI, stakeholders, cinco fuerzas de Porter, PEST y el cuadro de mando integral que ayudan a los estrategas a evaluar el mercado y la industria de manera holística.
- Como resultado del análisis situacional se determina que la planta productora de quesos tiene un alto grado de informalidad, existe una deficiente gestión administrativa sin objetivos a mediano y largo plazo, actualmente las decisiones son tomadas de manera subjetiva y basada en la experiencia del dueño de la empresa, la utilidad sobre las ventas es del 3%, no existe una organización estructural y funcional, tampoco hay programas de capacitación para el personal, los procesos internos son artesanales ya que la quesera no dispone de tecnología en producción, existe desperdicio de recursos al producir unidades no conformes y por lo tanto pérdidas de capital. También se detectó que casi la mitad de clientes desconoce de publicidad y promoción, además el 57% prefiere comprar en el punto de venta antes que recibirlo de puerta a puerta.
- En función al objetivo general de la investigación, el segundo capítulo, diseña una Planificación Estratégica basado en el modelo de Norton y Kaplan que es el Cuadro de Mando Integral, mismo que ayudará a la gestión administrativa en la empresa, el plan proporciona el direccionamiento estratégico y siete objetivos funcionales con nacen desde la perspectiva de crecimiento y aprendizaje del personal, se conecta con los procesos internos y medio ambiente, interactúa con cliente y mejora los resultados financieros. Cada actividad para lograr las estrategias de la propuesta necesita aplicar un adecuado proceso administrativo que permita alcanzar los objetivos optimizando los recursos disponibles.

- El tercer capítulo validó la Planificación Estratégica con dos expertos y se concluye que la propuesta tiene validez práctica porque se fundamenta en el diagnóstico situacional de la empresa, se obtuvo una consistencia favorable entre los expertos del 98% es decir es clara concisa y adecuada al tema de investigación, además con los siete objetivos estratégicos del plan se solventa el problema de investigación.

## RECOMENDACIONES

- Establecidas las conclusiones de esta investigación se recomienda a la empresa Prolácteos dedicar tiempo, recursos y talento en estudios teóricos relacionados a la planificación estratégica y gestión administrativa, la fundamentación teórica es la piedra angular para formular y promover una gestión administrativa eficiente, en la práctica se debe complementar con el buen juicio del estratega y la experiencia en el sector.
- En el diagnóstico situacional, se recomienda obtener la información suficiente para detectar las necesidades, falencias y desarrollar el pensamiento crítico, creativo y realista. No prepare un análisis de la empresa que omita argumentos e información indispensable y asegúrese de que el plan tenga objetivos estratégicos viables.
- La empresa Prolácteos, debe poner en marcha el plan estratégico y cuadro de mando integral para mejorar la gestión de la administración en todas las áreas; es importante declarar la misión, visión y objetivos estratégicos, difundir la información a todos los miembros de la organización para aumentar los esfuerzos y alcanzar las metas deseadas.
- Se sugiere que la propuesta de plan estratégico para la quesera, en su aplicación no se limite al documento, sea dinámica e innovadora sin perder de vista el ápice estratégico de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alejandro, M., & Jaramillo, M. (2012). Modelo Administrativo para empresas en estado de reingeniería para eliminar la incertidumbre y lograr el éxito gerencial, caso: Polidistribuciones Técnicas S.A. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana Ecuador: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5323/1/UPS-GT000471.pdf>
- Araque, M., & Cruz, L. (2016). *Planificación estratégica de la empresa Aica*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/10280/1/T-ESPE-048402.pdf>
- Araque, M., & Cruz, L. (2016). *Planificación estratégica de la empresa Aica*. Universidad de las Fuerzas Armadas , Sangolquí. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/10280/1/T-ESPE-048402.pdf>
- Arteaga, R. F. (2021). *Planificación Estratégica Y Desempeño Organizacional: Caso Hidromaxi Construcciones S.A. De La Ciudad De Quito*. Obtenido de Universidad Estatal Del Sur De Manabí: <http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3185/1/TESIS-%20PROYECTO%20DE%20INVESTIGACION%20ARTEAGA%20RENNI.%20%281%29.pdf>
- Baena. (2015). *Planeación prospectiva estratégica, teoría metodología y buenas*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Baque, M. A., Cantos, M. d., & Baque, S. M. (2019). *Planificación estratégica y gestión administrativa en microempresas*. Obtenido de Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología Año V. Vol. V. N°09.: <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/246/268>
- Barandiaran, X. E. (2015). *Planificación estratégica y gestión de proyectos*. Obtenido de <https://xabier.barandiaran.net/2015/09/01/planificacion-estrategica-y-gestion-de-proyectos/>



- Barrera, E. P., & Riveros, J. D. (2017). *Elaboración de la planeación estratégica y cuadro de mando integral para la empresa el Sauzalito Ltda.* Obtenido de Universidad Pedagógica Y Tecnológica De Colombia: <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/2007/1/TGT-647.pdf>
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación.* Shalom. Obtenido de <http://rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20inv>
- Berrios, R., & Flores, R. (2017). *Cuadro de mando integral* . Obtenido de Universidad San Sebastián: <http://materialesdocentes.uss.cl/wp-content/uploads/2018/08/Documento-de-trabajo-n-27.pdf>
- Burguete, A. (2016). *Análisis Financiero.* Editorial digital UNID. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=RuE2DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=analisis+financiero&ots=o1IMPwCUQj&sig=iILaBFOYYFIItV6K68RjVCOI57Ns#v=onepage&q&f=true>
- Castillo, B. (2020). *6 tipos de métodos de investigación.* Obtenido de Guía universitaria : <https://guiauniversitaria.mx/6-tipos-de-metodos-de-investigacion/>
- CEPAL. (diciembre de 2020). *América Latina ante la crisis del COVID-19: vulnerabilidad socioeconómica y respuesta social.* Obtenido de Comisión económica para América latina y el Caribe: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46484-america-latina-la-crisis-covid-19-vulnerabilidad-socioeconomica-respuesta-social>
- CES. (27 de Febrero de 2019). *Consejo de Educación Superior.* Obtenido de <https://www.ces.gob.ec/lotaip/Anexos%20Generales/a3/RPC-SO-08-Nro-111-2019%20Reglamento%20de%20R%c3%a9gimen%20Acad%c3%a9mico.pdf>
- Chacha, G. A., & Chacha, A. E. (2015). *Elaboración de un organigrama, diseño del departamento de gestión de talento humano, así como el levantamiento de procesos, procedimiento y manual de funciones para el conjunto hotelero Chacha Parra, en el periodo noviembre 2014 - marzo 2015.* Obtenido de

- Universidad Politécnica Salesiana:  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8952/1/UPS-CT005221.pdf>
- Conexión ESAN. (2017). *¿Qué es un mapa estratégico y qué utilidad tiene en la organización?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-un-mapa-estrategico-y-que-utilidad-tiene-en-la-organizacion/>
- Contreras, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Obtenido de *Pensamiento & Gestión*, núm. 35, julio-diciembre, pp. 152-181:  
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Cruz, O. (Noviembre de 2007). *Universidad para la Cooperación Internacional*. Obtenido de <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MLGA/MLGA-03/semana2/indicadores-de-gestion.pdf>
- EAEBusiness School. (2021). *Análisis PESTEL: en qué consiste, cómo hacerlo y plantillas*. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>
- Fernández, L. (Octubre de 2005). *Universidad de Barcelona*. Obtenido de <https://www.ub.edu/idp/web/sites/default/files/fitxes/ficha3-cast.pdf>
- Flores, S. E. (2015). *‘Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega’*. Obtenido de Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua Managua: <https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
- Fred, D. (2003). *Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Froyland, T. d. (2016). *Revisión crítica de modelos de administración estratégica*. Obtenido de Modelo de administración estratégica de Thompson y Strickland: <https://1library.co/article/modelo-de-administraci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-de-thompson-y-strickland.lq5lp5gz>
- Fuentes, T. (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 2(1). Obtenido de ANÁLISIS DE TRES MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BAJO CINCO:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3895231>

- Galvez, D. M. (2018). Modelo de planeación estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmeccánico del Ecuador, caso Empresa Metalmeccánica Gálvez "EMG Hierro Forjado". Obtenido de Escuela Politécnica Nacional: <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2084/1/CD-0601.pdf>
- Gavilán, I. G. (2018). *Planeación Estratégica y Gestión Administrativa según los Trabajadores de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica-2018*. Obtenido de Universidad César Vallejo: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31935/Gavilan\\_PI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31935/Gavilan_PI.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Heflo. (2021). *¿Cómo desarrollar un proceso de planificación estratégica?* Obtenido de <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/etapas-proceso/>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: Mc. Graw Hill. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández, R., Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hitt, B. &. (3 de Junio de 2016). *Librosdeadministracion.com*. Obtenido de Librosdeadministracion.com: <https://www.lys.lat/index.php/es/libros-pdf/libros-administracion/item/3348-administracion-pdf-michael-a-hitt-j-stewart-black-lyman-w-porter>
- INCP. (s.f.). *Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia*. Obtenido de <https://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>
- Isotools. (Agosto de 2015). *Plataforma Tecnológica para La Gestión de La Excelencia*. Obtenido de Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral: <https://www.isotools.org/2015/08/08/las-perspectivas-del-cuadro-de-mando-integral/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. Obtenido de [https://www.academia.edu/28494722/Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral\\_2da\\_Edici%C3%B3n\\_Robert\\_S\\_Kaplan\\_and\\_David\\_P\\_Norton](https://www.academia.edu/28494722/Cuadro_de_Mando_Integral_2da_Edici%C3%B3n_Robert_S_Kaplan_and_David_P_Norton)

- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000. Obtenido de <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (Vol. XIV). México: McGraw-Hill. Obtenido de [https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod\\_resource/content/1/Administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_Koontz.pdf](https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)
- Loor, G. E. (2017). *Plan estratégico para optimizar la gestión administrativa de la empresa Global Express S.A. en Quito-Ecuador*. Obtenido de Universidad Regional Autónoma De Los Andes "Uniandes": <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/7327/1/PIUAADM028-2017.pdf>
- López, J. F. (2018). *Etapas del proceso administrativo*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/etapas-del-proceso-administrativo.html>
- López, P. (2004). Población muestra y muestreo. *Punto Cero*.
- Lozada, J. (2014). *Investigación Aplicada*. Obtenido de CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163749>
- Manjarrez, N., & Mendoza, C. A. (2021). Incidencia del control interno aplicando los indicadores de eficiencia y eficacia en la gestión del área financiera de la empresa liqceLtral S.A. cantón Buena Fe período 2019 – 2020. Obtenido de <https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/6252>
- Marín, J. (2019). *Planeamiento estratégico y desarrollo sostenible del programa social Qali Warma en la provincia de Cañete, 2017*. Universidad Nacional de Educación Enrique Gusmán y Valle, Lima. Obtenido de <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/3209/TM%20AD-Gp%204493%20M1%20-%20Marin%20Moya%20Juan%20Carlos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Medelo, D. B. (2018). *Indicadores de gestión, una solución para las organizaciones*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17690>

- Mejía, C. (s.f.). *Indicadores de efectividad y eficacia*. Medellín: Planning. Obtenido de [http://www.planning.com.co/bd/valor\\_agregado/Octubre1998.pdf](http://www.planning.com.co/bd/valor_agregado/Octubre1998.pdf)
- Morales, J. (2016). *Planificación estratégica y resultados*. Obtenido de El Universo:  
<https://www.eluniverso.com/opinion/2016/06/16/nota/5638224/planificacion-estrategica-resultados/>
- Muente, G. (2019). ¿Qué es la matriz de evaluación de factores internos o Matriz EFI y para qué sirve? Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/matriz-efi/>
- OCCMundial. (2021). *¿Qué es un análisis FODA, cómo se hace, para qué sirve? Guía 2021*. Obtenido de occmundial: <https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/>
- Ortiz, M. (2017). Breve reseña acerca de la planeación estratégica. *Pol. Con. (Edición núm. 6) Vol. 2, No 4*, 188-197.
- Peiro, A. (2020). *5 fuerzas de Porter*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
- Perspectivas. (2007). Origen y desarrollo de la administración. *Perspectivas, núm. 20, julio-diciembre*, 45-54.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva Creación y Sostentamiento de un Desempeño Superior*. Buenos Aires: Rei Argentina.
- Quiroa, M. (2021). *Análisis PESTEL*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html>
- Quispe, H. (2017). *Planificación Estratégica Para El Fomento Del Desarrollo Turístico Sostenible Cultural Del Distrito De Pucara, 2016*. Universidad Nacional del Altiplano, Puno. Obtenido de [http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7090/Quispe\\_Calsina\\_Hilda.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7090/Quispe_Calsina_Hilda.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- RAE, R. A. (2021). *Administración*. Obtenido de <https://dle.rae.es/administraci%C3%B3n>
- Ramírez, G. (2021). Webinar: Estadística aplicada a los negocios [Grabado por Data Métrica]. Latacunga, Cotopaxi, Ecuador. Obtenido de <https://www.facebook.com/datametrica.ec/videos/1182163445645127>

- Reyes, A. (2017). *Administración moderna*. México: Noriega editores.
- Rivas, M. (Noviembre de 2019). *Eficiencia, eficacia, efectividad: ¿son lo mismo?* Obtenido de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/eficiencia-eficacia-efectividad-son-lo-mismo/>
- Robles, P., & Rojas, M. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revsita Nebrija*. Obtenido de [https://www.nebrija.com/revista-linguistica/files/articulosPDF/articulo\\_55002aca89c37.pdf](https://www.nebrija.com/revista-linguistica/files/articulosPDF/articulo_55002aca89c37.pdf)
- Roncancio, G. (2018). *¿Qué es el balanced scorecard o cuadro de mando integral? Un resumen*. Obtenido de Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Sarli, R., Gonzáles, S., & Ayres, N. (2015). Análisis foda. Una herramienta necesaria. *Revista Universidad Nacional de Cuyo, IX(1)*, 17-20. Obtenido de [https://videlavivero.bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf](https://videlavivero.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf)
- Sevilla, A. (2020). *Productividad*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>
- Sigüenza, V., & Javier, A. (2015). Propuesta de un manual de procedimientos de control interno mediante el método coso para el departamento administrativo y contable de la empresa “Transportes Sigüenza Noritz”. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/504>
- Sinnaps. (2021). *Matriz De Involucrados De Un Proyecto*. Obtenido de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/matriz-de-involucrados-excel>
- Trenza, A. (2021). *Análisis PESTEL: Qué es y para qué sirve - ejemplo*. Obtenido de AT: <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>
- Unidad académica de estudios generales. (2018). *Introducción a la administración*. Obtenido de USMP: <https://www.usmp.edu.pe/estudiosgenerales/pdf/2018-II/MANUALES/INTRODUCCION%20A%20LA%20ADMINISTRACION.pdf>

- Vaca, G. B. (2020). *La Planeación Estratégica en la Gestión Administrativa de la Cámara de Comercio de la ciudad de Riobamba, periodo 2018*. Obtenido de Universidad Nacional De Chimborazo: <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/6658/1/Tesis%20Gloria%20B.%20Vaca%20ING-COM.pdf>
- Vásconez, B. (2015). *Análisis del proceso de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Infoquality S.A. en la ciudad Quito, año 2014*. Obtenido de <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/1683/1/TESIS%20-%20BERTHA%20V%C3%81SCONEZ.pdf>
- Vásconez, B. (2015). *Análisis del proceso de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Infoquality S.A. en la ciudad Quito, año 2014*. Universidad Internacional SEK, Quito. Obtenido de <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/1683/1/TESIS%20-%20BERTHA%20V%C3%81SCONEZ.pdf>
- Vera, J., & Díaz, R. (2012). ¿Qué es un competidor directo? Estudio para corroborar la percepción de competencia directa con base en tres factores. *Contaduría y Administración*, 57(1), 149-182. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v57n1/v57n1a8.pdf>
- Zapata, L. (2021). *Planes, proyectos y programas*. Obtenido de Talentos unidos : <https://talentosreunidos.com/2017/06/20/planes-proyectos-y-programas/>

## ANEXOS

### Anexo 1 Formato de entrevistas

#### Entrevista dirigida al gerente propietario de la empresa “Prolácteos”

**Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Entrevistador:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

#### A. INFORMACION GENERAL

Objetivo: Identificar la situación actual de la empresa por medio de la presente entrevista al gerente propietario de la empresa

La información obtenida será utilizada para fines académicos y educativos, además, será tratada de forma confidencial por lo que se les pide el favor de responder de una manera sincera y veraz

#### B. CUESTIONARIO PARA EL GERENTE DE LA EMPRESA

1. ¿Cuál fue la idea de negocio en sus inicios?
2. ¿Qué tiempo de funcionamiento tiene la empresa?
3. ¿Cuáles son los problemas más relevantes que tiene la empresa (Debilidades)?
4. ¿Cuáles son los aspectos positivos más relevantes que tiene la empresa (Fortalezas)?
5. ¿Qué aspectos positivos políticos, sociales, cambios geográficos, aportan a la empresa (Oportunidades)?
6. ¿Qué aspectos negativos políticos, sociales, tecnológicos perjudica a la compañía (Amenazas)?
7. ¿Cuáles son sus productos?
8. ¿Qué establecimientos comerciales son sus clientes y donde están ubicados?
9. ¿Cuáles es su competencia?
10. ¿Cuáles son sus proveedores?
11. ¿Cuál es la ventaja competitiva?
12. ¿Considera que su personal esta motivados para realizar sus funciones?



13. ¿Con que frecuencia rota el personal?
14. ¿Realiza capacitación al personal?
15. ¿Qué valores destaca de la planta procesadora de queso?
16. ¿La industria procesadora de queso tiene planificación estratégica, misión y visión?
17. ¿Cómo planifica las actividades actualmente?
18. ¿Cuáles son los recursos claves para el cumplimiento objetivos?
19. ¿Cómo se delega las funciones dentro de la empresa?
- 20. ¿Qué tecnología tiene actualmente la empresa?**
21. ¿Qué pretende alcanzar a futuro en la empresa?
22. ¿Cuáles serían los productos que ofertará hasta el 2026?
23. ¿Qué considera usted que necesita la empresa para mejorar su gestión?
24. ¿Considera necesario que se implemente un modelo de planificación estratégica para apoyar a la gestión administrativa de la empresa?
25. Finalmente, por favor mencione algunos aspectos positivos con los que cuenta la empresa y otros aspectos negativos a mejorar.

**Entrevista dirigida a los trabajadores de la empresa “Prolácteos”**

**Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Entrevistador:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**A. INFORMACION GENERAL**

Objetivo: Conocer el criterio de los trabajadores hacia la industria “Prolácteos”

La información obtenida será utilizada para fines académicos y educativos, además, será tratada de forma confidencial por lo que se les pide el favor de responder de una manera sincera y veraz

**B. CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES DE LA EMPRESA**

1. ¿Cuántos años lleva formando parte de la empresa?
2. ¿Señale su nivel de formación académica?
3. ¿Conoce usted cual es la organización estructural y jerárquica de la empresa?
4. ¿En la empresa existe documentación que indique cuales sus funciones de acuerdo al cargo?
5. ¿Se comunica oportunamente y de forma eficiente las disposiciones en la empresa
6. ¿Considera que se planifican de manera eficiente las actividades?
7. ¿En la empresa, existe preocupación por el bienestar de los empleados, remuneración, jornada de trabajo, clima laboral?
8. ¿Considera usted que la empresa lo motiva?
9. ¿Con que frecuencia lo capacitan en la empresa?
10. ¿Cuáles son valores más importantes dentro la empresa?
11. Finalmente, por favor mencione algunos aspectos positivos con los que cuenta la empresa y otros aspectos negativos a mejorar.

## Anexo 2 Población, cliente detallistas

**Tabla 13. Población, clientes detallistas de la empresa Prolácteos**

<b>Ruc</b>	<b>Razón Social</b>	<b>Nombre Comercial</b>
1725282717001	Acurio Guzmán Silvia Fabiola	Panadería Chimborazo
1707637987001	Alvarado Jaya Casilda Vicenta	Mi Negrita
1802531689001	Álvarez Ruiz Elsa Rosana	Microcristian
1709777609001	Álvarez Vélez Byron Roberto	Cafetería Baguette
1205601311001	Arellano Gavilánez Rosalva	Minimarket Michelle
0501863633001	Astudillo Mañay Elsa Noemí	Astudillo Mañay Elsa Noemi
1718337502001	Barba Valencia Paulo Cesar	Panadería Novapan
1719621912001	Bolagay Iglon Diana Carolina	Micromercado Lesly
1711332575001	Brotons Naveda Zulma Tatiana	La Rancherita Cafetería
1712017209001	Buitrón López Fanny	Buitron López Fanny
1705521241001	Burbano Medina Hugo Hernán	Minitienda
0501717920001	Caisaguano Cuyo Lorenzo	Bodega Econo Sur
1711666352001	Cajas Cárdenas Susana Elizabeth	Micromercado Joaho
1101374203001	Campoverde Cabrera Juana Lilia	Tienda Divino Niño
1712768009001	Cando Unapucha Maribel Amparo	Bodega Mahelyn
1716031651001	Capelo Vaca Emerson Guillermo	Minibodeguita E & G
1713019188001	Carrión Carrión María Del Cisne	Mia Cafetería & Pastelería
0904363736001	Castro Farino Oswaldo Sócrates	Mi pequeña tienda
1101679965001	Chávez Barragán Lili Oliva	Minimarket Valentina
0600271498001	Chavez Betancourt Carlos Lautaro	Micromercado Carlitos
1712070687001	Chicaiza Jami María Salome	Micromercado Bachita
1704783537001	Chiquin Wilma Yovani	Bodega Luchita
1717115388001	Condolo Correa María Noemí	Panadería Harimax
1704061470001	Cueva Chasiluisa María Eva	Delicias de Doña Evita
1701091439001	Cuzco Ulcuango Luis Antonio	Cafetería Alfonsino
0703199786001	Dávila Sarmiento Patricia	Cafetería un Regalo de Dios
1100840865001	Díaz Agila Esteban Horacio	Tienda Don Díaz
0400511564001	Enríquez Mariana De Jesús	Panadería artesanal del Carchi
1101850160001	Flores Sarango Blas Demetrio	Panadería y Pastelería Hogaza
1711476687001	Guachamin Chiguano Gladys	Minimarket J & D
1101428934001	Guaicha Massa Milta Erenia	Tienda la Esquina
1713554663001	Guairacaja Cordova Mario Rubén	Su Pan Ambateño
1707738496001	Guamani Pirca María Elsa	Tienda mi Buen Jesús
0501424527001	Guato Veintimilla Raúl Patricio	Panificadora Loja
1706914239001	Guilcaso Lema María Esther	Micromercado la Esperanza
1710991231001	Guzñay Guamán Norma Azucena	Panda Panadería y Pastelería
1710733625001	Herrera Andrade Edwin Guillermo	Catering School
1712866373001	Herrera Encarnación Gloria Isabel	Bodega Estefanía
1716541592001	Herrera Rubio Gicela Del Pilar	EL Trigal
1712891090001	Jácome Espinosa Hernán Alfonso	Jácome Espinosa Hernán
1705076030001	Ledesma Carrera Ángel Filadelfo	Cafetería Selecta

0502274459001	Llamba Laica Nancy Elizabeth	Llamba Laica Nancy
0101427730001	Lucero Contreras Luis Eudofilio	Micromercado Lucia
1711761682001	Manya Chiles Bolivar José	Andys Panadería
1705721064001	Masalema Guaman Rosa	Micromercado Danielito
0910393917001	Merchan Berresueta Cruz Pacífico	Bodega Merchan
1712413952001	Narvárez Cañar Juan Maximiliano	Panificadora Cariamanga
1711078897001	Ortega Toaquiza Blanca Rogelia	Micromercado la Delicia
1706624333001	Pacha Balseca Dina Margarita	Panadería Jason
1712516846001	Pacheco Garcés Katia Esmeralda	Cafetería San Francisco
0501779219001	Panchi Terán Luis Alfredo	Bodega Familiar
1712872702001	Paredes Levoyer Esthela Zulay	Sweet Cafetería
0501944763001	Ramirez Fernández Blanca Fabiola	Tienda Jesús del Gran Poder
1104585565001	Retete Cumbicus José Ivan	Bodega Scarlet
1704647831001	Robalino Castro Amada Teresa	Micromercado Katherine
1102788922001	Román Riofrio Teresa De Jesús	Micromercado Gaby
1709847295001	Segovia Semanate Carlos Homero	Panificadora Carmakey's
1713481230001	Sivinta Almachi Paulina	Tienda el Amanecer
1717754285001	Tiban Caiza Mónica Alexandra	Panadería Pan y Key
0502663172001	Toapanta Quinatoa Segundo	Micromercado Karina
1716315385001	Torres Jumbo Juan Gonzalo	Panadería Torres
1103487540001	Torres Torres Melky Leodan	Micromercado Camilita
0603427113001	Ushca Coloma María	Micromercado Leonel
0501454839001	Valiente María Carmelina	Valiente María Carmelina
1703504199001	Villafuerte Bonifaz María Elena	Deli & Deli
0500775168001	Viracocha Toctaguano Diocelina	Minimercado de Diocelina
0500025911001	Viteri Espinel Rodrigo Alonso	Cafetería San Francisco

**Fuente: Elaboración propia - Industria Prolácteos, 2021.**

### Anexo 3 Formato de encuesta

#### Encuesta dirigida para clientes: Establecimientos comercializadores de queso del cantón Quito, año 2021

Objetivo: Conocer el criterio los clientes hacia la industria PROLÁCTEOS.

La información obtenida será utilizada para fines académicos y educativos, además, será tratada de forma confidencial por lo que se les pide el favor de responder de una manera sincera y veraz.

Instrucción: Lea detenidamente las preguntas y marque con una X según su criterio.

1. ¿Cuántos años es cliente de la empresa “Prolácteos”?

Menos a 1 año

De 1 a 3 años

De 3 a 5 años

Más de 5 años

2. ¿Señale su nivel de formación académica?

Primaria

Secundaria

Superior

3. ¿Señale su tipo de establecimiento comercial?

Tienda

Panadería

Puesto de mercado municipal

Cafetería

Otro, especifique cual \_\_\_\_\_

4. ¿Cómo considera que son los productos que elabora la industria “Prolácteos”?

Excelentes

- Buenos
- Malos
5. ¿Cómo percibe el trato recibido por el personal de la empresa “Prolácteos”?
- Bueno
- Regular
- Malo
6. ¿Conoce de alguna publicidad de la empresa “Prolácteos”?
- Si
- No
7. Considera que los precios que oferta la industria “Prolácteos” con relación a la competencia son:
- Baratos
- Buen precio
- Caros
8. Cuando compra los productos en la industria “Prolácteos”, ¿Esta le otorga?
- Incentivos
- Descuentos
- Promociones
- Ninguna de las anteriores
9. ¿Con que frecuencia realiza sus pedidos de queso a la empresa “Prolácteos”? para su comercialización?
- Todos los días
- Pasando un día
- Una vez por semana
- Otros, \_\_\_\_\_
10. ¿Cómo realiza su pedido a “Prolácteos”?
- Atención con agentes vendedores

Vía telefónica

Visita personal en el puesto de venta

11. Existe seriedad en la entrega de los pedidos por parte de la industria “Prolácteos”

Si

No

12. ¿Cuál es su forma de pago?

Efectivo

Transferencia

Cheque

Crédito

13. ¿Considera que los productos de la industria “Prolácteos” en el mercado son accesibles y se encuentran disponibles?

Si

No

14. ¿Considera que los productos de la industria “Prolácteos” en el mercado son competitivos?

Si

No

15. ¿Usted, vende los quesos a?

Mayoristas

Minoristas

Consumidor final

16. ¿Al momento de comprar, sus clientes lo hacen por \_\_\_\_\_?

Marca

Producto

¡Gracias por su colaboración!

## Anexo 4 Ficha de observación

**Fecha:** \_\_\_\_\_

### A. INFORMACIÓN GENERAL

Objetivo: Registrar hechos importantes en cada una de la industria PROLÁCTEOS, que nos permita diagnosticar el estado actual de la empresa.

La información obtenida será utilizada para fines académicos y educativos, el observador es imparcial.

<b>Autores:</b> Alcocer Herrera Eunice Lizeth	<b>Provincia:</b> Cotopaxi <b>Cantón:</b> Latacunga <b>Parroquia:</b> Tanicuchí
<b>Tema:</b> Observación en la industria "Prolácteos" La empresa "Prolácteos" está ubicada en el cantón Latacunga en la parroquia Tanicuchí, es una industria dedicada a la elaboración de quesos de forma artesanal que distribuye desde el puesto de venta del Mercado Mayorista de Quito hacia todo el cantón Quito, se encuentra 20 años en el mercado y está administrado por el Sr. Humberto Casa que es el propietario. Al día recibe 2000 litros de leche de productores de la zona, cada litro a 0,37 centavos; con ello produce diariamente 500 quesos de 500 gramos, la planta de producción está operativa los 7 días de la semana al igual que el punto de venta y distribución del mayorista. La entrega es diaria, se cobra de manera inmediata y en efectivo y muy poco a crédito porque el dinero se lo utiliza en el proceso productivo de la quesera. El deseo de la industria es aumentar su volumen de ventas y clientes, ampliar el portafolio de productos y obtener posicionamiento en el mercado.	
<b>Área:</b>	<b>Ficha N.-1</b>



## Anexo 5 Fotografías del estudio de campo

Fachada Industria “Prolácteos”



Recepción de Leche



Gerente “Prolácteos”



Entrevistas a trabajadores



Producto “Queso fresco”



## Planta de producción



## Anexo 6 Análisis e interpretación de resultados encuesta clientes

### Pregunta 1. ¿Cuántos años es cliente de la empresa “Prolácteos”?

Tabla 14. Tiempo de ser cliente en la industria Prolácteos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de un año	18	26,9	26,9
	De 1 a 3 años	35	52,2	79,1
	De 3 a 5 años	11	16,4	95,5
	Más de 5 años	3	4,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0

Fuente: Encuesta (2021)

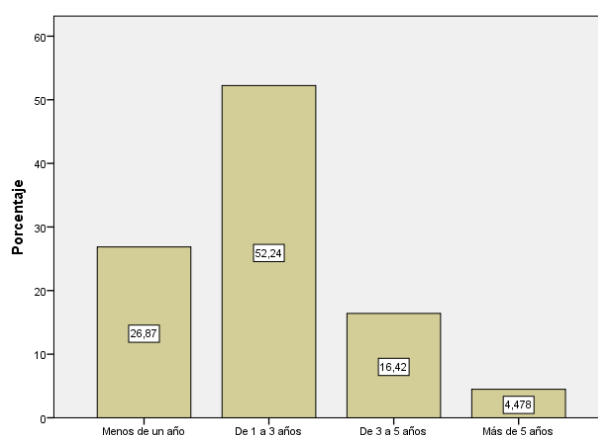


Figura 8 Tiempo de ser cliente en la industria Prolácteos

Fuente: Encuesta (2021)

#### Análisis:

Del total de encuestas realizadas se encontró que el 52,24% son clientes de 1 a 3 años, el 26,87% es cliente menos a 1 año, el 16,42% son clientes de 3 a 5 años y el 4,48% son clientes de más de 5 años.

#### Interpretación:

Del total de encuestados la mitad son clientes jóvenes que están ingresando a los registros de la empresa, por lo cual se debe tener en cuenta estrategias para retención y mantener la fidelidad con la empresa.

## Pregunta 2. ¿Señale su nivel de formación académica?

Tabla 15. Formación académica de clientes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Secundaria	12	17,9	17,9
	Superior	55	82,1	100,0
	Total	67	100,0	100,0

Fuente: Encuesta (2021)

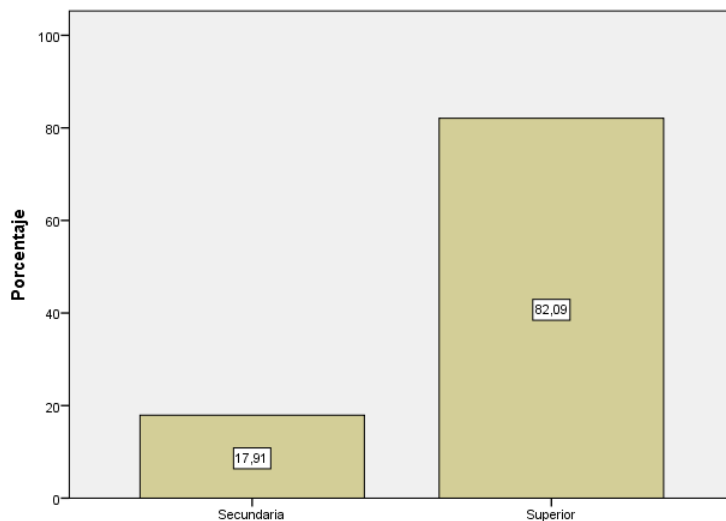


Figura 9 Formación académica de clientes

Fuente: Encuesta (2021)

### Análisis:

Del total de encuestados, se detectó que el nivel de formación académica del 82,09% es superior, el 17,91% es secundaria y el 0% es de la primaria.

### Interpretación:

En este sentido se encontró que, los clientes son personas con experiencia y conocimiento por lo que trabajar con productos de calidad es prioridad.

### Pregunta 3. ¿Señale su tipo de establecimiento comercial?

Tabla 16. Establecimiento comercial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Tienda de barrio	36	53,7	53,7	53,7
Panadería	15	22,4	22,4	76,1
Válidos Puesto de mercado	4	6,0	6,0	82,1
Cafetería	12	17,9	17,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta (2021)

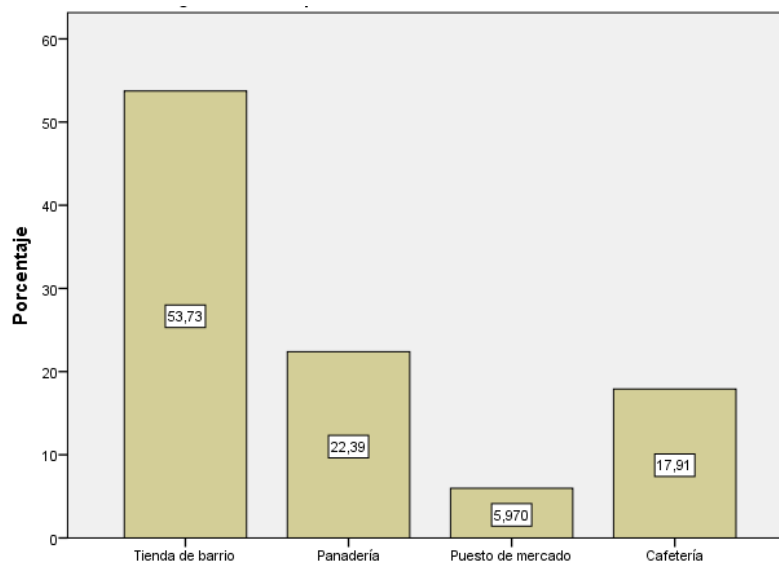


Figura 10 Establecimiento comercial

Fuente: Encuesta (2021)

#### Análisis:

Del total de encuestados se encontró que el tipo de establecimiento comercial que señala ser mayormente clientes es las tiendas con el 53,73%, seguido por las panaderías con el 22,39%, el 17,91%% con cafeterías, y el 5,9% son puestos del mercado.

#### Interpretación:

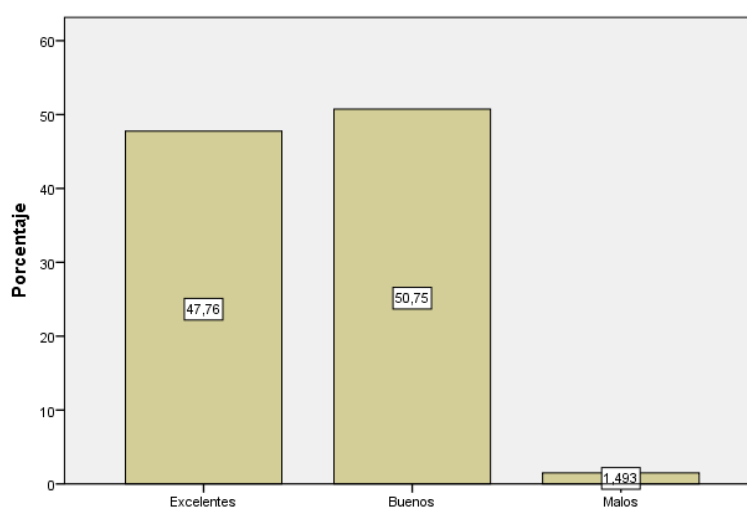
La prioridad de clientes dispone de tiendas y panaderías, esto puede deberse a los precios directos que la empresa maneja, de igual forma para las cafeterías de la zona, razón por la cual se debe trabajar en estrategias basadas en precios y abaratar costos para mantener a los clientes.

**Pregunta 4. ¿Cómo considera que son los productos que elabora la industria “Prolácteos”?**

**Tabla 17. Percepción de los clientes sobre el producto**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelentes	32	47,8	47,8
	Buenos	34	50,7	98,5
	Malos	1	1,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0

*Fuente: Encuesta (2021)*



**Figura 11 Percepción de los clientes sobre el producto**

*Fuente: Encuesta (2021)*

**Análisis:**

Del total de encuestas realizadas, se encontró que el 47,76% consideran que son excelentes los productos que elabora la industria Prolácteos, el 50,75% consideran que son buenos y el 1,49% considera que son malos.

**Interpretación:**

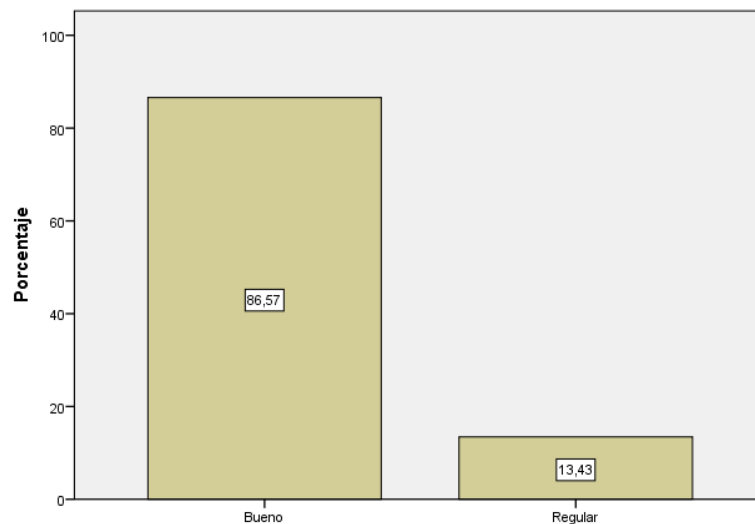
Una vez establecidas las diferentes consideraciones sobre el producto, se determinó que más de la mitad de clientes consideran que son excelentes y buenos, mientras que apenas menos del 2% consideran que el producto es malo, lo cual indica la aceptación de los clientes por el producto y su predilección.

**Pregunta 5 ¿Cómo percibe el trato recibido por el personal de la empresa “Prolácteos”?**

*Tabla 18. Percepción del trato al cliente*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	58	86,6	86,6
	Regular	9	13,4	100,0
	Total	67	100,0	

*Fuente: Encuesta (2021)*



*Figura 12 Percepción del trato al cliente*

*Fuente: Encuesta (2021)*

**Análisis:**

Del total de encuestas correctas, el 86,6% percibe el trato recibido por el personal de la empresa “Prolácteos” como bueno, mientras que el 13,4% lo percibe como regular.

**Interpretación:**

Como parte de los datos obtenidos, se encontró que, los clientes perciben el trato recibido por el personal de la empresa “Prolácteos” como bueno, y es poca la cantidad de clientes que piensan que es regular, lo cual, permite evidenciar que se requiere de un cambio y estrategias que permitan mejorar la percepción del cliente basado en la atención y el buen trato.

## Pregunta 6. ¿Conoce de alguna publicidad de la empresa “Prolácteos”?

Tabla 19. Publicidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	39	58,2	58,2	58,2
No	28	41,8	41,8	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta (2021)

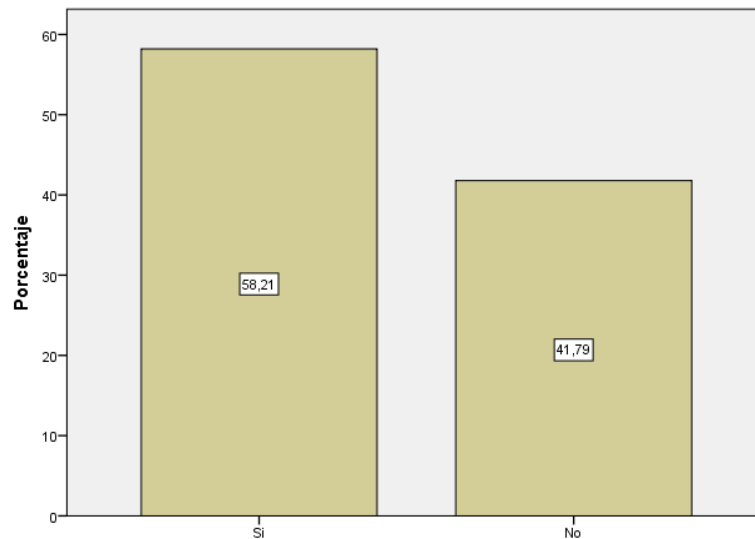


Figura 13 Publicidad

Fuente: Encuesta (2021)

### Análisis:

Del total de encuestas validas, se encontró que el 58,2% conoce de alguna publicidad de la empresa “Prolácteos”, mientras que, el 41,8% indico que no conoce de alguna publicidad de la empresa Prolácteos.

### Interpretación:

Una vez establecida las diferentes consideraciones de los encuestados, se observa que la mitad de los clientes apenas han observado algún tipo de propaganda, mientras que la otra mitad no ha visto ningún tipo de publicidad, lo que señala que se debe establecer mejor las campañas publicitarias.

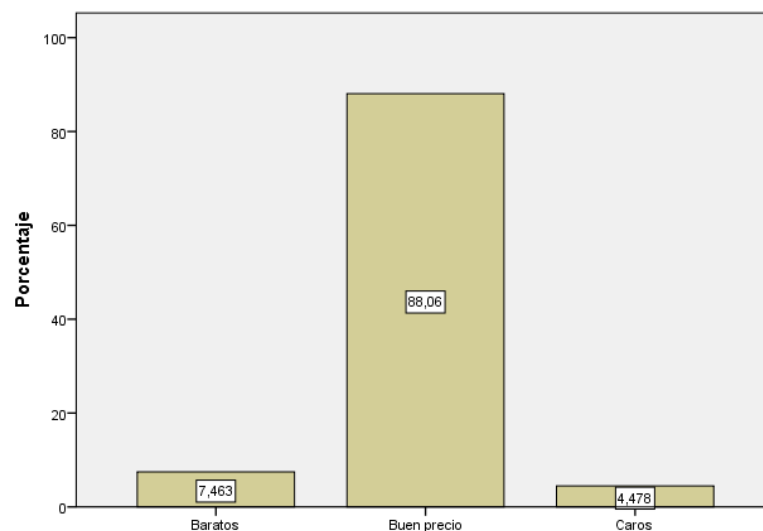


**Pregunta 7. Considera que los precios que oferta la industria “Prolácteos” con relación a la competencia son:**

*Tabla 20. Precio*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Baratos	5	7,5	7,5	7,5
Buen precio	59	88,1	88,1	95,5
Caros	3	4,5	4,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

*Fuente: Encuesta (2021)*



*Figura 14 Precio*

*Fuente: Encuesta (2021)*

### **Análisis:**

Del total de encuestas validas, se encontró que el 88,1% considera que los precios que oferta la industria “Prolácteos” con relación a la competencia son buenos, el 7,5% mencionó que son caros y el 4,5% mencionó que son baratos.

### **Interpretación:**

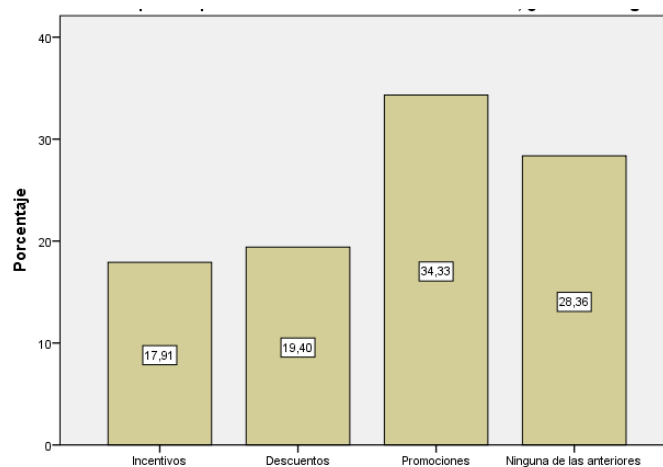
En función de lo expuesto, se determinó que es el precio una de las partes claves para establecer estrategias, ya que son muchos los clientes que opinan que dispone de buen precio, y esto siempre debe establecerse a la par de la calidad del producto.

**Pregunta 8. Cuando compra los productos en la industria “Prolácteos”, ¿esta le otorga?**

**Tabla 21.Recompensa para clientes**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Incentivos	12	17,9	17,9	17,9
Descuentos	13	19,4	19,4	37,3
Promociones	23	34,3	34,3	71,6
Ninguna de las anteriores	19	28,4	28,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

*Fuente: Encuesta (2021)*



**Figura 15 Recompensa para clientes**

*Fuente: Encuesta (2021)*

**Análisis:**

Del total de encuestas aceptadas, se encontró que el 34,3% considera que la empresa le otorga promociones en la compra los productos en la industria “Prolácteos”, el 28,40% no recibe ningún beneficio, el 19,40% recibe descuentos y el 17,91% considera que recibe incentivos.

**Interpretación:**

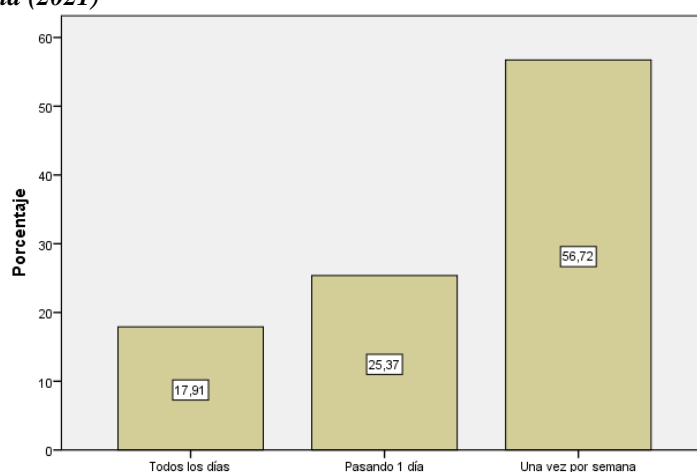
Del total de encuestas, se permitió evidenciar que las promociones es lo que hasta ahora se ha estado manejando con la organización para fidelizar a los clientes, por lo que se debe mejorar en diferentes aspectos como los incentivos u otros medios de recompensas para atraer y fidelizar al cliente.

**Pregunta 9 ¿Con que frecuencia realiza sus pedidos de queso a la empresa “Prolácteos”? para su comercialización?**

**Tabla 22. Frecuencia de pedido**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Todos los días	12	17,9	17,9
	Pasando 1 día	17	25,4	43,3
	Una vez por semana	38	56,7	100,0
	Total	67	100,0	100,0

*Fuente: Encuesta (2021)*



**Figura 16 Frecuencia de pedido**

*Fuente: Encuesta (2021)*

**Análisis:**

Del total de encuestados validados, se encontró que el 56,7% menciono que con la frecuencia que realiza sus pedidos de queso a la empresa “Prolácteos” es una vez por semana para su comercialización, el 25,4% menciono que es pasando un día y el 17,9% es todos los días.

**Interpretación:**

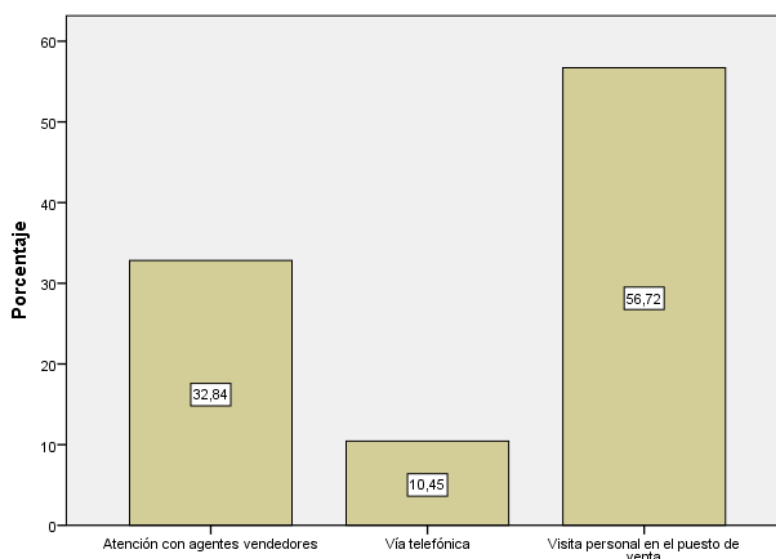
Una vez establecidos los resultados, se encontró que el consumo es entre diario y semanal, lo que a razón de ser un producto básico es necesario, pero se requiere que este sea fresco y esté disponible lo cual se requiere de estrategias de calidad y control para mantener el sistema de refrigeración y de esta forma evitar el incremento de desechos o desperdicios.

**Pregunta 10. ¿Cómo realiza su pedido a “Prolácteos”?**

*Tabla 23. Modalidad de pedido*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Atención con agentes vendedores	22	32,8	32,8	32,8
Vía telefónica	7	10,4	10,4	43,3
Visita personal en el puesto de venta	38	56,7	56,7	100,0
Total	67	100,0	100,0	

*Fuente: Encuesta (2021)*



**Figura 17 Modalidad de pedido**

*Fuente: Encuesta (2021)*

**Análisis:**

Del total de encuestados, se encontró que el 56,7% realiza su pedido a “Prolácteos” mediante Visita al personal en el puesto de ventas, el 10,4% realiza sus pedidos mediante vía telefónica y el 32,8 % lo efectuá mediante la atención con los agentes vendedores.

**Interpretación:**

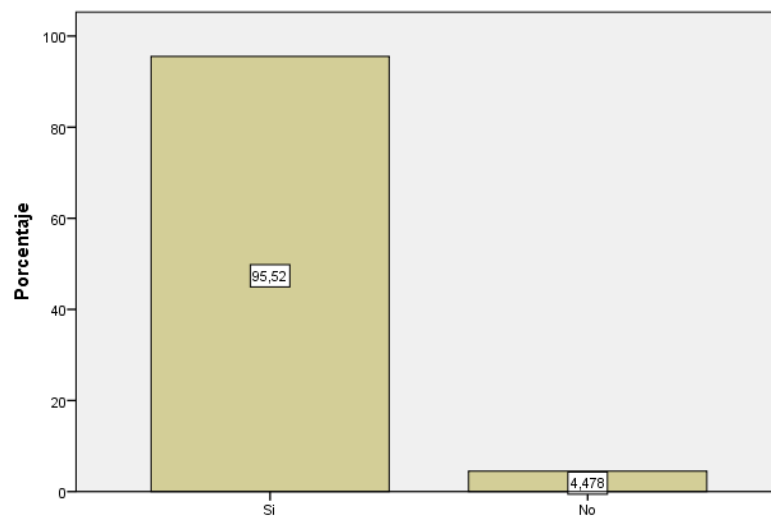
En este sentido se encontró que son los clientes quienes en su mayor parte buscan el producto mediante el acercamiento directo al punto de venta, lo cual indica que los agentes vendedores no son tan efectivos como se ha esperado, por lo que se requiere de políticas de control y seguimiento sobre estos para mejorar la atención directa con los clientes.

**Pregunta 11. Existe seriedad en la entrega de los pedidos por parte de la industria “Prolácteos”**

**Tabla 24. Seriedad en entrega de pedidos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	64	95,5	95,5	95,5
Válidos No	3	4,5	4,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

*Fuente: Encuesta (2021)*



**Figura 18 Seriedad en entrega de pedidos**

*Fuente: Encuesta (2021)*

**Análisis:**

Del total de encuestas validas, se encontró que el 95,5% de los clientes, mencionaron que existe seriedad en la entrega de los pedidos por parte de la industria “Prolácteos”, mientras que el 4,5% mencionaron que consideran que la empresa no dispone de seriedad.

**Interpretación:**

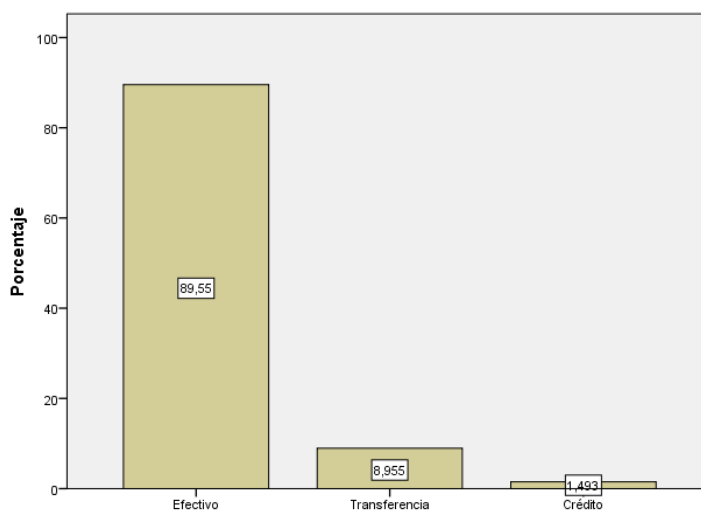
Una vez establecida la percepción del cliente se detectó que más del 95% considera que la empresa es seria en los pedidos, lo cual da seguridad a los clientes para contactar y seguir con la institución, lo cual se debe reforzar para mantenerlo y de esta forma fidelizar los clientes, lo que si se debe considerar es el seguimiento respectivo al poco porcentaje de clientes que consideran que no son seguros los pedidos para evitar la mala publicidad del boca a boca.

**Pregunta 12. ¿Cuál es su forma de pago?**

*Tabla 25. Forma de pago*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Efectivo	60	89,6	89,6
	Transferencia	6	9,0	98,5
	Crédito	1	1,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0

*Fuente: Encuesta (2021)*



*Figura 19 Forma de pago*

*Fuente: Encuesta (2021)*

**Análisis:**

Del total de clientes encuestados, se encontró que el 89,6% el pago lo realiza en efectivo, el 9% menciono que el pago lo hace mediante transferencia, el 1,5% lo realiza a crédito y ninguno lo realiza en cheque.

**Interpretación:**

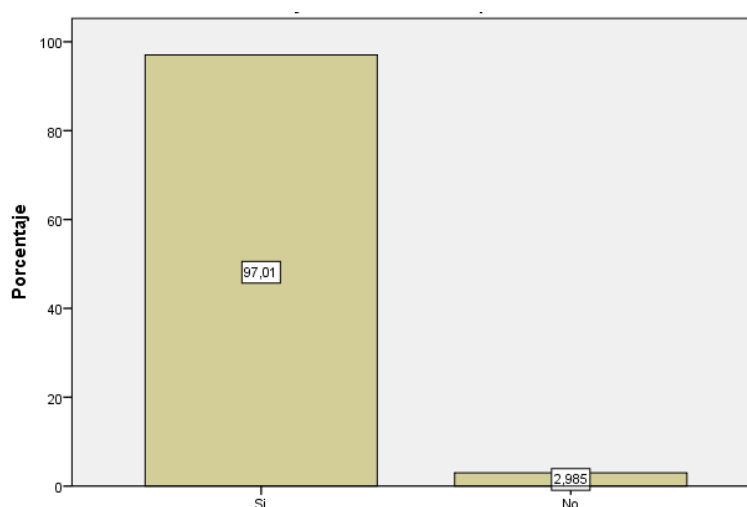
En este sentido la forma de pago también puede considerarse como una política e implementarse como estrategia de fidelización de clientes, razón por lo cual los clientes que mayormente participan son mediante efectivo, lo que permite establecer que los clientes disponen de dinero y por lo cual son clientes claves para la liquidez empresarial.

**Pregunta 13 ¿Considera que los productos de la industria “Prolácteos” en el mercado son accesibles y se encuentran disponibles?**

*Tabla 26. Producto accesible y disponible*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	65	97,0	97,0
	No	2	3,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0

*Fuente: Encuesta (2021)*



*Figura 20 Producto accesible y disponible*

*Fuente: Encuesta (2021)*

**Análisis:**

Del total de encuestas se encontró que el 97% mencionaron que los productos de la industria “Prolácteos” en el mercado son accesibles y se encuentran disponibles, mientras que el 3% mencionaron que no son accesibles ni disponibles.

**Interpretación:**

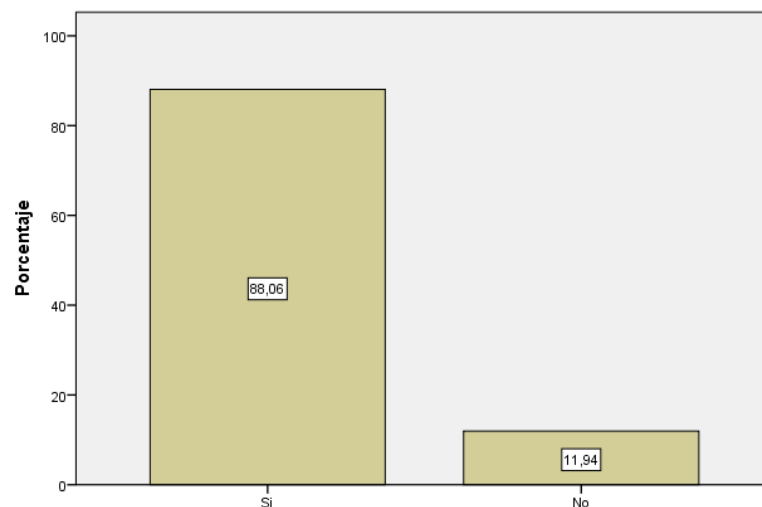
Se debe trabajar en la disponibilidad acorde a registro de pedidos, control de clientes y producción para evitar la sobreproducción, desperdicio de recursos y además afectar a la disponibilidad de quesos en el punto de venta.

**Pregunta 14. ¿Considera que los productos de la industria “Prolácteos” en el mercado son competitivos?**

**Tabla 27. Competitividad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	59	88,1	88,1	88,1
No	8	11,9	11,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

*Fuente: Encuesta (2021)*



**Figura 21 Competitividad**  
*Fuente: Encuesta (2021)*

**Análisis:**

Del total de encuestados, se encontró que el 88,1% considera que los productos de la industria “Prolácteos” en el mercado son competitivos, mientras que el 11,9% considera que no son competitivos los productos.

**Interpretación:**

Una vez establecidas las consideraciones se detectó que la mayoría de clientes piensa que el producto es un factor clave para enfrentarse dentro del mercado, lo que requiere la empresa es trabajar en base a las características de este para mantenerlo y de esta forma desarrollar estrategias para darlo a conocer.

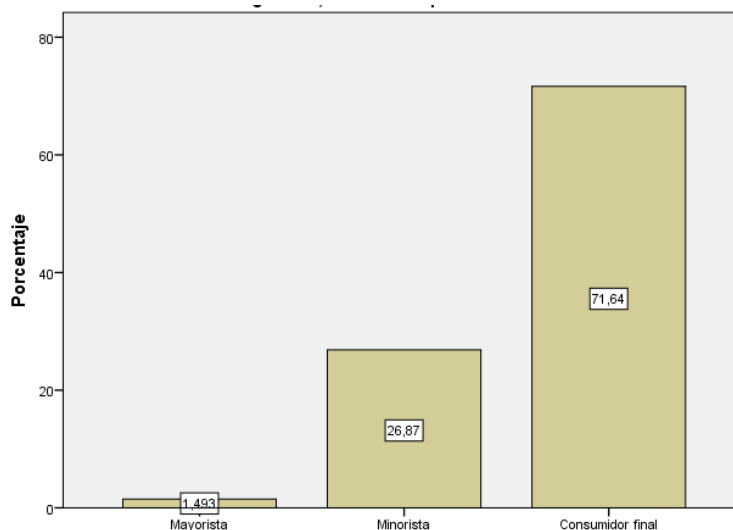


**Pregunta 15. ¿Usted, vende los quesos a?**

**Tabla 28. Cliente del establecimiento comercial**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mayorista	1	1,5	1,5
	Minorista	18	26,9	28,4
	Consumidor final	48	71,6	100,0
	Total	67	100,0	100,0

*Fuente: Encuesta (2021)*



**Figura 22 Cliente del establecimiento comercial**

*Fuente: Encuesta (2021)*

**Análisis:**

Del total de establecimientos comerciales que son clientes de Prolácteos, se encontró que el 71,6% menciona que lo comercializan de manera directa al consumidor final, el 26,9% vende a minoristas y el 1,5% vende al por mayor.

**Interpretación:**

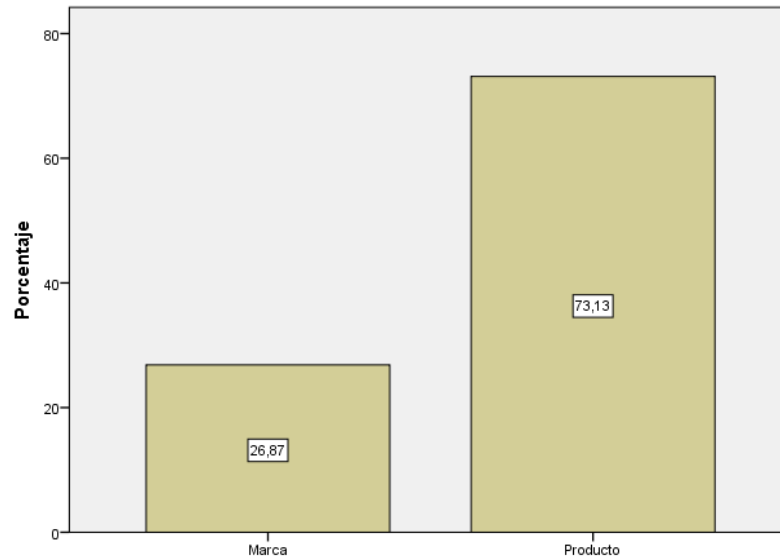
En este contexto, se indica que la cadena de distribución en su mayoría se establece de manera directa al cliente final, lo cual es bueno para la empresa ya que no se encarece el producto para el consumidor final.

**Pregunta 16. ¿Al momento de comprar, sus clientes lo hacen por \_\_\_\_\_?**

**Tabla 29. Producto vs Marca**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Marca	18	26,9	26,9
	Producto	49	73,1	100,0
	Total	67	100,0	100,0

*Fuente: Encuesta (2021)*



**Figura 23 Producto vs Marca**

*Fuente: Encuesta (2021)*

**Análisis:**

Del total de encuestas aplicadas se encontró que el 73,1% mencionaron que, al momento de comprar, sus clientes lo hacen por el producto y sus características, mientras que el 26,9% lo hacen por la marca.

**Interpretación:**

En este sentido se evidenció que más de la mitad de los encuestados mencionaron que el producto es la razón fundamental para comprar a la empresa, ya que las características del producto lo hacen diferente y con mayor predilección sobre otros por la calidad de este, es necesario potencializar la marca Prolácteos.

## Anexo 7 Desarrollo de Entrevistas

<b>Entrevistado:</b> Sr. Humberto Casa -Gerente
<b>1. ¿Cuál fue la idea de negocio en sus inicios?</b>
En 1999 la empresa fabricante de galletas Nabisco cerró y me liquidó de supervisor, anterior a eso la empresa me obligó a tener una tecnología en alimentos para seguir en el cargo, la tesis de la tecnología hice en lácteos, específicamente en la elaboración de quesos. Entonces cuando me quedé sin trabajo, tenía ese título y además me favoreció tener el otro título de electromecánica, yo mismo hice los tanques y otras herramientas artesanales, gracias a Dios me fue bien. Desde el 2001 arrancó con la producción de quesos, la inversión inicial fue de 15000 dólares que era de la liquidación, se fomentó plazas de trabajo y se aprovechó el terreno que ya lo tenía, progresivamente fue subiendo la producción y acogida hasta donde estamos ahora.
<b>2. ¿Qué tiempo de funcionamiento tiene la empresa?</b>
20 años
<b>3. ¿Cuáles son los problemas más relevantes que tiene la empresa (Debilidades)?</b>
Distribución y ventas, en ocasiones el cliente prefiere la relación digital, a nosotros nos contactan vía telefónica, pero en ocasiones no se receptaban órdenes porque no hay señal en el sector.
<b>4. ¿Cuáles son los aspectos positivos más relevantes que tiene la empresa (Fortalezas)?</b>
Producción de queso fresco de calidad, transporte propio para el traslado del queso con permiso del ARCOSA, y el punto de venta en el mercado Mayorista de Quito ya que está en una ubicación estratégica. Además, cuento con todos los permisos para operar y evitar multas o sanciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Registro único de contribuyentes del SRI</b></li> <li>• <b>Patente Municipal Permiso de funcionamiento del Arcosa</b></li> <li>• <b>Permiso de transporte del Arcosa</b></li> <li>• <b>Permiso de recepción de leche de Agrocalidad</b></li> <li>• <b>Certificado de Medio Ambiente</b></li> </ul>
<b>5. ¿Qué aspectos positivos políticos, sociales, cambios geográficos, aportan a la empresa (Oportunidades)?</b>
Ninguno
<b>6. ¿Qué aspectos negativos políticos, sociales, tecnológicos perjudica a la compañía (Amenazas)?</b>
El negocio estuvo parcialmente cerrado por 4 meses debido al confinamiento obligatorio de la población y la restricción de movilidad, desde ahí se presentó reducción de pedidos, pérdida de clientes ya que algunos establecimientos que nos compraban cerraron. Otra situación es el alto costo de la tecnología y nueva maquinaria, eso hace que no se pueda adquirir o renovar equipos y por ello se trabaja artesanalmente. También el incremento en precios del combustible ya que encarece el costo de producción. La delincuencia e inseguridad es una amenaza, en cada viaje se está expuesto a ser víctima de robo, el camión traslada 5000.00 dólares en mercadería además que se expone mi personal y el vehículo.

<b>7. ¿Cuáles son sus productos?</b>
El producto principal es el queso fresco, se produce en forma redonda y rectangular, de 500 y 125 gramos. También para evitar el desperdicio de leche se elabora productos de salida como queso crema, mozzarella y yogurt.
<b>8. ¿Qué establecimientos comerciales son sus clientes y donde están ubicados?</b>
Establecimientos comerciales de Quito como bodegas, panaderías, tiendas, cafeterías y restaurantes.
<b>9. ¿Cuáles es su competencia?</b>
La mayoría de queserías están ubicadas en Tanicuchí, Guaytacama y Mulaló; incluso las empresas se encuentran cerca unas con otras, por ejemplo, aquí en Tanicuchí está: Lácteos Leo, Quesos San Marcos, Quesera El Cordero, Prolam y Cajón Veracruz. Mi competencia es Lácteos Léo, ellos venden el queso a 1,50 dólares mientras que mi queso sale a 1,75 dólares.
<b>10. ¿Cuáles son sus proveedores?</b>
La leche se compra a los piqueros de Toacaso y Tanicuchí, el cuajo a la distribuidora Descalzi S.A., de la ciudad de Quito y el calcio a la Dra. Indira Delgado de la ciudad de Sangolquí,
<b>11. ¿Cuál es la ventaja competitiva?</b>
Buen valor nutricional, producto artesanal de calidad
<b>12. ¿Considera que su personal esta motivados para realizar sus funciones?</b>
Sí, se le ve a gusto trabajando aquí.
<b>13. ¿Con que frecuencia rota el personal?</b>
Se puede decir que, si hay estabilidad laboral, tengo empleados que trabajan conmigo más de 10 años, sin embargo, el personal puede rotar cada año por temas de horarios de trabajo o los turnos.
<b>14. ¿Realiza capacitación al personal?</b>
Si
<b>15. ¿Qué valores destaca de la planta procesadora de queso?</b>
La puntualidad, respeto, solidaridad y honradez
<b>16. ¿La industria procesadora de queso tiene planificación estratégica, misión y visión?</b>
No, nunca se ha elaborado una planificación estratégica para la empresa, pero sería bueno tener una ruta y que ésta sea socializada a todos los trabajadores para que cada uno sepa su rol en la empresa. Nuestra misión es hacer el mejor queso y la visión es incrementar las ventas
<b>17. ¿Cómo planifica las actividades actualmente?</b>
Se realiza mediante un estimado de ventas y se verifica las órdenes de los clientes; sin embargo, al ser la producción de mercancía perecible el no planificar puede dar como resultado una sobreproducción o escases en el inventario. El producir demasiado es pérdida, en ocasiones ese queso no sale, entonces se regala o incluso se da a los cerdos que coman.
<b>18. ¿Cuáles son los recursos claves para el cumplimiento objetivos?</b>
Todo es importante, el personal, el capital, la materia prima y el transporte
<b>19. ¿Cómo se delega las funciones dentro de la empresa?</b>
Buscando puestos afines de acuerdo a sus capacidades

<b>20. ¿Qué tecnología tiene actualmente la empresa?</b>
Actualmente se hace queso artesanal, se cuenta con máquinas prensadoras, empacadoras al vacío, bombas, cámara de frío, pasteurizador y el analizador de leche.
<b>21. ¿Qué pretende alcanzar a futuro en la empresa?</b>
Envasar leche UHT
<b>22. ¿Cuáles serían los productos que ofertará hasta el 2026?</b>
Queso crema, queso mozzarella, Yogurt y leche UHT
<b>23. ¿Qué considera usted que necesita la empresa para mejorar su gestión?</b>
Capital
<b>24. ¿Considera necesario que se implemente un modelo de planificación estratégica para apoyar a la gestión administrativa de la empresa?</b>
Si, la planificación es fundamental para cualquier actividad, que mejor cuando se planifica de acuerdo a la realidad misma de la empresa.
<b>25. Finalmente, por favor mencione algunos aspectos positivos con los que cuenta la empresa y otros aspectos negativos a mejorar.</b>
Favorable es el espacio físico que se dispone en la planta para almacenar el inventario. Por otra parte, en ocasiones, las órdenes de pedido mal generado dan como resultado las devoluciones del producto, reclamos de clientes y desperdicios de recursos.

A continuación, se muestra la información recopilada de las entrevistas aplicadas a los trabajadores.

<b>Entrevistados:</b>	<b>Preguntas</b>
	<b>1. ¿Cuántos años lleva formando parte de la empresa?</b>
Sr. Humberto Casa	20 años
Sra. Mirian Toaquiza, encargada de producción	Aquí trabajo 3 años
Sra. Patricia Masapanta, encargada de producción	Recién llevo 1 año
Srta. Evelin Toapanta, encargada de producción	5 años
Sra. Alexandra Zumba, encargada de producción	7 años
Sr. Medardo Páez, conductor-vendedor	15 años
Sr. Rocío Páez, vendedora	17 años, casi desde que empezó la empresa.
Sra. Rocío Martínez, contadora	3 años
	<b>2. ¿Señale su nivel de formación académica?</b>
Sr. Humberto Casa	Superior

Sra. Mirian Toaquiza, encargada de producción	Secundaria
Sra. Patricia Masapanta, encargada de producción	Secundaria
Srta. Evelin Toapanta, encargada de producción	Bachiller
Sra. Alexandra Zumba, encargada de producción	Secundaria
Sr. Medardo Páez, conductor-vendedor	Secundaria
Sr. Rocío Páez, vendedora	Secundaria
Sra. Rocío Martínez, contadora	Superior
	<b>3. ¿Conoce usted cual es la organización estructural y jerárquica de la empresa?</b>
Sr. Humberto Casa	Si, por supuesto estamos 8 personas cada uno en su área.
Sra. Mirian Toaquiza, encargada de producción	No, no conozco, solo se de mi área de producción de quesos
Sra. Patricia Masapanta, encargada de producción	No, desconozco.
Srta. Evelin Toapanta, encargada de producción	Si, si conozco
Sra. Alexandra Zumba, encargada de producción	No, no sé.
Sr. Medardo Páez, conductor-vendedor	Si
Sr. Rocío Páez, vendedora	Si
Sra. Rocío Martínez, contadora	Si
	<b>4. ¿En la empresa existe documentación que indique cuales sus funciones de acuerdo al cargo?</b>
Sr. Humberto Casa	No
Sra. Mirian Toaquiza, encargada de producción	No
Sra. Patricia Masapanta, encargada de producción	No hay, pero verbalmente cada uno sabe lo que tiene que hacer.
Srta. Evelin Toapanta, encargada de producción	No, solo es verbalmente pero no hay documentación.
Sra. Alexandra Zumba, encargada de producción	Verbalmente, no existe ningún documento.
Sr. Medardo Páez, conductor-vendedor	Documentado como manual de funciones no hay.
Sr. Rocío Páez, vendedora	En papeles no, pero si se mis funciones
Sra. Rocío Martínez, contadora	Manual de funciones no hay

	<b>5. ¿Se comunica oportunamente y de forma eficiente las disposiciones en la empresa</b>
Sr. Humberto Casa	Si
Sra. Mirian Toaquiza, encargada de producción	Si
Sra. Patricia Masapanta, encargada de producción	Si
Srta. Evelin Toapanta, encargada de producción	Si
Sra. Alexandra Zumba, encargada de producción	Si
Sr. Medardo Páez, conductor-vendedor	Si, además por el grupo de WhatsApp todos estamos comunicados.
Sr. Rocío Páez, vendedora	Si
Sra. Rocío Martínez, contadora	Sí, todo se comunica de manera oportuna para tener una convivencia armónica
	<b>6. ¿Considera que se planifican de manera eficiente las actividades?</b>
Sr. Humberto Casa	Si, en base a la experiencia si se logra ser eficiente
Sra. Mirian Toaquiza, encargada de producción	A veces no, hay días que se hace muchos quesos y otros días menos porque sobra.
Sra. Patricia Masapanta, encargada de producción	Si
Srta. Evelin Toapanta, encargada de producción	No
Sra. Alexandra Zumba, encargada de producción	No
Sr. Medardo Páez, conductor-vendedor	En ocasiones no, por eso las ventas están bajas.
Sr. Rocío Páez, vendedora	A veces no, hay ratos que debo ir de entrega y no tengo a quien dejar en el puesto de venta
Sra. Rocío Martínez, contadora	No, existe una débil planeación estratégica
	<b>7. ¿En la empresa, existe preocupación por el bienestar de los empleados?</b>
Sr. Humberto Casa	Si, todos nos colaboramos
Sra. Mirian Toaquiza, encargada de producción	Si los pagos son puntuales y el ambiente es bonito

Sra. Patricia Masapanta, encargada de producción	Si, nos dan mascarillas y medias de bioseguridad por este tema de la pandemia
Srta. Evelin Toapanta, encargada de producción	Si, cuando alguien tiene una calamidad hay preocupación y entendimiento en cuanto a permisos, son flexibles.
Sra. Alexandra Zumba, encargada de producción	Si, se fomenta la unidad y el buen clima laboral
Sr. Medardo Páez, conductor-vendedor	Sí, eso sí siempre, Don Humberto está pendiente de todos.
Sr. Rocío Páez, vendedora	Sí
Sra. Rocío Martínez, contadora	Sí, sus salarios y beneficios sociales son cubiertos de manera puntual, incluso hay bonificaciones extras por fechas especiales como Navidad.
	<b>8. ¿Considera usted que la empresa lo motiva?</b>
Sr. Humberto Casa	Sí, cuando le va bien a la empresa, a todos nos va bien incluso con pagos de horas extras.
Sra. Mirian Toaquiza, encargada de producción	Si por ejemplo este mes, Dios le pague nos dieron los aguinaldos navideños
Sra. Patricia Masapanta, encargada de producción	Si, al darme la oportunidad de trabajo
Srta. Evelin Toapanta, encargada de producción	No
Sra. Alexandra Zumba, encargada de producción	Si
Sr. Medardo Páez, conductor-vendedor	No
Sr. Rocío Páez, vendedora	No
Sra. Rocío Martínez, contadora	Sí, el reconocimiento por hacer bien el trabajo está presente.
	<b>9. ¿Con que frecuencia lo capacitan en la empresa?</b>
Sr. Humberto Casa	En la inducción, cuando se empezó
Sra. Mirian Toaquiza, encargada de producción	No he tenido capacitación
Sra. Patricia Masapanta, encargada de producción	Talleres o cursos no, pero cuando entre me pusieron a una compañera que me enseñe todo del puesto, cuando algo no sé ella nos ayuda.
Srta. Evelin Toapanta, encargada de producción	Nunca
Sra. Alexandra Zumba, encargada de producción	Nunca



Sr. Medardo Páez, conductor-vendedor	Nunca, cuando se ingresa ahí sí.
Sr. Rocío Páez, vendedora	Nunca, cuando ingrese ahí si me acuerdo que me capacité
Sra. Rocío Martínez, contadora	Nunca, me auto capacito para estar al día con reformas o resoluciones de los organismos de control.
	<b>10. ¿Cuáles son valores más importantes dentro la empresa?</b>
Sr. Humberto Casa	Responsabilidad y puntualidad
Sra. Mirian Toaquiza, encargada de producción	La puntualidad y la responsabilidad
Sra. Patricia Masapanta, encargada de producción	La puntualidad y la limpieza
Srta. Evelin Toapanta, encargada de producción	La responsabilidad y puntualidad
Sra. Alexandra Zumba, encargada de producción	La puntualidad, el respeto
Sr. Medardo Páez, conductor-vendedor	La puntualidad y el respeto
Sr. Rocío Páez, vendedora	La puntualidad, honestidad y la honradez
Sra. Rocío Martínez, contadora	La puntualidad, responsabilidad y ahora más que nunca la higiene.
	<b>11. Finalmente, por favor mencione algunos aspectos positivos con los que cuenta la empresa y otros aspectos negativos a mejorar.</b>
Sr. Humberto Casa	Favorable es el espacio físico que se dispone en la planta para almacenar el inventario. Por otra parte, en ocasiones, las órdenes de pedido mal generado dan como resultado las devoluciones del producto, reclamos de clientes y desperdicios de recursos.
Sra. Mirian Toaquiza, encargada de producción	Positivo el equipo de trabajo es bonito y negativo el horario de trabajo por los turnos
Sra. Patricia Masapanta, encargada de producción	Positivo el trabajo mutuo en equipo y negativo el horario de salida.
Srta. Evelin Toapanta, encargada de producción	Positivo el ambiente es agradable, negativo falta de motivación y capacitación.
Sra. Alexandra Zumba, encargada de producción	Positivo es que nuestro jefe es bueno y hay compañerismo entre todos los que laboramos, hay respeto. Negativo, no encuentro ningún aspecto negativo.

Sr. Medardo Páez, conductor-vendedor	Negativo sería la falta de tecnología, positivo la estabilidad laboral y el trabajo en equipo.
Sr. Rocío Páez, vendedora	Positivo la estabilidad laboral y el trabajo en equipo, negativo mucha competencia.
Sra. Rocío Martínez, contadora	Positivo es que la empresa cumple con las normas de seguridad para los trabajadores, por ello no se han presentado accidentes de trabajo, además cumple con sus obligaciones tributarias a tiempo. Negativo, el bajo manejo de tecnología en procesos de comercialización y promoción

*Fuente: Elaboración propia – investigación de campo*

## Anexo 8 Matriz EFI-EFE

Tabla 30. Matriz de evaluación de factores internos EFI

MEFI	Calificación de Impacto			Importancia	Valor Ponderado	Resumen
	3	2	1	(0-1)		
Fortalezas/Debilidades	Alto	Medio	Bajo	Peso		
<b>Fortalezas</b>						
Permisos de funcionamiento del ARCSA y otros órganos de regulación y control.	3			0,05	0,15	Sin impacto
Instalaciones, maquinaria y transporte propio	3			0,05	0,15	Sin impacto
Producto natural con semaforización nutricional	3			0,07	0,21	Con impacto
Lealtad de clientes antiguos	3			0,06	0,18	Con impacto
Poder de negociación con los proveedores		2		0,05	0,10	Sin impacto
Experiencia en la elaboración de quesos artesanales	3			0,06	0,18	Con impacto
Trabajo en equipo	3			0,05	0,15	Sin impacto
Baja rotación de personal			1	0,05	0,05	Sin impacto
<b>Debilidades</b>						
Modelo de producción artesanal, modelo de comercialización tradicional	3			0,06	0,18	Con impacto
Duplicidad de funciones	3			0,06	0,18	Con impacto
Ausencia de planificación, organización, dirección y control a mediano y largo plazo	3			0,06	0,18	Con impacto
Costo de producción alto	3			0,07	0,21	Con impacto
Escasa publicidad y promoción del producto	3			0,07	0,21	Con impacto
Las ventas dependen de un solo producto (queso fresco)		2		0,05	0,10	Sin impacto
Problemas logísticos en la distribución		2		0,06	0,12	Sin impacto
No existe capacitación	3			0,06	0,18	Con impacto
Resultados financieros desfavorables	3			0,07	0,21	Con impacto
<b>Total</b>				<b>1,00</b>	<b>2,74</b>	
<b>Promedio</b>					<b>0,16</b>	

Elaborado por: El autor

**Tabla 31. Matriz de evaluación de factores externos EFE**

MEFE	Calificación de Impacto			Importancia	Valor Ponderado	Resumen
	3	2	1	(0-1)		
Oportunidades/Amenazas	Alto	Medio	Bajo	Peso		
<b>Oportunidades</b>						
Nuevas invenciones y desarrollos de tecnología	3			0,10	0,30	Con impacto
Tasa de desempleo alta, mano de obra barata			1	0,09	0,09	Sin impacto
Región registra un aumento de producción lechera		2		0,10	0,20	Con impacto
Crecimiento del mercado con nuevos negocios que compren queso	3			0,12	0,36	Con impacto
Reducción de tasa de interés activa	3			0,10	0,30	Con impacto
Sector alimenticio priorizado			1	0,09	0,09	Sin impacto
<b>Amenazas</b>						Sin impacto
Crisis económica y rebrote de la pandemia Covid-19	3			0,08	0,24	Con impacto
Inseguridad social y sanitaria	3			0,08	0,24	Con impacto
Alto número de competidores en el sector: formales y clandestinos	3			0,08	0,24	Con impacto
Malla vial en mal estado			1	0,06	0,06	Sin impacto
Incremento del precio del combustible		2		0,06	0,12	Sin impacto
Incertidumbre en la definición de las políticas tributarias			1	0,06	0,06	Sin impacto
<b>Total</b>				<b>1,02</b>	<b>2,30</b>	
<b>Promedio</b>					<b>0,19</b>	

*Elaborado por: El autor*

## Anexo 9 Validación de la propuesta

### CRITERIOS DE VALIDACIÓN

El presente instrumento de validación de la propuesta corresponde a la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, de conformidad a los lineamientos, contenidos y estructura definida por la Universidad Técnica de Cotopaxi y la Dirección de posgrado. MSc. Jimna Elizabeth Veintimilla Ruiz, una vez que revise el contenido del "Modelo de Planificación Estratégica para la industria PROLÁCTEOS", por favor evalúelo tomando en cuenta los siguientes criterios de calificación de 1 a 4.

DENOMINACIÓN:	4= EXCELENTE	3= MUY BUENA	2= BUENA	1= MALA
Propuesta	Presenta de manera clara concisa y adecuada	Presenta de manera clara concisa y adecuada, pero requiere de modificaciones	Requiere de cambios sustanciales en su estructura y contenido	No corresponde a los lineamientos técnicos y requerimientos institucionales.
<b>Componentes para evaluar</b>				<b>Calificación</b>
				<b>Validador</b>
El título de la propuesta está relacionado con el tema investigado y ofrece una solución técnica al problema.				4
Los objetivos planteados del Modelo de Planificación Estratégica son alcanzables, comprensibles, medibles y están ubicados en el horizonte temporal de la empresa.				4
El Modelo de planificación propuesto se justifica porque cumple con un proceso de pertinencia y aborda los análisis correspondientes.				4
La fundamentación y estructura del Modelo es oportuno y da soporte a las acciones propuestas para brindar una solución a la problemática.				4
El Modelo de planificación estratégica cuenta con los elementos fundamentales para que los componentes y dimensiones se puedan implementar en favor de la empresa.				4
La ejecución de las estrategias planteadas en el Modelo de Planificación Estratégica tiene la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.				4
Las conclusiones son relevantes y dan una visión clara del contenido del Modelo de Planificación Estratégica				4
La propuesta tiene una aplicación práctica directa a nivel regional/Provincia/Cantón?				4
<b>TOTAL</b>				<b>32</b>
<b>PROMEDIO</b>				<b>4</b>



MSc. Jimna Elizabeth Veintimilla Ruiz  
 COORDINADORA DE POSGRADOS UTC  
 CI: 0502969587

### CRITERIOS DE VALIDACIÓN

El presente instrumento de validación de la propuesta corresponde a la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, de conformidad a los lineamientos, contenidos y estructura definida por la Universidad Técnica de Cotopaxi y la Dirección de posgrado. MSc. Cristian Rolando Granja Herrera, una vez que revise el contenido del "Modelo de Planificación Estratégica para la industria PROLÁCTEOS", por favor evalúelo tomando en cuenta los siguientes criterios de calificación de 1 a 4.

DENOMINACIÓN:	4= EXCELENTE	3= MUY BUENA	2= BUENA	1= MALA
Propuesta	Presenta de manera clara concisa y adecuada	Presenta de manera clara concisa y adecuada, pero requiere de modificaciones	Requiere de cambios sustanciales en su estructura y contenido	No corresponde a los lineamientos técnicos y requerimientos institucionales.
<b>Componentes para evaluar</b>				<b>Calificación</b>
				<b>Validador</b>
El título de la propuesta está relacionado con el tema investigado y ofrece una solución técnica al problema.				4
Los objetivos planteados del Modelo de Planificación Estratégica son alcanzables, comprensibles, medibles y están ubicados en el horizonte temporal de la empresa.				4
El Modelo de planificación propuesto se justifica porque cumple con un proceso de pertinencia y aborda los análisis correspondientes.				4
La fundamentación y estructura del Modelo es oportuno y da soporte a las acciones propuestas para brindar una solución a la problemática.				4
El Modelo de planificación estratégica cuenta con los elementos fundamentales para que los componentes y dimensiones se puedan implementar en favor de la empresa.				3
La ejecución de las estrategias planteadas en el Modelo de Planificación Estratégica tiene la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.				4
Las conclusiones son relevantes y dan una visión clara del contenido del Modelo de Planificación Estratégica				4
La propuesta tiene una aplicación práctica directa a nivel regional/Provincia/Cantón				4
<b>TOTAL</b>				<b>31</b>
<b>PROMEDIO</b>				<b>3.88</b>



VERIFICADO DIGITALMENTE POR:  
CRISTIAN ROLANDO  
GRANJA HERRERA

MSc. Cristian Rolando Granja Herrera  
ANALISTA DE GESTIÓN SRI  
CI: 0503051757

## Anexo 10 Informe y aval Urkund



POSGRADO

Latacunga, 21 de enero de 2022

Estimada:

Mge. Jirma Veintimilla Ruiz  
**COORDINADORA DEL PROGRAMA DE MAESTRIA MBA**  
Presente.-

De mi consideración:

Por medio de la presente comunico a usted, donde fui designado como tutor del trabajo de titulación de **Ennice Lizeth Alcocer Herrera** con cédula de identidad No.0503331308, Maestrando del programa de la Maestría en Administración de Empresas, con el tema **“La planificación estratégica y la gestión administrativa en la industria Prolácteos del cantón Latacunga”**, expreso mi conformidad y responsabilidad por los contenidos en el trabajo mencionado, dándolo por aprobado, por lo cual se puede proceder a designar día y hora para la sustentación de grado. Además, adjunto captura de pantalla del programa anti plagio (Urkund) con un porcentaje del 3 % de coincidencias (lo recomendable es máximo 8% de coincidencias), aclarando nuevamente mi conformidad en cuanto a la dirección del trabajo de titulación.

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes,

Atentamente;

Mg.C. Milton Marcelo Cárdenas

DOCENTE DE LA UTC  
C.C. 0501810337

A continuación adjunto la captura de los resultados que arroja el urkund sobre resultados de similitud, ante lo cual solicito se de el respectivo tramite respectivo en vista que ha sido verificado todos los procesos y mismos cumple, por lo que se recomienda solicitar tribunal para predefensa.



Atentamente;



Mg.C. Milton Marcelo Cárdenas

DOCENTE DE LA UTC  
C.C. 0501810337