



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN GERENCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA
LA EMPRESA MARMOLES Y GRANITOS MUNDO
EXCLUSIVO 2024”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título
de Licenciada en Gestión de la Información Gerencial

Autora:

Erika Dayana Sanguil Analuisa

Tutor:

MBA. Santiago Fernando Ramírez Jiménez


LATACUNGA – ECUADOR
AGOSTO 2024

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Sanguil Analuisa Erika Dayana, con cédula de ciudadanía No.180398719-5 declaro ser autora del presente **“PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA MARMOLES Y GRANITOS MUNDO EXCLUSIVO 2024”**, siendo el MBA. Santiago Fernando Ramírez Jiménez, Tutor del presente trabajo; y, eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Latacunga, 22 de agosto de 2024



Sanguil Analuisa Erika Dayana
C.C. 180398719-5
Autora

CONTRATO DE CESIÓN NO EXCLUSIVA DE DERECHOS DE AUTOR

Comparecen a la celebración del presente instrumento de cesión no exclusiva de obra, que celebra de una parte **SANGUIL ANALUISA ERIKA DAYANA**, identificada con cédula de ciudadanía No.180398719-5 de estado civil **casada**, a quien en lo sucesivo se denominará **LA CEDENTE**; y, de otra parte, la Doctora Idalia Eleonora Pacheco Tigselema, en calidad de Rectora, y por lo tanto representante legal de la Universidad Técnica de Cotopaxi, con domicilio en la Av. Simón Rodríguez, Barrio El Ejido, Sector San Felipe, a quien en lo sucesivo se le denominará **LA CESIONARIA** en los términos contenidos en las cláusulas siguientes:

ANTECEDENTES: CLÁUSULA PRIMERA. - **LA CEDENTE** es una persona natural estudiante de la carrera de Ingeniería Agroindustrial, titular de los derechos patrimoniales y morales sobre el trabajo de grado **“PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA MARMOLES Y GRANITOS MUNDO EXCLUSIVO 2024”**, la cual se encuentra elaborada según los requerimientos académicos propios de la Facultad; y, las características que a continuación se detallan:

Historial Académico:

Inicio de la carrera: octubre 2019 – marzo 2020

Finalización de la carrera: abril 2024 - agosto 2024

Aprobación en el Consejo Directivo: agosto de 2024

Tutor: MBA. Santiago Fernando Ramírez Jiménez

Tema: **“PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA MARMOLES Y GRANITOS MUNDO EXCLUSIVO 2024”**

CLÁUSULA SEGUNDA. – **LA CESIONARIA** es una persona jurídica de derecho público creada por ley, cuya actividad principal está encaminada a la educación superior formando profesionales de tercer y cuarto nivel normada por la legislación ecuatoriana la misma que establece como requisito obligatorio para publicación de trabajos de investigación de grado en su repositorio institucional, hacerlo en formato digital de la presente investigación.

CLÁUSULA TERCERA. - Por el presente contrato, **LA CEDENTE** autoriza **A LA CESIONARIA** a explotar el trabajo de grado en forma exclusiva dentro del territorio de la República del Ecuador.

CLÁUSULA CUARTA. – **OBJETO DEL CONTRATO:** Por el presente contrato **LA CEDENTE**, transfiere definitivamente a **LA CESIONARIA** y en forma exclusiva los siguientes derechos patrimoniales; pudiendo a partir de la firma del contrato, realizar, autorizar o prohibir:

- a) La reproducción parcial del trabajo de grado por medio de su fijación en el soporte informático conocido como repositorio institucional que se ajuste a ese fin.
- b) La publicación del trabajo de grado.
- c) La traducción, adaptación, arreglo u otra transformación del trabajo de grado con fines académicos y de consulta.

- d) La importación al territorio nacional de copias del trabajo de grado hechas sin autorización del titular del derecho por cualquier medio incluyendo mediante transmisión.
- e) Cualquier otra forma de utilización del trabajo de grado que no está contemplada en la ley como excepción al derecho patrimonial.

CLÁUSULA QUINTA. - El presente contrato se lo realiza a título gratuito por lo que **LA CESIONARIA** no se halla obligada a reconocer pago alguno en igual sentido **LA CEDENTE** declara que no existe obligación pendiente a su favor.

CLÁUSULA SEXTA. – El presente contrato tendrá una duración indefinida, contados a partir de la firma del presente instrumento por ambas partes.

CLÁUSULA SÉPTIMA. – CLÁUSULA DE EXCLUSIVIDAD

Por medio del presente contrato, se cede en favor de **LA CESIONARIA** el derecho a explotar la obra en forma exclusiva, dentro del marco establecido en la cláusula cuarta, lo que implica que ninguna otra persona incluyendo **LA CEDENTE** podrá utilizarla.


CLÁUSULA OCTAVA. - LICENCIA A FAVOR DE TERCEROS. - LA CESIONARIA podrá licenciar la investigación a terceras personas siempre que cuente con el consentimiento de **LA CEDENTE** en forma escrita.

CLÁUSULA NOVENA. - El incumplimiento de la obligación asumida por las partes en la cláusula cuarta, constituirá causal de resolución del presente contrato. En consecuencia, la resolución se producirá de pleno derecho cuando una de las partes comunique, por carta notarial, a la otra que quiere valerse de esta cláusula.

CLÁUSULA DÉCIMA. - En todo lo no previsto por las partes en el presente contrato, ambas se someten a lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, Código Civil y demás del sistema jurídico que resulten aplicables.

CLÁUSULA UNDÉCIMA. - Las controversias que pudieran suscitarse en torno al presente contrato, serán sometidas a mediación, mediante el Centro de Mediación del Consejo de la Judicatura en la ciudad de Latacunga. La resolución adoptada será definitiva e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución para las partes y, en su caso, para la sociedad. El costo de tasas judiciales por tal concepto será cubierto por parte del estudiante que lo solicitare.

En señal de conformidad las partes suscriben este documento en dos ejemplares de igual valor y tenor en la ciudad de Latacunga, a los 25 días del mes de agosto de 2024.


Sanguil Análuisa Erika Dayana
C.C. 180398719-5
LA CEDENTE

Dra. Idalia Pacheco Tigselema, Ph.D.
LA CESIONARIA

AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el título:

“PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA MARMOLES Y GRANITOS MUNDO EXCLUSIVO 2024”, de Sanguil Analuisa Erika Dayana, de la carrera de Gestión de la Información Gerencial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, 22 de agosto de 2024



MBA. Santiago Fernando Ramírez Jiménez
C.C. 171306540-5
TUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas; por cuanto, la postulante: Sanguil Analuisa Erika Dayana, con el título de Proyecto de Investigación “**PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA MÁRMOLES Y GRANITOS MUNDO EXCLUSIVO 2024**”, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del trabajo de titulación.

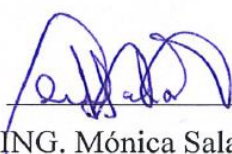
Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional

Latacunga, agosto 22 de 2024

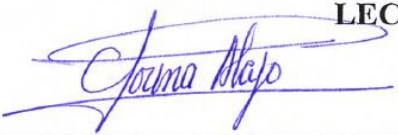
Para constancia firman:



Ing. Diego Jácome
C.C 050255408-2
LECTOR 1(PRESIDENTE)



ING. Mónica Salazar
C.C 050213819-1
LECTOR 2 (MIEMBRO)



ING. Alexandra Alajo
C.C 050221064-4
LECTOR 3 (MIEMBRO)

CERTIFICACION DE INFORME DE SIMILITUD

En mi calidad de tutor MBA. Ramírez Jiménez Santiago Fernando con C.C. 171306540-5 tutor del Proyecto de Investigación con el tema “**PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA MARMOLES Y GRANITOS MUNDO EXCLUSIVO 2024**” de Sanguil Analuisa Erika Dayana, de la carrera de Gestión de la Información Gerencial, remito la captura de pantalla de reporte del sistema de reconocimiento de texto Compilatio, con un porcentaje de coincidencias de 5% y, expreso una vez más mi conformidad en cuanto a la dirección del trabajo de titulación.



Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Latacunga, 22 de agosto del 2024

Firma

MBA. Ramírez Jiménez Santiago Fernando
C.C. 171306540-5
TUTOR



AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma Inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: **“PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA MARMOLES Y GRANITOS MUNDO EXCLUSIVO 2024”** presentado por: **Sanguil Analuisa Erika Dayana** egresada de la Carrera de Gestión de la Información Gerencial perteneciente a la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a la peticionaria hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, agosto de 2024

Atentamente,


MSc. Alison Mena Barthelotty

DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC

CI: 0501801252



**CENTRO
DE IDIOMAS**

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a Dios, cuya guía y bendiciones han sido fundamentales en cada paso de mi camino académico.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi, cuna de conocimiento y oportunidades que han enriquecido mi camino académico en la carrera de Gestión de la Información Gerencial

Un agradecimiento especial al Tutor MBA, Santiago Fernando Ramírez Jiménez, por su invaluable orientación y apoyo durante el proceso de investigación.

A mis queridos docentes por su apoyo y orientación en todo el proceso académico que me han brindado sus conocimientos que serán puestos en práctica.

Erika Dayana

DEDICATORIA

Este logro me dedico a mí por las veces que me desespero en perseguir mis sueños, por las malas noches por los buenos momentos. Por las veces que yo misma me secaba las lágrimas cuando cansada me levantaba y seguía.

Dedico este logro a mi ángel protector mi abuelito Víctor, tu recuerdo han sido mi fortaleza en los momentos más difíciles y sé que desde el cielo sigues iluminando, yo tu niña consentida.

A mis preciosos hijos Leslie y Ken, ustedes son mi luz mi fortaleza que me han dado el impulso necesario para culminar esta etapa. Espero que este logro les inspire a perseguir sus propios sueños.

A mi amado esposo Jonathan, gracias por creer en mí cuando yo misma dudaba. Tu paciencia, tu apoyo han sido incondicional.

A mis padres Hugo y Mary por crear una mujer fuerte que en cada tropiezo sabe levantarse. Por brindarme buenos valores para guiar mis proyectos.

A mis suegros Wili y Fany, su generosidad y cariño han sido un pilar esencial durante este proceso. Su ayuda en el cuidado de mis hijos me ha permitido concentrarme en alcanzar este sueño.

A mis tíos, ustedes han sido un refugio en los momentos de angustia y desesperación, sus palabras de aliento y apoyo emocional me han motivado a seguir adelante.

A mis amigas, por estar a mi lado en cada etapa, por celebrar conmigo cada logro.

Este logro es de ustedes, Gracias por su amor, cariño y apoyo incondicional.

Erika Dayana

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

TÍTULO: “PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA MARMOLES Y GRANITOS MUNDO EXCLUSIVO 2024”,

Autora: Sanguil Analuisa Erika Dayana

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo generar contribución de fortalecimiento y desarrollo para la empresa de Mármoles y Granitos “Mundo Exclusivo” de la ciudad de Ambato. La revisión exhaustiva hace referencia al análisis (FODA) para identificar las fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas, un análisis PESTEL de factores relevantes. La metodología aplicada se caracteriza por un enfoque predominante cualitativo que utiliza una combinación de técnicas que permite comprender y explorar las experiencias que las personas atribuyen a sus realidades, utilizando un diseño no experimental para observar y registrar los hechos que ocurren en su entorno natural, investigación de campo para la interacción con el gerente propietario y la asistente administrativa, así como la aplicación de entrevistas y focus group con clientes, proveedores y socios comerciales. Los resultados revelaron que, la empresa enfrentó desafíos significativos, disponía de recursos y capacidades que podían potenciarse, identificando áreas críticas de mejora, proponiendo estrategias específicas para fortalecer la eficiencia operativa y mejora la calidad del servicio. En conclusión, la propuesta de planificación estratégica, revela una comprensión integral del mercado y estrategias afectivas para analizar las necesidades de los clientes, pero también identifica desafíos clave que la empresa debe abordar para mejorar su eficiencia operativa y gestión administrativa.

Palabras clave: Planificación estratégica, Gestión administrativa, eficiencia operativa, crecimiento sostenible.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES

TITLE: "PROPOSAL OF STRATEGIC PLANNING FOR THE COMPANY MARMOLES Y GRANITOS MUNDO EXCLUSIVO 2024",

Author: Sanguil Analuisa Erika Dayana

ABSTRACT

The objective of this study was to generate a strengthening and development contribution for the Marbles and Granites company "Mundo Exclusivo" in the city of Ambato. The comprehensive review refers to the analysis (SWOT) to identify strengths, opportunities, weaknesses and threats, a PESTEL analysis of relevant factors. The methodology applied is characterized by a predominantly qualitative approach using a combination of techniques that allows understanding and exploring the experiences that people attribute to their realities, using a non-experimental design to observe and record the facts that occur in their natural environment, field research for interaction with the owner manager and administrative assistant, The results revealed that the company faced significant challenges, had resources and capabilities that could be enhanced, identifying critical areas for improvement, proposing specific strategies to strengthen operational efficiency and improve the quality of service. In conclusion, the strategic planning proposal reveals a comprehensive understanding of the market and affective strategies to analyze customer needs, but also identifies key challenges that the company must address to improve its operational efficiency and administrative management.

Keywords: Strategic planning, administrative management, operational efficiency, sustainable growth.

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
CONTRATO DE CESIÓN NO EXCLUSIVA DE DERECHOS DE AUTOR.....	iii
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	v
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	vi
CERTIFICACIÓN DEL INFORME DE SIMILITUD	vii
AVAL DE TRADUCCIÓN.....	viii
AGRADECIMIENTO	ix
DEDICATORIA.....	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
a. Formulación del problema	3
3. OBJETIVOS	4
3.1 Objetivo general	4
3.2 Objetivos específicos.....	4
4. BENEFICIARIOS	5
4.1 Beneficiarios directos	5
4.2 Beneficiarios indirectos	5
5. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....	5
5.1 Hilo conductor	6
5.2. Fundamentación teórica.....	7
5.2.1 Gestión Administrativa.....	7
5.2.3.1 Importancia de la gestión administrativa.....	7
5.2.2 Estructura organizativa.....	9
5.2.3 Planificación estratégica.....	10
5.2.3.1 Importancia de la planificación estratégica	10
5.2.3.2 Modelo de la planificación estratégica de Kaufman González	10
5.2.3.3 Etapas de la planificación estratégica	12
5.2.3.4 Estructura de la planificación estratégica	13
5.2.4 Fortalecimiento y desarrollo empresarial	13
5.2.5 PESTEL.....	20

5.2.5.1 Análisis de los Factores	20
5.2.6 Las fuerzas de Michael Porter	22
5.2.7 Marco legal.....	23
6. METODOLOGÍA EMPLEADA.....	24
6.1 Enfoque cualitativo.....	24
6.2 Tipo y diseño de la investigación	24
6.2.1 Investigación no experimental	24
6.2.2 Investigación de campo	25
6.2.3 Investigación descriptiva.....	25
6.3 Técnicas e instrumentos de investigación	25
6.3.1 Encuesta	25
6.3.2 Entrevista.....	26
6.3.3 Focus group.....	26
6.4 Población	26
7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	27
7.1 Análisis de la entrevista a Gerente propietario y Asistente Administrativo de la empresa Mármoles y Granitos “Mundo Exclusivo”.....	27
7.2 Análisis de Grupo Focal o Focus Group dirigido a proveedores y socios comerciales de "Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo" para cumplir con el objetivo diagnosticar la situación actual de la empresa Mérmoles y Granitos Mundo exclusivo de la ciudad de Ambato, período 2024:	36
7.3 Análisis entrevista-estructurada a clientes potenciales de la empresa “Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo”, de la ciudad de Ambato, para cumplir el objetivo específico (3): desarrollar un plan estratégico para la empresa Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo de la ciudad de Ambato, período 2024	39
7.4 Discusión de resultados	42
7.4.1 Objetivo general	43
7.4.2 Objetivos específicos.....	44
7.5 Propuesta	50
7.5.1 Título	50
7.5.2 Ubicación	50
7.5.3 Introducción	51
7.5.4 Desarrollo del Modelo de Planificación Estratégica	51
7.5.4.1 Mapa de necesidades y alternativas de solución	56

7.5.4.2 Identificación de objetivos estratégicos y acciones de mejora	65
8. IMPACTOS	70
8.1. Impacto Técnico	70
8.2. Impacto Social	71
8.3. Impacto Ambiental	71
8.4. Impacto Económico	71
9.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
9.1 Conclusiones.....	72
9.2 Recomendaciones	73
10.BIBLIOGRAFÍA	74
11.ANEXOS	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cronograma de los objetivos	4
Tabla 2. Estructura de la matriz FODA.....	14
Tabla 3. Matriz EFE	15
Tabla 4. Matriz EFI.....	16
Tabla 5. Valores de priorización.....	16
Tabla 6. Matriz de estrategias	18
Tabla 7. Matriz del perfil competitivo.....	18
Tabla 8. Análisis: Focus Group dirigido a Proveedores y Socios Comerciales	36
Tabla 9. Entrevista-estructurada a clientes potenciales	39
Tabla 10. Propuesta de lanificación estratégica organizada	48
Tabla 11. Auditoría interna (diagnóstico al interior de la empresa).....	52
Tabla 12. Auditoría externa (diagnóstico del entorno).....	52
Tabla 13. Priorización de Fortalezas	54
Tabla 14. Priorización de Debilidades.....	54
Tabla 15. Priorización de Oportunidades	55
Tabla 16. Priorización de Amenazas	55
Tabla 17. Matriz FODA (acorde al rango-ubicación)	56
Tabla 18. Mapa de necesidades y alternativa de solución.....	56
Tabla 19. Visión empresarial actual (fortalezas y oportunidades)	57
Tabla 20. Misión empresarial actual (debilidades y amenazas)	58
Tabla 21. Políticas y acciones o decisiones	59
Tabla 22. Valores que orienten a la empresa hacia el logro de metas	60
Tabla 23. Análisis del Entorno	61
Tabla 24. Análisis PESTEL.....	61
Tabla 25. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	62
Tabla 26. Matriz de Estrategias de cambio.....	66

Tabla 27. Plan de Acción (operativo-gestión administrativa)	67
Tabla 28. Supervisión empresariales: actividades clave y enfoques destacados.....	69
Tabla 29. Tabla resumen del presupuesto objetivo	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Hilo conductor de variables del tema de estudio	7
Figura 2 Etapas del proceso administrativo.....	8
Figura 3 Modelo de planificación estratégica	11
Figura 4 Matriz de estrategia y evaluación de la acción	19
Figura 5 Logotipo de la empresa.....	50

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Ubicación geográfica	50
---	----

INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto:

Propuesta de planificación estratégica para la empresa Mármoles Granito Mundo Exclusivo, 2024

Fecha de inicio: 14 de mayo 2024

Fecha de finalización: 23 de agosto de 2024

Lugar de ejecución:

Empresa “Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo”. Av. Víctor Hugo y Antonio Ante esquina - Ambato – Tungurahua – Zona 3.

Facultad que auspicia

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Carrera que auspicia

Gestión de la Información General

Equipo de trabajo:

Sanguil Analuisa Erika Dayana. C.I. 180398719-5

Área de Conocimiento

Gestión Administrativa

Línea de Investigación

Administración y Economía para el Desarrollo Humano y Social

Sub líneas de investigación de la carrera:

Administración y economía para el desarrollo sostenible de organizaciones y sociedad.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La planificación estratégica, ofrece un marco de referencia que guía a las organizaciones hacia un funcionamiento más efectivo y un mejor rendimiento organizacional. Permite anticipar los cambios y responder de manera oportuna, respaldado por acciones claras y precisas (Baldeos, Lioo, & Vellon, 2020). Este enfoque estratégico no sólo ayuda a las empresas a adaptarse a un entorno empresarial, sino que también les proporciona una ventaja competitiva al permitirles tomar decisiones.

Por otro lado, diversos estudios a nivel internacional señalan que alrededor de la mitad de las empresas poseen un proceso de planificación estratégica formal. Las estadísticas son claras y contundente. De aquellas empresas que sí poseen un proceso de planificación estratégica formal, alrededor del 70% de ellas estiman estar obteniendo resultados sobresalientes o desempeñándose mejor que sus pares (Álava & Merino, 2023), seguidamente se desglosa las estadísticas mencionadas en el texto proporcionado:

Esto significa que el 35% del total de empresas (de todas las empresas estudiadas) poseen un proceso de planificación estratégica formal y están obteniendo resultados sobresalientes o desempeñándose mejor que sus pares. Entonces, concluyen que:

- 50% de las empresas poseen un proceso de planificación estratégica formal.
- De este 50%, 70% obtienen resultados sobresalientes.

En el ámbito empresarial a nivel del Ecuador, estudios realizados por Baldeos, *et al.* (2020); Arranz (2021); Arteaga (2021); Huamán y Díaz (2022) destacan la importancia de que los empresarios propietarios manejen procesos de planificación estratégica. Estos estudios revelan que, en Ecuador, un tercio de las microempresas y Pymes que implementan estos procesos muestran una mayor competitividad, especialmente en las ciudades de Quito y Guayaquil, se atribuye a una cultura gerencial más arraigada y a una mayor demanda por parte de entidades e instituciones financieras.

En la provincia de Tungurahua, esta herramienta proporciona una fuente fundamental de información que permite evaluar y optimizar los procesos internos de las empresas. La adopción de la planificación estratégica se convierte, por tanto, en un factor

crucial para alcanzar el máximo rendimiento económico y operativo (Muñiz, Tomalá, & Alvarado, 2022). Este reconocimiento puede enfrentar efectivamente los retos del mercado local y alcanzar sus objetivos económicos.

El propósito de esta investigación es analizar el impacto de la planificación estratégica en la Pyme “Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo” de la ciudad de Ambato. Comercializadora de piedras naturales de varias procedencias, colores y tamaños teniendo una gama de productos de: granito, ónix, cuarzo, mármol y porcelanatos para encimeras de cocinas, baños y más. De tal manera centrándose en su relevancia y análisis para una mayor comprensión de la realidad de la empresa, pues, contribuirá para formular una propuesta. En este contexto, es importante señalar que la empresa conlleva la carencia de una gestión administrativa, que ha ocasionado la pérdida de clientes nuevos, una disminución en los ingresos monetarios, el incumplimiento de metas de ventas y retrasos en el pago de salarios afectando la expansión de la empresa.

Estos factores generan incertidumbre entre los empleados, al momento la gerencia carece de habilidades en gestión administrativa. Como resultado, la empresa se ve limitada en el mercado local y se ve obligada a tomar acciones improvisadas (Saltos & Rivera, 2022). Es evidente la necesidad de implementar una planificación estratégica efectiva para mitigar estos problemas.

Finalmente, la planificación estratégica fomenta una mayor comunicación y comprensión entre los empleados, lo que contribuye a alinear sus esfuerzos con los objetivos organizacionales trabajando de manera colectiva para alcanzarlos.

a. Formulación del problema

¿De qué manera la planificación estratégica se constituye como una herramienta de desarrollo en la gestión administrativa de la empresa “Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo” de la ciudad de Ambato?

2. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

- Generar una propuesta de planificación estratégica para la empresa “Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo” de la ciudad de Ambato, período 2024.

3.2 Objetivos específicos

- Fundamentar las bases teóricas sobre planificación estratégica.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo de la ciudad de Ambato, período 2024.
- Desarrollar una Planificación Estratégica para la empresa Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo de la ciudad de Ambato, período 2024.

Tabla 1

Cronograma de los objetivos

Objetivo Especifico	Actividades	Cronograma	Producto
Fundamentar las bases teóricas sobre la planificación estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión bibliográfica en artículos científicos, libros y estudios relevantes de la planificación estratégica. 	Tres semanas	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de Marco teórico.
Diagnosticar la situación actual de la empresa Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo de la ciudad de Ambato, periodo 2024.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de instrumento • Aplicación de instrumentos, entrevista, encuesta y focus group. • Procesamiento de análisis 	Cuatro semanas	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis e interpretación de los instrumentos aplicados.
Desarrollar una Planificación Estratégica para la empresa Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo de la ciudad de Ambato, periodo 2024,	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis FODA • Definición de misión y visión. • Establecimiento de objetivos estratégicos. • Asignación de recursos • Análisis PESTEL 	Cuatro semanas	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de planificación estratégica.

Nota. Cronograma de actividades a realizarse

3. BENEFICIARIOS

4.1 Beneficiarios directos

En cuanto a los beneficiarios directos, la empresa cuenta con el gerente propietario, una administradora y un total de 14 trabajadores distribuidos en diferentes departamentos. Todos ellos se beneficiarán de la propuesta que se desarrolla en esta investigación, cuyo objetivo es mejorar la gestión administrativa, fomentar el trabajo en equipo y, en última instancia, fortalecer el desarrollo empresarial.

4.2 Beneficiarios indirectos

Los beneficiarios indirectos del proyecto son las personas que reciben los servicios que ofrece la comercializadora, del nivel externo, tenemos clientes, proveedores, comunidad local y competidores.

4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

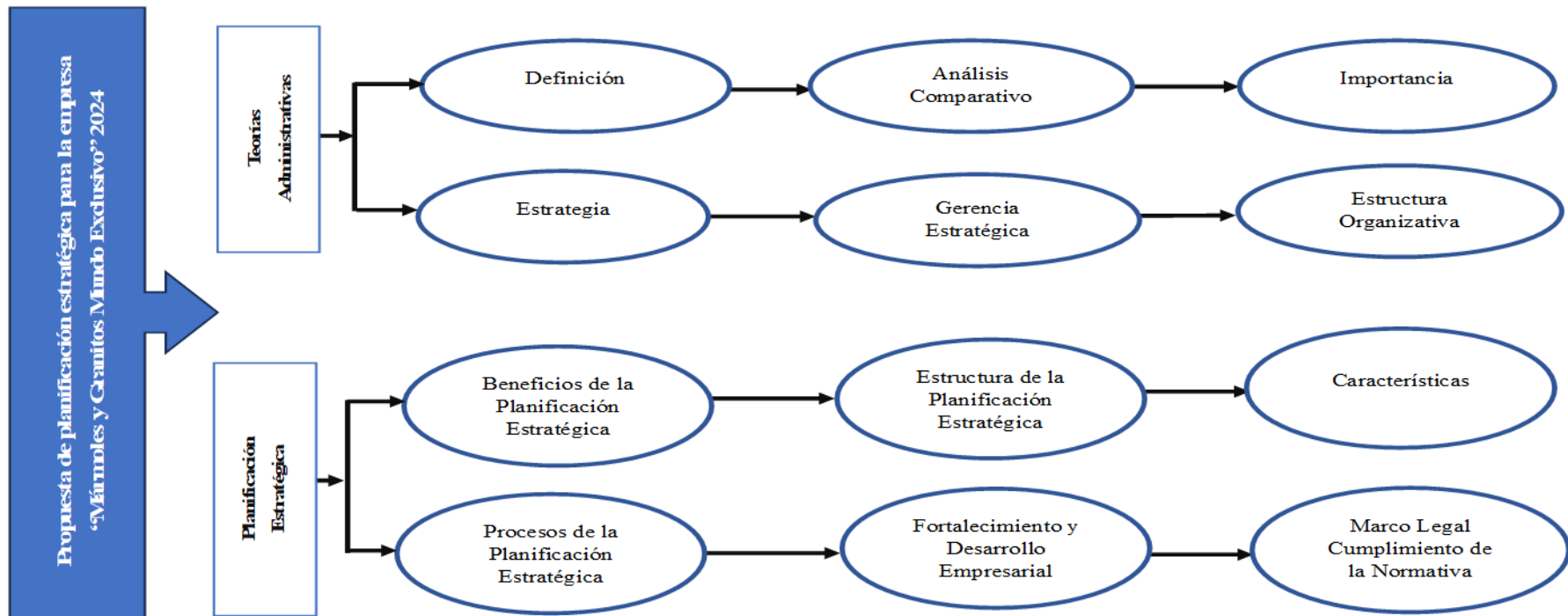
La fundamentación teórica busca proporcionar un sustento conceptual sólido, orientando a la investigación. Al examinar las definiciones asociadas, sobre teorías de la administración para la gestión empresarial, se busca generar una comprensión integral, especialmente centrada en los elementos esenciales, el fortalecimiento y el crecimiento empresarial.

Para aplicar el método GEM (General, Específico, Métodos), se revisaron obras de Michael E. Porter, Philip Kotler y Peter Drucker, así como también, tipos de modelos de gestión administrativa, entre los autores: Münch (2019) que menciona los diversos tipos de planes; otro de los autores es William Newman que se direcciona en el modelo de planificación estratégica a partir de Álvarez (2019), igualmente *Frank Banghart*, De Bateman y Snell, *Kaufman* González (2019), y Fred David (2019), de este análisis realizado se comparan los modelos, características y semejanzas para generar una propuesta de planificación estratégica para que contribuya al fortalecimiento y desarrollo de la empresa “Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo” de la ciudad de Ambato.

5.1 Hilo conductor

Figura 1

Hilo conductor de variables del tema de estudio



Nota. Hilo conductor de teorías básicas.

5.2. Fundamentación teórica

5.2.1 Gestión Administrativa

En la indagación realizada de autores, la teoría de gestión administrativa comprende un conjunto de principios y herramientas diseñadas para guiar el proceso de dirección como coordinar, supervisar y orientar los recursos disponibles que están orientadas hacia la eficacia organizacional.

De acuerdo, a Peña, *et al.* (2022) la gestión administrativa se define para establecer, alcanzar y evaluar sus metas. Además, implica la coordinación de recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, liderando y dirigiendo las actividades desempeñadas.

La gestión administrativa, de acuerdo a Peña, (2022) no sólo enfoca en la coordinación de recursos, sino también en liderar y dirigir las actividades. Esta perspectiva resalta la importancia de una gestión eficaz y proactiva que garantice en las organizacionales en un retorno dinámico y competitivo (pp.45-56).

5.2.1.1 Importancia de la Gestión Administrativa

La administración, según Münch (2019) radica en su papel fundamental para el funcionamiento efectivo y eficiente de una empresa. Logrando alcanzar los objetivos para centrarse en las metas, lo que mejora los recursos de la administración asignando capital, mano de obra, materiales, maximizando la productividad y minimizando el desperdicio.

Proporciona información relevante para tomar decisiones estratégicas y operativas fomentando un enfoque de mejora continua; de tal manera la gestión de talento se ocupa de reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar a los empleados de manera efectiva.

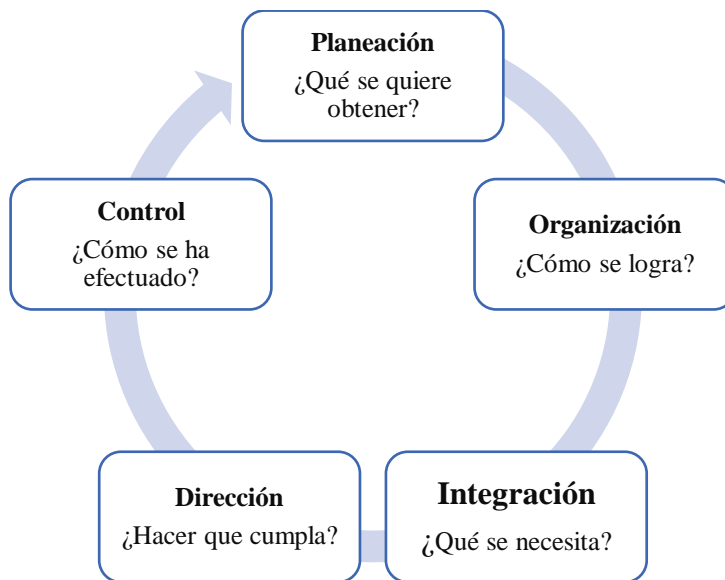
Etapas del proceso administrativo

El proceso administrativo se refiere a las actividades que los gerentes y líder realizan para coordinar eficazmente los recursos y actividades dentro de una organización

con el fin de alcanzar sus objetivos. Lo administrativo constituyen el esqueleto sobre el cual se sostiene la gestión eficiente y efectiva de cualquier organización.

Figura 2

Etapas del proceso administrativo



Nota. Etapas del proceso Administrativo. *Fuente:* Tomado de Quicaliquin y Samaniego (2023)

Planeación: es un proceso crucial en la administración porque proporciona actividades organizacionales, informadas y la optimización de recursos para lograr resultados exitosos y sostenibles.

Organización: se refiere al diseño y la estructura organizativa que la empresa establece para implementar su estrategia con la distribución de recursos humanos y materiales, la asignación de responsabilidades para flujos de trabajo.

Integración: implica alinear y combinar todas las funciones y actividades de la organización con los objetivos estratégicos establecidos, para asegurar que trabajen en armonía hacia metas comunes, evitando conflictos y optimizando el uso de recursos.

Dirección: es la función gerencial se refiere al liderazgo que involucra inspirar, motivar y guiar a los empleados hacia el logro de los objetivos estratégicos, así como establecer políticas, procedimientos y prácticas que apoyen la ejecución efectiva de las estrategias.

Control: implica monitorear y evaluar el progreso de los objetivos consiste en establecer estándares de rendimiento, medir los resultados obtenidos, compararlos y tomar medidas correctivas si es necesario.

Estas funciones son fundamentales en planificación estratégica, cada una desempeñando un papel crucial en la organización para alcanzar sus metas a largo plazo.

5.2.2 Estructura organizativa

Una estructura organizativa, según Yáñez y Veintimilla (2024) para la gerencia estratégica es un marco de organización diseñado específicamente para dirigir y coordinar las actividades relacionadas con la formulación, implementación y evaluación en la organización.

Para implementar un tipo de estructura organizativa se debe analizar los factores como, tamaño, tecnología, estrategias y la cultura organizacional, se detalla definiciones cortas de cada una de las estructuras organizativas:

- **Estructura organizativa funcional:** incluye funciones principales, ventas, marketing, producción y finanzas, se agrupan en departamentos separados y especializados. Cada departamento está encabezado por un gerente funcional que coordina actividades específicas dentro de ese campo.
- **Estructura organizativa matricial:** combina aspectos de la estructura funcional y la estructura divisional. Los empleados tienen dos jefes: uno funcional y otro de proyecto o producto. Esta estructura se utiliza comúnmente en entornos complejos donde es necesario un alto grado de coordinación y flexibilidad.
- **Estructura organizativa basada en procesos:** diseñada para enfocarse en los procesos clave que son críticos para la entrega de valor al cliente. Organiza los recursos y las actividades en torno a flujos de trabajo interfuncionales, permitiendo una mayor eficiencia y adaptabilidad a los cambios en las demandas del mercado.

- **Estructura organizativa circular:** también conocida como estructura organizativa circular u holocrática, elimina la jerarquía tradicional y distribuye el poder de decisión entre equipos autogestionados. Cada equipo tiene roles intercambiables y asume responsabilidades en la coordinación de actividades relacionadas con sus objetivos específicos.

Estas estructuras organizativas varían en términos de cómo agrupan funciones y roles dentro de una organización, cada una adaptándose a diferentes necesidades y contextos empresariales.

5.2.3 Planificación estratégica

Continuo que una organización utiliza para establecer y desarrollar estrategias detalladas para alcanzarlos (Chiavenato , I, 2019). Este proceso implica analizar el entorno en la organización, identificar (análisis FODA), formular objetivos claros y medibles, y diseñar planes de acción detallados.

5.2.3.1 Importancia de la planificación estratégica

Estudia la organización tanto su estructura interna incluyendo recursos y capacidades, desde una perspectiva externa que potencia su gestión administrativa en el mercado, independientemente del tamaño, tipo de negocio y capital monetario, promoviendo la sostenibilidad empresarial.

En la planificación estratégica, aunque existen categorías como la táctica y operativa. Es esencial establecer objetivos a 5-10 años por directivos, mientras que la táctica, enfocada en un departamento, dura 1-3 años y la ejecuta el líder y el personal operativo, a través de los tipos de planes dentro de una organización para lograr la coherencia y el éxito de sus operaciones y estrategias.

5.2.3.2 Modelo de la planeación estratégica de Kaufman González

El modelo de planificación estratégica de *Kaufman* González (2019) se distingue por su enfoque completo y estructurado que abarca varias etapas claves. Comienza con un

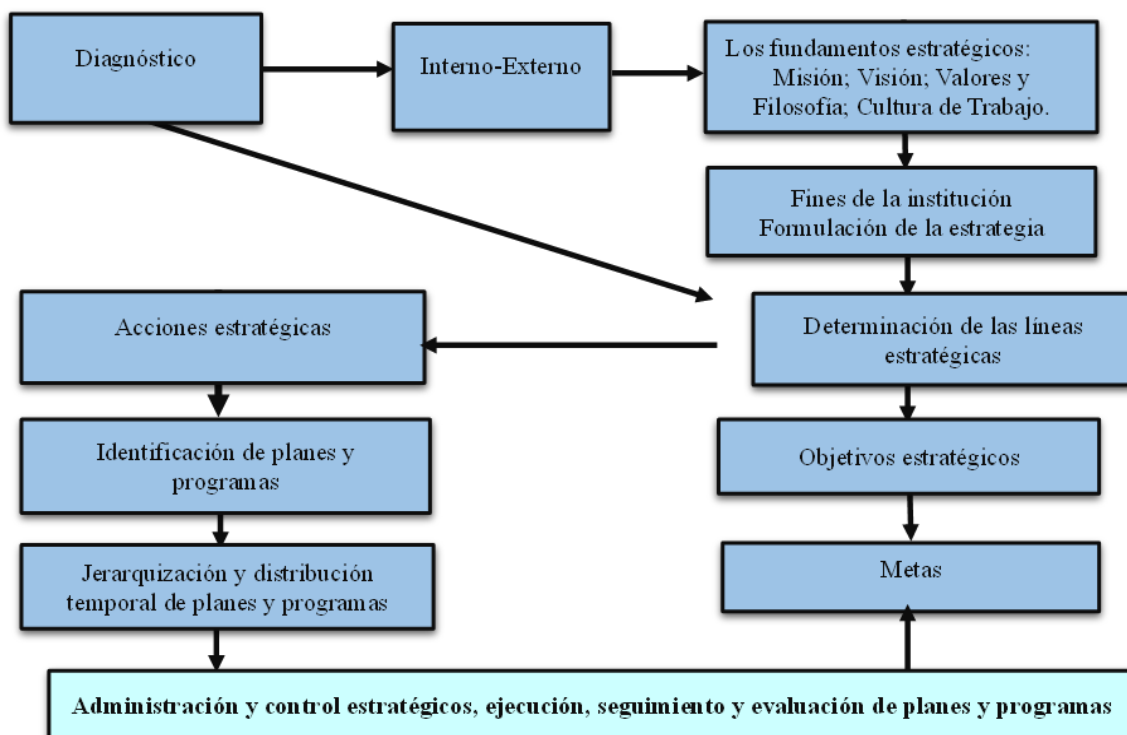
diagnóstico exhaustivo, analizando los fundamentos estratégicos como misión, visión, valores, filosofía y cultura de trabajo de la organización. Posteriormente, se procede a la formulación de la estrategia.

Este proceso también incluye la identificación, jerarquización y distribución temporal de planes y programas necesarios para la implementación efectiva. Además, el modelo enfatiza la administración y control estratégicos, asegurando una ejecución adecuada, un seguimiento continuo y una evaluación rigurosa de los planes y programas.

Una ventaja destacada, es su capacidad para establecer métricas de desempeño claras y asegurar una adaptación constante, lo cual es crucial para lograr resultados sostenibles y exitosos en cualquier organización que lo implemente, como se halla en la ilustración.

Figura 3

Modelo de planificación estratégica



Nota. Modelo de planificación estratégica. **Fuente** tomado a partir de Kaufman González (2019)

5.2.3.3 Etapas de la planificación estratégica

Las etapas son los pasos secuenciales que una organización sigue para desarrollar y ejecutar estrategias que conduzcan al logro. Estas etapas típicamente incluyen:

- **Etapa 1: Análisis sectorial de la empresa:**

Es la fase inicial de la empresa. El análisis externo examina factores como la competencia, el mercado, las tendencias económicas y regulatorias que podrían afectar a la organización. Este análisis proporciona una comprensión profunda del contexto que opera la organización, identificando oportunidades que se puede aprovechar y amenazas que debe enfrentar.

- **Etapa 2: Establecimiento de una dirección organizacional**

Aquí se define a la organización. La visión establece la imagen futura deseada de la empresa, mientras que la misión clarifica su propósito fundamental y la razón de su existencia. Los valores guían el comportamiento interno y las decisiones organizativas.

- **Etapa 3: Formulación de la estrategia**

En esta etapa, se desarrollan las estrategias a largo plazo que guiarán a la organización a objetivos estratégicos. Se identifican y seleccionan cursos de acción específicos que aprovechen las fortalezas de la empresa, aborden sus debilidades, capitalicen las oportunidades del mercado y mitiguen las amenazas identificadas en el análisis sectorial.

- **Etapa 4: Ejecución de la estrategia**

La ejecución estratégica implica la implementación efectiva de las estrategias formuladas en todas las áreas. Esto implica asignar recursos adecuados, alinear estructuras organizativas y procesos, motivar al personal y comunicar claramente los objetivos estratégicos a todos los implicados. Es crucial para transformar los planes estratégicos en acciones tangibles y resultados medibles que contribuyan al éxito organizacional.

▪ **Etapa 5: Control estratégico**

En esta última etapa, se monitorean y evalúan continuamente los resultados obtenidos frente a los objetivos estratégicos establecidos. Se utilizan indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el progreso y ajustar según sea necesario. El control estratégico permite identificar desviaciones, tomar medidas correctivas oportunas y aprender de los éxitos y fracasos para mejorar la efectividad de futuras estrategias.

Así, las empresas pueden mantenerse ágiles y competitivas, ajustando sus planes y recursos según las condiciones del mercado y las demandas del cliente, lo que les permite no sólo sobrevivir, sino prosperar en un entorno empresarial cada vez más dinámico y complejo.

5.2.3.4 Estructura de la planificación estratégica

La planificación estratégica organiza a una empresa, define sus objetivos a largo plazo y desarrolla estrategias para alcanzarlos. Involucra la evaluación detallada del entorno externo e interno de la organización, la formulación de metas claras y la selección de cursos de acción que aprovechen las fortalezas de la empresa y aborden sus debilidades.

Esta definición genera la propuesta de planificación estratégica para Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo en el año 2024, asegurando que todos los aspectos críticos del proceso sean abordados de manera adecuada y efectiva, y se considera que es objeto de este estudio, para el año 2024, una estructura básica y efectiva de planificación estratégica.

5.2.4 Fortalecimiento y desarrollo empresarial

El fortalecimiento y desarrollo empresarial son esenciales para mejorar la gestión administrativa y destacarse en la percepción de los consumidores, ya sea a través de objetivos claros, marcas distintivas, productos competitivos o posiciones estratégicas.

En un mercado saturado de opciones y marcas, se enfrentan constantes bombardeos de información, estas estrategias son fundamentales para generar confianza y facilitar la

toma de decisiones. Según Camargo, *et al.* (2024), las herramientas de diagnóstico, como la auditoría FODA, juegan un papel crucial al analizar tanto los aspectos internos como externos de una empresa, proporcionando una visión integral que guían las estrategias.

Basado en el análisis y la integración de las ideas presentadas, el fortalecimiento y desarrollo empresarial emergen como elementos fundamentales para la gestión efectiva y la competitividad en un mercado saturado.

Tabla 2

Estructura de la matriz FODA.

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Nota. La tabla representa la estructura de la matriz FODA

En la Tabla 3. Matriz EFE, cada factor interno y externo se pondera con un peso que varía de 0,0 (no significativo) a 1,0 (altamente significativo), es así, que la suma total igual a 1.

Además, se evalúa la eficacia con la que la organización gestiona cada factor, utiliza una escala en la que 1 representa un desempeño deficiente y 4 un desempeño excelente. El objetivo es alcanzar un promedio de 2.5, según lo propuesto por Basantes y Vargas (2024) en la aplicación de la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) y EFI (Evaluación de Factores Internos).

Esta evaluación permite identificar áreas críticas para el mejoramiento continuo y la alineación estratégica.

Este ajuste enfatiza la utilidad de la matriz EFE y EFI y refuerza la idea de mejorar continuamente.

Tabla 3
Matriz EFE

	Factores externos clave	Peso	Calificación	Valor
Oportunidades				
1.	Potencial para expandir en mercado nacional	0,1666	5	0,833
2.	Interés creciente en prácticas sostenibles.	0,1666	3	0,4998
3.	Creciente demanda en el sector de la construcción de lujo.	0,1666	5	0,833
Amenazas				
1.	Variaciones en los precios de las materias primas	0,1666	5	0,833
2.	Cambios en regulaciones ambientales	0,1666	3	0,4998
3.	Competencia creciente en el sector	0,1666	5	0,833
Total		1%	28	4,00

Nota. La tabla indica porcentajes de la Matriz EFE. Fuente: Tomado a partir de Basantes y Vargas (2024)

Al realizar la ponderación externa, se evidencia importantes oportunidades, entre ellas se destaca, el potencial de expandir en el mercado nacional, y la creciente demanda en el sector de la construcción de lujo.

En las amenazas más significativas a la que enfrenta la empresa es los cambios en las regulaciones ambientales.

Particularmente, dentro de la Tabla 6. Matriz EFI, cada factor recibe un peso que oscila desde 0,0 (poco relevante) hasta 1,0 (altamente relevante), asegurándose de que la suma total sea 1. Además, se efectúa una evaluación de la eficacia con la que la organización aborda cada factor, 1 indica un desempeño insatisfactorio y 4 denota un desempeño sobresaliente, con una media objetivo de 2.5, pautas establecidas por Basantes y Vargas (2024).

Estos enfoques priorizan mediante un valor ponderado más alto, esencial a la estrategia. Destaca la importancia de identificar y priorizar factores clave, enfatiza la ejecución estratégica hacia los elementos más relevantes, al permitir una evaluación detallada de los distintos aspectos de la estrategia.

Al priorizar los factores más relevantes y dirigir los recursos hacia áreas críticas, se incrementa significativamente la probabilidad estratégica de forma efectiva. Esta estrategia permite enfocar aquellas áreas que tienen el mayor impacto. Además, en una tabla se facilita la comunicación y el entendimiento, lo que contribuye a una implementación más coherente y coordinada de la estrategia.

Tabla 4

Matriz EFI

	Factores internos clave	Peso	Calificación	Valor
Fortalezas				
1.	Amplia gama de productos y opciones personalizadas	0,1666	5	0,833
2.	Atención al cliente	0,1666	5	0,833
3.	Reconocimiento de marca por calidad y diseño innovador	0,1666	5	0,833
Debilidades				
1.	Limitaciones en la gestión administrativa y eficiencia operativa.	0,1666	2	0,3332
2.	Capacidad continua insuficiente para empleados y socios	0,1666	3	0,4998
3.	Necesidad de mejorar la personalización y la innovación	0,1666	2	0,3332
Total		1%	22	3,66

Nota. Tomado a partir de Basantes y Vargas (2024)

Tabla 5

Valores de priorización

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

Nota. Tabla de valores para priorización. *Fuente.* Tomado a partir de Basantes y Vargas (2024)

La generación de estrategias se configura como los cuatro elementos del análisis FODA. El propósito es derivar tácticas y acciones de factores tanto internos como externos, generar así conjuntos de cuatro alternativas estratégicas, a saber:

Estrategias agresivas (FO): estas estrategias se centran en aprovechar las fortalezas, oportunidades del mercado. Según la teoría de la matriz, se basan en la combinación de fortalezas internas con oportunidades externas. Autores como Michael Porter, en su enfoque de estrategia competitiva, abogan estrategias (Apaza & Apaza, 2022).

Estrategias competitivas (FA): estas estrategias están diseñadas para enfrentar posibles impactos negativos. Se basan en la idea de que las fortalezas internas pueden ayudar a contrarrestar las amenazas externas. Autores como *Peter Drucker*, en su obra "La práctica de la gerencia", destacan la importancia de utilizar las fortalezas internas del entorno competitivo.

Estrategias conservadoras (DO): estas estrategias se enfocan en reducir las debilidades internas y externas. Sugieren que es necesario superar las limitaciones internas para capitalizar las oportunidades externas. Autores como *Igor Ansoff*, en su obra "Estrategia empresarial", resaltan la importancia de identificar y corregir las debilidades internas del mercado.

Estrategias defensivas (DA): estas estrategias buscan mitigar las debilidades internas y contrarrestar amenazas externas. Se basan en la idea de que es necesario proteger riesgos externos mientras se abordan las debilidades internas. Autores como Philip Kotler, en su libro "Dirección de Gestión Administrativa", destacan la necesidad de implementar estrategias defensivas para proteger el negocio de los factores externos que pueden afectar su desempeño.

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC), facilita saber cuáles son los principales competidores y los factores clave internos y externos. Esta herramienta contribuye significativamente al proceso de fortalecimiento y desarrollo empresarial para la gestión administrativa, contribuye al administrador a gestionar e identificar de manera sistemática a los competidores clave y evaluar que influye en la competitividad de la organización.

La combinación de la matriz de generación de estrategias y la MPC proporciona a la organización un enfoque integral para la implementación efectiva de estrategias que impulsen su éxito, como se detalla en el Tabla 6.

Tabla 6

Matriz de estrategias

Estrategias	Oportunidades					Amenazas				
	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
Fortalezas	Fo - estrategia agresiva usa las fortalezas internas. (maxi-maxi)					Fa - estrategia competitivas usar las fortalezas de la empresa para evitar o reducir las amenazas. (maxi-mini)				
F1										
F2										
F3	Expansión nacional de productos sostenibles (F1-F3-O1-O2)					Innovación en Productos y Servicios Sostenibles (F1-F2-A3-A1-A2)				
F4										
F5										
Debilidades	Do - estrategia conservadora superar las debilidades toma ventaja de las oportunidades. (mini-maxi)					Da - estrategia defensivas reducir las debilidades, evitar las amenazas. (mini-mini)				
D1										
D2										
D3	Optimización de Procesos Internos y capacitación (D1-D2-D3-O3)					Fortalecimiento de la capacitación y eficiencia operativa (D1-D2-A1- A3)				
D4										
D5										

Nota. Matriz guía de estrategias. *Fuente.* Analizado por Sanguil, D. 2024

La ponderación asignada a cada elemento de la matriz de estrategias, según se detalla en la Tabla 6, varía de 0,0 (indica poca importancia) a 1,0 (indicar la alta importancia), con una suma total siempre equivalente a 1. Este sistema de ponderación refleja la relevancia relativa.

La calificación que se otorga a cada factor indica si la empresa posee una fortaleza o debilidad, con un rango que oscila entre 1 (revela una gran debilidad) y 4 (indica una gran fortaleza).

Tabla 7

Matriz del perfil competitivo

Matriz de perfil competitivo							
Factores Clave	Peso	Compañía Muestra		Competidor 1		Competidor 2	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
TOTAL	1		Σ		Σ		Σ

Nota. Matriz de perfil competitivo. Fuente. Analizado por Sanguil, D. 2024

La Matriz Estratégica y de Evaluación de la Acción (PEYEA) posibilita la identificación de tácticas a seguir, es preciso tomar en cuenta las dimensiones internas (fuerza financiera FF y ventaja competitiva VC) y las dimensiones externas (estabilidad del ambiente y fuerza de la empresa FI). Se asigna 1 valor (indica la peor situación) a 6 (indica la mejor situación) en FF y FI, mientras que se asigna -1 (indica la mejor situación) en Vc y EA (Olivos, 2021).

Figura 4

Matriz de estratégica y evaluación de la acción



Nota. Matriz de estrategia y evaluación de la acción. Fuente. Analizado por Sanguil, D.- 2024

Particularmente, de acuerdo con la investigación de García, *et al.* (2019), la Matriz de Acción (PEYEA) se posiciona como una herramienta analítica fundamental de planificación estratégica. Su función radica en evaluar y seleccionar estrategias alternativas basándose en dos factores esenciales: la atractividad del mercado (gestión competitiva) y la capacidad interna en aprovechar oportunidades o mitigar amenazas. Este enfoque informa y se alinea con la realidad del entorno competitivo, y asegura una planificación estratégica efectiva.

La matriz PEYEA generalmente se organiza en cuatro cuadrantes, cada uno representa una combinación entre la gestión administrativa competitiva e interna. Los cuadrantes suelen etiquetarse como sigue:

1. Crecimiento y Desarrollo (Maxi-Mini): estrategias que aprovechan el fortalecimiento y desarrollo empresarial con una gestión administrativa se logra un mercado atractivo.
2. Sostenibilidad y Mantenimiento (Maxi-Maxi): estrategias que buscan mantener y fortalecer el desarrollo empresarial actual en el mercado.
3. Reorientación y Transformación (Mini-Maxi): estrategias que buscan mejorar el desarrollo interno.
4. Retiro o Reducción (Mini-Mini): estrategias que sugieren retirarse de ciertos mercados o reducir la participación en ellos debido a un fortalecimiento y desarrollo empresarial débil.

Por lo tanto, es una herramienta fundamental para las organizaciones que busca no solo fortalecer su posición actual, sino también expandir su presencia en el mercado nacional.

5.2.5 PESTEL

Definición

El análisis PESTEL es una herramienta de planeación estratégica diseñada para identificar factores macroeconómicos que pueden afectar directa o indirectamente las operaciones de una organización en el mercado, sobre el cual se diseñara el futuro proyecto empresarial, de una forma ordenada y esquemática (Torres, 2019). Este análisis proporciona como resultado la identificación de oportunidades y amenazas que pueden servir como guía para desarrollar estrategias que anticipen y gestionen su impacto (IONOS, 2023). PESTEL es un acrónimo que representa diferentes factores o dimensiones del entorno externo que pueden influir en una organización. Cada letra de PESTEL representa una categoría específica de factores, según Garzón y Cárdenas (2024);, se detalla

5.2.5.1 Análisis de los factores

El análisis de los factores PESTEL, de acuerdo a Muñiz, *et al.* (2022) consiste en evaluar seis dimensiones clave del entorno externo que pueden influir en una organización: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Desde ese punto de vista, PESTEL es fundamental en la planificación estratégica y la toma de decisiones empresariales porque proporciona una comprensión integral del entorno externo en el que opera una organización. De acuerdo, a Ore, *et al.* (2023) a un investigador le permite identificar oportunidades para el crecimiento y desarrollo, así como amenazas potenciales que podrían afectar el desempeño y la estabilidad de la empresa. Aquí está cómo se desglosan cada uno de estos componentes:

Políticos: Se refiere a las políticas gubernamentales, estabilidad política, regulaciones, impuestos y barreras comerciales que pueden afectar a la empresa.

Económicos: Incluye factores como el crecimiento económico, tasas de interés, inflación, tipo de cambio, desempleo y condiciones económicas globales que pueden influir en la demanda de productos y servicios de la organización.

Sociales: Considera aspectos demográficos, culturales, sociales y de estilo de vida de la población, así como tendencias de comportamiento que pueden afectar las preferencias del consumidor y las condiciones laborales.

Tecnológicos: Engloba avances tecnológicos, investigación y desarrollo, innovación, automatización y la velocidad de cambio tecnológico que pueden crear nuevas oportunidades o amenazas disruptivas para la empresa.

Ambientales: Se refiere a factores ambientales como sostenibilidad, cambio climático, políticas ambientales, regulaciones y prácticas de responsabilidad social corporativa que pueden afectar la reputación y operaciones de la empresa.

Legales: Incluye leyes, regulaciones, normativas y marcos legales que deben cumplirse en los mercados donde opera la organización, abordando aspectos como el derecho laboral, la protección del consumidor, la competencia y la seguridad.

Finalmente, PESTEL extiende el análisis PEST al incluir factores ambientales y legales, proporcionando una visión más completa y detallada del entorno externo que puede afectar a una organización.

5.2.6 Las fuerzas de Michael Porter

De acuerdo, a Lamb, et al. (2012) las cinco fuerzas se describen detalladamente de la siguiente manera: "amenaza de una rivalidad intensa en el segmento, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos sustitutos, amenaza del creciente poder de negociación de los compradores, y amenaza del creciente poder de negociación de los proveedores". Estas fuerzas proporcionan una visión integral de los factores que pueden impactar la competitividad y la rentabilidad de una empresa en su entorno de mercado.

Las cinco fuerzas son las siguientes:

Rivalidad entre competidores existentes: Se refiere a la intensidad de la competencia entre las empresas que operan en la misma industria o sector. Cuanto más intensa sea esta rivalidad, menores márgenes de beneficio potenciales pueden existir para las empresas.

Poder de negociación de los compradores: Representa el grado de influencia que tienen los clientes o compradores en el mercado. Si los compradores son numerosos o sus compras son grandes en relación con el tamaño de los proveedores, tienen más poder para exigir precios más bajos o mejores condiciones.

Poder de negociación de los proveedores: Indica el grado de influencia que tienen los proveedores en el mercado. Si hay pocos proveedores dominantes o si los productos o servicios que ofrecen son únicos o esenciales, tienen más poder para aumentar precios o imponer condiciones desfavorables.

Amenaza de nuevos entrantes: Evalúa la facilidad con la que nuevas empresas pueden ingresar y competir en el mercado existente. Cuanto más baja sea la barrera de

entrada (como baja inversión inicial, poca regulación, etc.), mayor será la amenaza de nuevos competidores que puedan reducir los márgenes de beneficio existentes.

Amenaza de productos o servicios sustitutos: Se refiere a la posibilidad de que los clientes cambien a productos o servicios alternativos que puedan satisfacer la misma necesidad. Los productos sustitutos pueden limitar el potencial de beneficio de una industria al ofrecer alternativas más económicas o efectivas.

5.2.7 Marco legal

El Código de Trabajo de Ecuador, según EcuadorLegal (2024) es la principal legislación que rige. A continuación, se presentan algunos de los artículos más relevantes del Código de Trabajo ecuatoriano:

Contrato de Trabajo (Artículos 8-43): Establece las condiciones y modalidades de contratación laboral, incluyendo la duración del contrato, la remuneración, los beneficios sociales, las vacaciones, entre otros aspectos.

Jornada Laboral (Artículos 46-58): Regula, los descansos obligatorios, las horas extras y las condiciones para el trabajo nocturno y en días feriados.

Remuneración (Artículos 59-76): Estipula los criterios para la fijación de salarios mínimos, así como los beneficios adicionales como bonificaciones, participación en utilidades, y el tratamiento de las remuneraciones en especie.

Seguridad y Salud Ocupacional (Artículos 82-89): Establece las obligaciones de los empleadores, incluyendo la prevención de riesgos laborales, la capacitación del personal y la atención médica para los trabajadores.

Derechos y Deberes de los Trabajadores (Artículos 91-99): Reconoce y protege los derechos fundamentales de los trabajadores, como la libertad sindical, la negociación colectiva, la estabilidad laboral, y el derecho a la seguridad social.

Despido y Terminación del Contrato (Artículos 153-171): Regula las condiciones y procedimientos para el despido de empleados, estableciendo causas justificadas para el despido en caso de terminación del contrato.

Organizaciones Sindicales (Artículos 220-245): Reconoce el derecho de los trabajadores a organizarse en sindicatos, federaciones y confederaciones, y regula su constitución, funcionamiento y relaciones con los empleadores.

Del análisis de la Base Legal de la normativa de los artículos principales del Código de Trabajo de Ecuador, y de la legislación completa investigada, abarca una variedad de temas adicionales relacionados, sin embargo, se detalló de lo estudiado anteriormente, Ley Orgánica para la Justicia Laboral y el reconocimiento del trabajo en el hogar, Código de la Producción (salario digno) y de la Ley de seguridad social

6. METODOLOGÍA EMPLEDA

6.1 Enfoque cualitativo

En el tema de investigación “Propuesta de Planificación Estratégica para la empresa Mármoles y granitos Mundo Exclusivo 2024”, se utiliza un enfoque predominante cualitativo y se cimienta en el paradigma interpretativo, que busca comprender y explorar las experiencias, percepciones y significados que las personas atribuyen a sus realidades. Esto es fundamental para una propuesta de planificación estratégica, Corona (2018) aclara que el/a investigador/a este enfoque le permite explorar y comprender los contextos específicos, las dinámicas organizacionales y las interacciones clave que impactan en cualquier empresa, como en este caso de estudio.

6.2 Tipo de diseño de la investigación

6.2.1 *Investigación no experimental*

Según Montano (2021) plantea que la investigación no experimental se define como aquella en la que no se controlan ni manipulan las variables del estudio (p.89). En este sentido, la implementación de un diseño no experimental permite al investigador

observar y registrar los hechos que ocurren en su entorno natural, conduciendo así a conclusiones significativas sobre la situación actual de la empresa.

6.2.2 Investigación de campo

Cajal (2020) define la investigación de campo como un enfoque que permite obtener datos directamente en el lugar de los hechos. Esta metodología facilitó la interacción con el gerente propietario y la asistente administrativa de "Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo", mediante entrevistas directas y entrevistas estructuradas con una escala de Likert a los clientes potenciales. Asimismo, se aplicó el focus group a proveedores y socios comerciales, convirtiéndose en una herramienta fundamental dentro de la investigación de campo.

6.2.3 Investigación descriptiva

Se centra en explorar y detallar fenómenos en su contexto natural. Utiliza métodos como entrevistas, grupos focales y observación para entender las experiencias y percepciones enriqueciendo el conocimiento en diversas áreas. En este contexto, la investigación busca detallar la realidad de la empresa evaluando cómo se gestionan sus funciones administrativas y qué estrategias se están implementando.

6.3 Técnicas e instrumentos de investigación

Las técnicas de investigación constituyen un conjunto sistemático de pasos cuyo propósito es garantizar la operatividad y efectividad del procedimiento investigativo (Ortiz, 2017). En el presente estudio, se emplearon tres técnicas principales: la encuesta, la entrevista y el focus group, las cuales fueron fundamentales para alcanzar los resultados deseados.

6.3.1 Encuesta

Según Avila, *et al.* (2020), la encuesta es una forma de comunicación interpersonal que busca obtener información en relación con los objetivos específicos. En este caso, se diseñaron encuestas dirigidas a los empleados de la empresa "Mármoles y Granitos Mundo

exclusivo”, que permitió evaluar la percepción de los empleados sobre la planificación estratégica implementada por la gerencia. Al recopilar datos sobre sus experiencias y opiniones, se obtuvo información valiosa que contribuye a una comprensión integral de la efectividad de las estrategias actuales y su impacto en el desempeño organizacional.

6.3.2 Entrevista

De acuerdo con Choez (2022), la entrevista es no solo una estrategia de investigación, sino también una técnica de recopilación de información que posee un valor significativo. En este estudio, se utilizó la técnica de entrevista para obtener información primaria directamente de la fuente. La entrevista fue estructurada a través de un conjunto de preguntas clave dirigidas al gerente y asistente administrativo de la empresa “Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo”. Esta interacción permitió profundizar en temas críticos, como los procesos de toma de decisiones, los desafíos enfrentados por la gerencia y las perspectivas sobre el futuro estratégico de la organización.

6.3.3 Focus group

Adicionalmente, se utilizó un focus group con proveedores y socios comerciales para obtener una perspectiva externa sobre la empresa. En este caso, facilitó la discusión sobre la percepción de los proveedores respecto a la gestión actual de "Mundo Exclusivo", así como sus expectativas y sugerencias para mejorar la colaboración y la estrategia comercial.

En conjunto, el uso de estas técnicas no solo facilitó la recolección de datos precisos, sino que también permitió un análisis más completo y fundamentado, alineado con los objetivos del estudio.

6.4 Población

En el presente estudio, se ha considerado fundamental definir claramente la población, se ha considerado definir claramente la validez de los resultados obtenidos y garantizar mejoras a través de los informantes o participantes que es el personal directamente involucrado en las actividades de gestión administrativa de la empresa, incluyendo al gerente propietario y la asistente administrativa (2). Además, se

incorporan (30) clientes potenciales, así como un grupo selecto de (5) proveedores y un socio comercial. Dada la reducida cantidad de participantes, se ha optado por realizar el estudio sobre la totalidad del equipo de trabajo de 38 clientes de la empresa.

7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La presente entrevista fue dirigida al personal administrativo de la empresa "Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo", ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato. El objetivo principal fue recolectar información para generar una propuesta de planificación estratégica. A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

7.1 Análisis de la entrevista a Gerente propietario y Asistente Administrativo de la empresa Mármoles y Granitos "Mundo Exclusivo"

1. ¿Cómo definiría usted el mercado objetivo de su empresa en Ambato en términos de productos y servicios de mármol y granito?

Gerente propietario: mármoles y granitos Mundo Exclusivo tiene como principal línea de clientes a constructores, diseñadores industriales y de interiores, arquitectos que buscan calidad en sus proyectos de acabados de la construcción o remodelación de sus ambientes. Además, nos dirigimos a propietarios de viviendas que desean personalizar sus espacios. Es fundamental entender que estos clientes valoran la calidad, la estética y el servicio al cliente, lo que nos permite adaptar nuestra oferta a sus necesidades específicas.

Asistente administrativo: nuestro enfoque directo son las empresas constructoras, arquitectos y diseñadores, así como a clientes residenciales que buscan mármol, granito, cuarzo o porcelanato de calidad. También identificamos a tiendas de muebles y decoración como parte de nuestros clientes

Interpretación: ambas respuestas destacan la importancia de identificar y comprender el mercado objetivo de "Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo", como segundo analizar la colaboración existente entre el gerente propietario y el asistente administrativo para reflejar la visión integral del negocio, donde se reconozca, que tanto

los profesionales de la construcción como los clientes residenciales buscan calidad, estética y funcionalidad en los productos. Esto subraya la necesidad de adaptar la oferta a las expectativas del mercado y de mantener una comunicación constante para garantizar la satisfacción del cliente. La combinación de estas perspectivas fortalecerá la gestión administrativa de la empresa en un mercado competitivo.

2. ¿Qué estrategias considera más efectivas para analizar las necesidades y preferencias de los clientes en este mercado?

Gerente propietario: para analizar las necesidades de nuestros clientes, utilizamos varias estrategias, como entrevista estructurada y entrevistas directas, que nos permiten obtener información valiosa. También es crucial el análisis de tendencias en el mercado de la construcción y la decoración, lo que nos ayuda a anticipar lo que nuestros clientes pueden desear.

Además, establecemos relaciones sólidas con profesionales del sector para obtener su perspectiva sobre las demandas del mercado.

Asistente administrativo: considero que realizar entrevista estructurada y obtener retroalimentación directa de nuestros clientes es fundamental. También llevamos a cabo un seguimiento de las tendencias actuales en diseño y construcción para adaptar nuestra oferta. Colaborar con arquitectos y diseñadores nos brinda insights valiosos, y es vital que nuestro equipo mantenga una comunicación abierta con los clientes para entender sus necesidades a lo largo del proceso.

Interpretación: las respuestas del gerente propietario y del asistente administrativo reflejan un enfoque proactivo y colaborativo para entender y satisfacer las necesidades de los clientes de "Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo". La combinación de entrevistas, análisis de tendencias y colaboración con profesionales del sector permite a la empresa anticipar demandas y adaptar su oferta de manera efectiva.

3. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta su empresa en términos de eficiencia operativa y gestión administrativa?

Gerente propietario: los principales desafíos que enfrentamos en "Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo" incluyen la coordinación efectiva entre los diferentes departamentos, la optimización de nuestros procesos logísticos y la gestión del inventario. Además, la adaptación a las demandas cambiantes del mercado y la necesidad de capacitación continua del personal son aspectos críticos que impactan nuestra eficiencia operativa.

Asistente administrativo: desde mi perspectiva, otro desafío significativo es la implementación de tecnología adecuada para automatizar procesos administrativos. Esto incluye la gestión de datos y la comunicación interna. También enfrentamos dificultades en la integración de feedback de los clientes, lo que puede limitar nuestra capacidad para mejorar continuamente nuestros servicios.

Interpretación: las respuestas del gerente propietario y del asistente administrativo revelan una clara identificación de los desafíos que enfrenta "Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo" en términos de eficiencia operativa y gestión administrativa. Ambos destacan la importancia de la coordinación entre departamentos y la necesidad de adaptar procesos logísticos a las demandas del mercado. Además, la mención de la tecnología y la gestión de feedback del cliente subraya la necesidad de modernización y mejora continua en los procesos administrativos.

4. ¿Qué medidas se han implementado o planean implementarse para fortalecer la eficiencia operativa y mejorar la gestión administrativa en la empresa?

Gerente propietario: hemos implementado un sistema de gestión que permite un seguimiento más riguroso de nuestros procesos operativos. Además, estamos invirtiendo en capacitación para el personal, enfocándonos en habilidades técnicas y de gestión. Planeamos adoptar herramientas tecnológicas que faciliten la comunicación interna y la gestión de proyectos, lo que debería mejorar la coordinación entre departamentos.

Asistente Administrativo: en mi rol, he promovido la estandarización de procedimientos administrativos para optimizar el flujo de trabajo. También hemos comenzado a utilizar medios de comunicación internos y externos de gestión para

centralizar la información y mejorar la transparencia en la comunicación. A futuro, planeamos realizar entrevistas internas para identificar áreas de mejora y asegurarnos de que todos los empleados se sientan involucrados en el proceso de optimización.

Interpretación: las respuestas del gerente propietario y del asistente administrativo reflejan un compromiso sólido hacia la mejora de la eficiencia operativa en "Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo". Mediante la capacitación del personal son pasos estratégicos que no sólo optimizan los procesos, sino que también fortalecen la capacidad del equipo para adaptarse a los cambios del mercado. La estandarización de procedimientos y el uso de medios de comunicación son medidas clave para centralizar la información y fomentar una comunicación más clara. La intención de realizar entrevistas internas para identificar áreas de mejora demuestra una cultura organizacional centrada en la participación y el crecimiento continuo, enfrentando los desafíos futuros y mejorar su competitividad en el sector.

5. ¿Cómo ha sido la experiencia de la empresa con la planificación estratégica anterior como herramienta de desarrollo en la gestión administrativa? ¿Qué falta aún más?

Gerente propietario: nuestra experiencia con la planificación estratégica anterior ha sido, en general, positiva. Nos permitió establecer metas claras y alinear a todo el equipo en torno a una visión común. Sin embargo, hemos notado que la implementación de algunos planes fue insuficiente debido a la falta de seguimiento y ajustes a las realidades cambiantes del mercado.

Aún necesitamos mejorar la comunicación interna para garantizar que todos los niveles de la organización estén informados y comprometidos con los objetivos estratégicos.

Asistente administrativo: desde mi perspectiva, la planificación estratégica ha proporcionado una guía útil, pero hemos enfrentado desafíos en su ejecución. Muchos de los objetivos planteados no se lograron por falta de recursos adecuados y capacitación. Es crucial que enfoquemos esfuerzos en un plan de seguimiento más robusto y en la formación continua del personal para que puedan contribuir efectivamente a los objetivos establecidos.

Interpretación: las respuestas del gerente propietario y del asistente administrativo reflejan una evaluación equilibrada de la planificación estratégica en "Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo". Ambos destacan los logros alcanzados, como la claridad en las metas y la alineación del equipo, al tiempo que identifican áreas críticas para mejorar, como el seguimiento de los planes y la comunicación interna. La mención de la falta de recursos y capacitación subraya la necesidad de invertir en el desarrollo del personal, lo que es esencial para garantizar la efectividad de cualquier estrategia.

Este enfoque en la mejora continua y la adaptación a las realidades del mercado es fundamental para maximizar el impacto de la planificación estratégica y fortalecer el crecimiento sostenible de la empresa.

5. ¿Qué cambios o mejoras ha observado en la gestión administrativa desde la implementación anterior de la planificación estratégica? ¿Qué falta aún más en mejoras y por cambiar?

Gerente propietario: desde la propuesta de la planificación estratégica, he observado mejoras significativas en la organización de los procesos y en la asignación de responsabilidades. Esto ha permitido un manejo más eficiente de los recursos. Sin embargo, aún falta integrar más tecnología en nuestros procesos para optimizar aún más la gestión. La automatización de ciertas tareas administrativas podría liberar tiempo para que el equipo se enfoque en actividades estratégicas.

Asistente administrativo: he visto avances en la transparencia y en la comunicación entre departamentos desde que adoptamos la planificación estratégica. La claridad en los roles y responsabilidades ha facilitado el flujo de trabajo. Sin embargo, es necesario seguir trabajando en la retroalimentación de los empleados para identificar áreas de mejora. Faltan mecanismos de evaluación más efectivos para medir el impacto de nuestras acciones y ajustar la estrategia según sea necesario.

Interpretación: las respuestas del gerente propietario y del asistente administrativo ponen de manifiesto los avances logrados en "Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo" gracias a la implementación de la planificación estratégica. Se destacan mejoras en la organización de procesos y en la asignación de responsabilidades, lo que ha facilitado un

manejo más eficiente de los recursos. No obstante, ambos coinciden en la necesidad de integrar más tecnología para optimizar aún más la gestión. Además, la importancia de establecer mecanismos de evaluación y fomentar la retroalimentación del personal resalta el compromiso con la mejora continua.

Este enfoque no sólo fortalecerá la eficacia operativa, sino que también asegurará que la empresa se mantenga ágil y adaptable ante los desafíos del mercado.

7. ¿Cuáles cree que son las necesidades y preferencias más importantes de los clientes en cuanto a productos y servicios de mármol y granito en Ambato?

Gerente propietario: las necesidades más importantes de nuestros clientes incluyen la calidad del material, la variedad de productos, acabados de buena calidad, así como la personalización de los productos terminados. Los clientes buscan no sólo un buen precio, sino también un servicio al cliente excepcional, que incluya asesoramiento profesional y entrega puntual. Además, la sostenibilidad y el uso de materiales ecológicos están ganando importancia, lo que indica una tendencia hacia opciones más responsables.

Asistente administrativo: desde mi perspectiva, los clientes valoran la transparencia en los procesos de compra y la disponibilidad de información sobre los productos. También aprecian la posibilidad de ver muestras físicas antes de tomar una decisión. La atención al cliente es clave; necesitan sentirse respaldados durante todo el proceso, desde la elección del material hasta la instalación. La flexibilidad en los plazos de entrega y la garantía de calidad también son aspectos que consideramos cruciales.

Interpretación: las respuestas del gerente propietario y del asistente administrativo evidencian una profunda comprensión de las necesidades y preferencias de los clientes de "Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo". Ambos destacan la importancia de la calidad, la variedad y la personalización de los productos, así como un servicio al cliente excepcional que abarca desde el asesoramiento hasta la entrega. La mención de la sostenibilidad y la transparencia en el proceso de compra resalta la creciente demanda por prácticas responsables y éticas.

8. ¿Qué estrategias para la gestión administrativa sugiere para adaptar los productos y servicios a las demandas del mercado objetivo identificado?

Gerente propietario: para adaptar nuestros productos y servicios, sugiero implementar una mejora en la logística y distribución que nos permita recopilar y analizar datos sobre sus preferencias en los materiales y acabados. Esto facilitaría la personalización de nuestras ofertas. Además, debemos fortalecer nuestra capacitación del personal de ventas para que estén bien informados sobre las tendencias y necesidades del mercado, lo que les permitirá asesorar mejor a los clientes.

Asistente administrativo: desde el ámbito administrativo, es crucial establecer un flujo de comunicación efectivo entre los departamentos de ventas, producción y logística. Esto asegurará que podamos responder rápidamente a las demandas del mercado. También propongo realizar entrevistas periódicas a nuestros clientes para obtener feedback directo, lo que nos permitirá ajustar nuestros productos y servicios de manera continua.

Interpretación: las respuestas del gerente propietario y del asistente administrativo reflejan un enfoque estratégico y proactivo para adaptar los productos y servicios, de tal manera el seguimiento de logística junto a la comunicación interna de los departamentos que favorece de manera positiva la eficiencia y la satisfacción del cliente.

9. ¿Cuáles son los principales obstáculos que ha enfrentado la empresa al intentar optimizar sus procesos y mejorar la gestión organizacional?

Gerente propietario: uno de los principales obstáculos ha sido la resistencia al cambio por parte del personal. Muchas veces, el equipo se siente cómodo con los métodos tradicionales y duda en adoptar nuevas tecnologías o procesos. Además, la falta de recursos financieros y humanos limita nuestra capacidad para implementar cambios significativos. También hemos enfrentado dificultades en la comunicación entre departamentos, lo que puede obstaculizar la colaboración necesaria para una gestión organizacional eficiente.

Asistente administrativo: desde mi punto de vista, la falta de capacitación continua es otro obstáculo importante. Sin un entrenamiento adecuado, el personal no

puede adaptarse a nuevos procesos ni aprovechar al máximo las herramientas disponibles. Además, la sobrecarga de trabajo en ciertos departamentos dificulta la implementación de mejoras, ya que los empleados no tienen tiempo para enfocarse en la optimización de procesos.

Interpretación: las respuestas del gerente propietario y del asistente administrativo ponen de manifiesto los desafíos significativos que enfrenta "Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo" en su búsqueda por optimizar procesos y mejorar la gestión organizacional. Ambos destacan la resistencia al cambio y la falta de capacitación continua como obstáculos clave, lo que subraya la importancia de fomentar una cultura de aprendizaje y adaptación dentro de la empresa. La identificación de la sobrecarga de trabajo y las limitaciones en recursos también resalta la necesidad de estrategias que faciliten una distribución más equitativa de las tareas.

10. ¿Qué estrategias sugiere para superar estos obstáculos y lograr una mayor eficiencia operativa y una gestión administrativa más efectiva?

Gerente propietario: para superar estos obstáculos, sugiero implementar un programa de gestión del cambio que involucre al personal desde el principio, promoviendo la importancia de las mejoras. También es crucial invertir en capacitación y desarrollo profesional, asegurando que todos los empleados estén preparados para adoptar nuevas tecnologías y procesos. Fomentar una cultura de comunicación abierta entre departamentos es fundamental para mejorar la colaboración y la eficiencia.

Asistente administrativo: propongo establecer un sistema de incentivos para motivar a los empleados a participar en iniciativas de mejora de procesos. Además, sería beneficioso realizar talleres de formación periódicos que no sólo capaciten al personal, sino que también les brinden un espacio para compartir ideas y sugerencias. Finalmente, la revisión regular de las cargas de trabajo y la redistribución de tareas puede ayudar a aliviar la presión sobre ciertos departamentos, permitiendo un enfoque más efectivo en la optimización de procesos.

Interpretación: las respuestas del gerente propietario y del asistente administrativo ofrecen un enfoque integral para superar los obstáculos en la optimización de procesos

pues ambos enfatizan la importancia de involucrar al personal en la gestión del cambio, lo que es esencial para fomentar un ambiente de aceptación y colaboración. La propuesta de invertir en capacitación y establecer un sistema de incentivos no sólo motivará a los empleados, sino que también les brindará las herramientas necesarias para adaptarse a nuevas tecnologías.

Además, la idea de realizar talleres periódicos y revisar las cargas de trabajo subraya la importancia de mantener un diálogo abierto y activo dentro de la organización. Estas estrategias, alineadas con una cultura de mejora continua, posicionarán a la empresa para alcanzar una mayor eficiencia operativa y un entorno laboral más dinámico y productivo.

Conclusión de la entrevista a gerente y asistente administrativa:

La entrevista realizada al gerente propietario y al asistente administrativo de "Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo", concluye en la implementación de un seguimiento de logística y distribución para garantizar una entrega eficiente, de tal manera que mejora la satisfacción del cliente. Sin embargo, la empresa enfrenta obstáculos pues se resiste a los cambios tecnológicos industriales, carencia de una comunicación interna positiva, falta de capacitación constante al personal, limitaciones presupuestarias en cuanto a la cadena de suministros.

De tal manera impide tomar decisiones futuras en cuanto a costos, innovación de nuevos productos, limitando la coordinación entre departamentos. Para abordar estos desafíos, es esencial fomentar una planificación estratégica que guíe los cambios continuos con las estrategias, consolidando la posición competitiva de la empresa.

7.2 Análisis Grupo Focal o Focus Group dirigido a proveedores y socios comerciales de "Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo" para cumplir con el objetivo: diagnosticar la situación actual de la empresa Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo de la ciudad de Ambato, período 2024.

Tabla 8

Análisis: Focus Group dirigido a Proveedores y Socios Comerciales

Preguntas para Proveedores:			
N°	Preguntas	Respuesta	Explicación
1	¿Qué aspectos considera más críticos para mejorar la colaboración con nuestra empresa en términos de suministro de materia prima (mármol y granito)?	P1	Establecer canales de comunicación claros y regulares para compartir actualizaciones y requerimientos.
		P2	Proporcionar pronósticos de demanda más precisos para optimizar los niveles de inventario.
		P3	Flexibilidad en pedidos, permitir ajustes en los pedidos según cambios en la demanda o proyectos específicos
		P4	Capacitación conjunta, realizar talleres de capacitación sobre productos y servicios para entender mejor las capacidades de cada uno.
		P5	Retroalimentación mutua, crear un sistema de retroalimentación para evaluar el desempeño en la colaboración
N°	Preguntas	Respuesta	Explicación
2	Desde su perspectiva, ¿cuáles son las oportunidades más significativas para innovar en productos o servicios dentro de la industria de mármol y granito?	P1	Ofrecer opciones de personalización para satisfacer necesidades específicas de los clientes.
		P2	Incorporar tecnologías que reduzcan el impacto ambiental y mejoren la eficiencia.
		P3	Desarrollar nuevos acabados que sean más duraderos y respetuosos con el medio ambiente.
		P4	Usar software de diseño para visualizar proyectos antes de la compra, facilitando la toma de decisiones.
		P5	Formar alianzas con diseñadores y arquitectos para crear líneas de productos exclusivas.
N°	Preguntas	Respuesta	Explicación
3	¿Cómo podemos mejorar la eficiencia y la fiabilidad en la entrega de materiales y servicios a nuestra empresa?	P1	Implementar software de logística para optimizar las rutas de entrega y reducir tiempos.
		P2	Utilizar tecnología de seguimiento en tiempo real para que ambas partes puedan monitorear el estado de los envíos.
		P3	Establecer Acuerdos de Nivel de Servicio "SLA" claros que definan tiempos de entrega y penalizaciones por incumplimiento.
		P4	Considerar el uso de almacenes en diferentes regiones para mejorar la disponibilidad y reducir tiempos de entrega.
		P5	Realizar reuniones periódicas para revisar y ajustar los procesos de entrega según sea necesario.
N°	Preguntas	Respuesta	Explicación
4	¿Qué desafíos percibe actualmente en la industria que podrían afectar nuestra capacidad para cumplir con las expectativas del cliente y cómo podríamos abordarlos conjuntamente?	P1	Los cambios en los precios de las materias primas pueden impactar en la planificación. Proponer contratos a largo plazo para estabilizar costos.
		P2	La escasez de transporte puede causar retrasos. Colaborar en la identificación de soluciones logísticas alternativas.
		P3	El cumplimiento de normativas ambientales puede ser un reto. Trabajar juntos en certificaciones y prácticas sostenibles.
		P4	Abordar la falta de trabajadores capacitados mediante programas de formación conjunta.
		P5	Adaptarse a nuevas demandas del mercado mediante investigación de tendencias y desarrollo conjunto de productos.
N°	Preguntas	Respuesta	Explicación
5	¿Qué sugerencias tendría para fortalecer nuestra relación comercial y optimizar la cadena de suministro para beneficio mutuo?	P1	Realizar reuniones regulares para discutir estrategias y metas a largo plazo.
		P2	Establecer programas de incentivos que recompensen a ambos por aumentar el volumen de negocios.
		P3	Trabajar juntos en el desarrollo de nuevos productos que respondan a las necesidades del mercado.
		P4	Implementar evaluaciones periódicas del desempeño que permitan identificar áreas de mejora.
		P5	Crear programas de fidelización que ofrezcan beneficios a largo plazo para ambas partes.

Preguntas para Socios Comerciales (Distribuidores, Empresas de Diseño y Arquitectura, Asociaciones):			
N°	Preguntas	Respuesta	Explicación
6	¿Cómo evalúa nuestra marca y gestión administrativa en el mercado de mármol y granito en comparación con otros proveedores?	SC1	Su marca es bien reconocida por la calidad y el diseño innovador en mármol y granito.
		SC2	Ofrecen una amplia gama de opciones que superan a muchos competidores en diversidad.
		SC3	La percepción es que sus precios son competitivos en comparación con la calidad que ofrecen.
		SC4	La atención al cliente es superior, lo que genera confianza y fidelidad en los socios comerciales.
		SC5	Se valora el compromiso con prácticas sostenibles, diferenciándose positivamente en un mercado creciente de conciencia ambiental.
N°	Preguntas	Respuesta	Explicación
7	¿Qué características de nuestros productos o servicios son más valoradas por sus clientes y qué áreas considera que podríamos mejorar para satisfacer mejor esas necesidades?	SC1	Los clientes valoran la durabilidad y la estética de los mármoles y granitos ofrecidos.
		SC2	Se aprecian los diferentes acabados y texturas disponibles, lo que permite opciones personalizadas.
		SC3	Entrega oportuna: La puntualidad en la entrega es un aspecto muy valorado que se debe mantener.
		SC4	Se agradece la asesoría técnica en la selección y aplicación de materiales, pero se podría mejorar la capacitación continua para los socios.
		SC5	Precio competitivo: Aunque se valora el costo, hay espacio para ofrecer promociones o descuentos por volumen.
N°	Preguntas	Respuesta	Explicación
8	¿Qué oportunidades específicas ve para expandir nuestra presencia en nuevos mercados o segmentos de clientes?	SC1	Existe una creciente demanda en el sector residencial, especialmente en remodelaciones y construcciones de lujo.
		SC2	Asociarse con diseñadores para crear colecciones exclusivas que se alineen con tendencias de diseño contemporáneo.
		SC3	Explorar mercados internacionales, especialmente en regiones donde la construcción de alta gama está en auge.
		SC4	Ofrecer líneas de productos sostenibles que atraigan a consumidores conscientes del medio ambiente.
		SC5	Participar en ferias de construcción y diseño para aumentar la visibilidad de la marca y captar nuevos clientes.
N°	Preguntas	Respuesta	Explicación
9	Desde su experiencia, ¿cuáles son los desafíos actuales que enfrentan los diseñadores y arquitectos al especificar materiales como mármol y granito en proyectos?	SC1	La falta de información técnica detallada sobre las propiedades de los materiales puede dificultar la especificación.
		SC2	Las variaciones en los precios de los materiales generan incertidumbre en la planificación de proyectos.
		SC3	La disponibilidad inmediata de ciertos productos puede ser un problema, lo que limita opciones en proyectos urgentes.
		SC4	Hay una presión creciente para elegir materiales sostenibles, lo que requiere una mayor oferta de opciones ecológicas.
		SC5	La falta de capacitación en nuevos productos y tecnologías puede afectar la capacidad de los diseñadores para tomar decisiones informadas.
N°	Preguntas	Respuesta	Explicación
10	¿Cómo creen que las asociaciones y cámaras empresariales pueden colaborar con nuestra empresa para apoyar el desarrollo empresarial y la regulación del mercado	SC1	Organizar eventos de capacitación para actualizar a los miembros sobre tendencias y mejores prácticas en el uso de mármol y granito.
		SC2	Realizar estudios de mercado conjuntos para identificar nuevas oportunidades y desafíos en la industria.
		SC3	Trabajar juntos en el desarrollo de normas de calidad y sostenibilidad que beneficien a todo el sector.
		SC4	Promover programas de innovación que incentiven a las empresas a desarrollar nuevos productos y soluciones.

	en el sector de mármol y granito?	SC5	Facilitar eventos de networking para fortalecer relaciones entre proveedores, diseñadores y arquitectos, creando sinergias en proyectos.
--	-----------------------------------	-----	--

Nota. Datos obtenidos mediante el Focus Group a Proveedores y Socios Comerciales de la empresa Mármoles y Granitos “Mundo exclusivo” del cantón Ambato. Elaborado por: Sanguil, D. -2024

Interpretación del Grupo Focal o Focus Group de Proveedores y Socios Comerciales:

La retroalimentación de los proveedores sugiere que "Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo" debe priorizar la mejora de la comunicación y colaboración, así como la flexibilidad en la gestión de pedidos, para optimizar su cadena de suministro. Fomentar la innovación en productos y abordar desafíos del sector, como la fluctuación de precios, son vitales para mantener una gestión competitiva. Además, fortalecer las relaciones comerciales mediante incentivos y programas de fidelización permitirá crear un entorno de confianza y beneficio mutuo, lo que a su vez impulsará el crecimiento sostenible de la empresa.

Los Socios Comerciales sugieren, que “Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo” tiene la oportunidad de consolidarse como líder en su sector al mantener su enfoque en la calidad, la atención al cliente y la sostenibilidad. Fortaleciendo la capacitación de sus socios, ofreciendo promociones y explorando nuevos mercados, la empresa puede no sólo satisfacer la creciente demanda por productos de alta gama, sino también adaptarse a las tendencias del mercado y fortalecer su posicionamiento. Al hacerlo, se asegurará de seguir siendo un referente confiable y competitivo en la industria del mármol y granito.

7.3 Análisis entrevista -estructurada a clientes potenciales de la empresa “Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo”, de la ciudad de Ambato, para cumplir el objetivo específico (3): desarrollar un plan estratégico para la empresa Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo de la ciudad de Ambato, período 2024.

Tabla 9

Entrevista-estructurada a clientes potenciales

PROPÓSITO (1): Identificar el mercado objetivo de la empresa en Ambato, analizando las necesidades y preferencias de los clientes en cuanto a productos y servicios de mármol y granito.

Dimensión: Satisfacción con Productos y Servicios				
Pregunta 1. ¿Cómo calificaría su satisfacción general con los productos y servicios ofrecidos por Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo en Ambato?				
Muy satisfecho	Satisfechos	Neutral	Insatisfecho	Muy satisfecho
	✓ 10CP	✓ 15CP.		✓ 5CP.
Dimensión: Percepción de calidad				
Pregunta 2. ¿En una escala del 1 al 5, donde 1 es muy bajo y 5 es muy alto ¿Cómo calificaría la calidad de los productos de mármol y granito ofrecido por la empresa “Mármoles y granitos Mundo exclusivo”?				
			30PC (4)	
Dimensión: Preferencias de producto				
Pregunta 3. ¿Qué tipo de productos de mármol y granito considera más importante para su hogar o negocio? (Seleccione las que corresponda)				
Encimeras de cocina	Pisos y baldosas	Mesas y superficies de trabajo	Elementos decorativos (esculturas, lámparas, etc.)	Otros especificar
16CP	10CP	4CP		
Dimensión: Atención al cliente				
Pregunta 4. ¿En una escala del 1 al 5, donde 1 es muy bajo y 5 es muy alto ¿Cómo calificaría la atención al cliente proporcionado por “Mármoles y Granitos Mundo exclusivo”?				
				30CP – C (5)
Dimensión: Atención al cliente				
Pregunta 5. ¿Qué aspectos o mejoras le gustaría ver en los productos o servicio ofrecidos por Mármoles Granitos Mundo Exclusivo en el futuro? (Abierto para comentarios)				
<p>De todas las respuestas obtenidas se analizó, y la mayor parte de 25 clientes potenciales sugieren, que les gustaría ver las siguientes mejoras en los productos y servicios ofrecidos por Mármoles y Granitos “Mundo Exclusivo”:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Variedad de Productos Personalizados: Ampliar la gama de opciones personalizables en mármoles y granitos, permitiendo a los clientes elegir acabados, colores y texturas que se adapten a sus proyectos específicos. ▪ Mejoras en la Disponibilidad: Optimizar la gestión de inventario para garantizar una mayor disponibilidad de productos, lo que reduciría los tiempos de espera y facilitaría la planificación de proyectos. ▪ Atención al Cliente Proactiva: Implementar un sistema de seguimiento postventa que permita a los clientes expresar sus opiniones y recibir asistencia continua, asegurando que sus necesidades sean atendidas incluso después de la compra. ▪ Capacitación y Asesoría Técnica: Ofrecer seminarios o talleres sobre el uso y mantenimiento de los productos, así como asesoría técnica personalizada para ayudar a los clientes a tomar decisiones informadas. ▪ Sostenibilidad: Aumentar la oferta de productos sostenibles y ecológicos, en línea con la creciente demanda de materiales responsables y amigables con el medio ambiente. ▪ Facilidad en el Proceso de Compra: Mejorar la experiencia de compra en línea, incluyendo un sitio web más intuitivo y opciones de pago flexibles, facilitando así el acceso a la información y la realización de pedidos. ▪ Estas mejoras no sólo enriquecerían la experiencia del cliente, sino que también fortalecerían la gestión administrativa “Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo” en el mercado. 				
PROPÓSITO (2): Fortalecer la eficiencia operativa y la gestión administrativa que optimice la productividad y mejore la calidad del servicio para clientes y empleados.				
Dimensión: Eficiencia Operativa				

Pregunta 6. ¿Cómo percibe la eficiencia en los procesos de la empresa en términos de tiempo de entrega y calidad del servicio?				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		25 CP.		5CP.
Dimensión: Gestión Administrativa				
Pregunta 7. ¿Considera que el departamento de gestión administrativa de la empresa coordina y dirige los recursos de manera eficiente y satisface sus necesidades de cliente?				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		24CP.	10CP.	6CP.
Dimensión: Productividad				
Pregunta 8. ¿Cómo evaluaría la eficacia y rapidez en la atención y resolución de sus requerimientos por parte de nuestra empresa?				
Muy baja	Baja	Neutral	Alta	Muy Alta
		20CP	15CP	5CP
Dimensión: Calidad del servicio para clientes				
Pregunta 9. ¿Qué tan satisfecho/a se siente con la calidad del servicio recibido de la empresa en términos de atención personalizada y solución de problema?				
Totalmente insatisfechos/a	Insatisfecho/a	Neutral	Satisfecho	Totalmente satisfecho/a
			2CP	28CP
Dimensión: Mejora continua				
Pregunta 10. ¿Considera usted que la empresa está comprometida con la mejora continua para brindarle un mejor servicio en el futuro?				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		25CP		5CP
PROPÓSITO (3): Evaluar el impacto de la planificación estratégica como herramienta de desarrollo en la gestión administrativa de la empresa.				
Dimensión: Percepción de la planificación estratégica				
Pregunta 11. Desde su perspectiva como cliente potencial ¿Cree usted que una planificación estratégica puede mejorar la eficiencia y organización de una empresa?				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				30CP
Dimensión: Cambios observados en la Gestión Administrativa				
Pregunta 12. ¿Qué aspectos del servicio de la empresa "Mármoles y Granitos Mundo exclusivo" cree usted, ¿que podrían beneficiarse más de una planificación estratégica mejorada?				
Servicio al Cliente	Gestión de inventario	Eficiencia Operativa	Personalización de Productos	Innovación y Diseño
		14CP	20CP	6CP
Dimensión: Impacto en la Experiencia del Cliente				
Pregunta 13. En su experiencia como cliente potencial de "Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo", ¿ha notado algún beneficio tangible como resultado de nuestras estrategias organizativas y de servicio?				

No he notado ningún beneficio	Pocos beneficios	Algunos beneficios	Beneficios significativos	Beneficios muy significativos
25CP	5CP			
Dimensión: Satisfacción General				
Pregunta 14. ¿En general, ¿cómo calificaría usted su nivel de satisfacción con la gestión administrativa de la empresa Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo hasta ahora?				
Totalmente insatisfechos/a	Insatisfecho/a	Neutral	Satisfecho	Totalmente satisfecho/a
		28CP	2CP	
Dimensión: Innovación				
Pregunta 15. ¿Ha percibido usted innovaciones en los servicios y procesos administrativos de la empresa "¿Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo", en los últimos tiempos?				
Nada de innovación percibida	Poca innovación percibida	Alguna innovación percibida	Bastante innovación percibida	Mucha innovación percibida
	20CP	10CP		

Nota. Tomado de la entrevista estructurada aplicada a clientes potenciales empresa "Mundo Exclusivo". *Elaborado por:* Sanguil, D.-2024.

Interpretación Final

La retroalimentación de los clientes potenciales sobre "Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo" revela una percepción general de satisfacción neutral, especialmente en la calidad de productos y en la gestión administrativa, donde se destaca la necesidad de mejorar la personalización y la innovación en los servicios. Aunque la atención al cliente es altamente valorada, muchos clientes consideran que la eficiencia en los procesos y la coordinación administrativa podrían beneficiarse de una planificación estratégica más robusta.

Por lo tanto, es recomendable que la empresa implemente estrategias para mejorar la personalización de productos, aumentar la percepción de innovación y optimizar los tiempos de entrega, lo que no sólo elevará la satisfacción del cliente, sino que también fortalecerá su competitividad en el mercado.

7.4 Discusión de resultados

La discusión de resultados, Hernando (2022) en una investigación es fundamental, porque permite analizar e interpretar los hallazgos obtenidos, contextualizándolos dentro

del marco teórico y los objetivos del estudio. Además, facilita la comparación con investigaciones previas, identificando similitudes, diferencias y aportes al campo. Estas implicaciones prácticas ayudan a establecer el alcance de los resultados, sugiriendo aplicaciones en situaciones reales o en políticas públicas.

Este proceso justifica la importancia de la investigación y su relevancia en el contexto actual, ayudando a los lectores a apreciar su valor. En definitiva, la discusión de resultados es esencial para dar significado a los hallazgos y contribuir al avance del conocimiento en la disciplina, después de haber realizado un estudio cualitativo de referencias que respaldan en el desarrollo del proyecto actual, como a su vez, la ejecución de un análisis relevante a través de la entrevistas y recolección de información de grupos focales o focus group.

Por lo que se planteó el objetivo general: generar una propuesta de planificación estratégica que contribuya al fortalecimiento y desarrollo empresarial de “Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo” en la ciudad de Ambato, con el propósito de optimizar sus procesos operativos, mejorar la satisfacción del cliente y fomentar su competitividad en el mercado. Esta propuesta se enfocará en identificar oportunidades de crecimiento, implementar prácticas sostenibles y fortalecer la relación con colaboradores y socios comerciales, asegurando así una gestión sólida en el sector del mármol y granito.

Los **objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo de la ciudad de Ambato, período 2024.
- Desarrollar una planificación estratégica para la empresa Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo de la ciudad de Ambato, período 2024.

A partir del estudio teórico realizado y los datos obtenidos mediante la investigación campo, incluyendo entrevista al Gerente propietario y Asistente Administrativo, un Focus Group a Proveedores (P), Socios Comerciales (SC) y una

entrevista-estructurada a los Clientes Potenciales (CP), se han obtenido resultados significativos.

Estos resultados señalan la imperiosa necesidad de “Desarrollar una propuesta de planificación estratégica para que contribuya al fortalecimiento y desarrollo de la empresa “Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo” de la ciudad de Ambato” Para verificar de manera exhaustiva todo lo investigado, se realizaron análisis detallados y contrastes apropiados.

Esta estructura asegura que los hallazgos y conclusiones obtenidos sean sólidos y respaldados, proporcionando una base robusta para la discusión de los resultados y las recomendaciones pertinentes en el ámbito empresarial en lo que corresponde a la gestión administrativa.

7.4.1 Objetivo General

“Proponer una planificación estratégica para la empresa “Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo” de la ciudad de Ambato, período 2024, tiene varios alcances y/o logros clave a nivel organizacional:

- 1. Optimización de Procesos:** La planificación estratégica permitirá identificar y mejorar los procesos operativos, lo que se traduce en una mayor eficiencia y reducción de costos.
- 2. Aumento de la Satisfacción del Cliente:** Al establecer estrategias centradas en el cliente, se puede mejorar la calidad del servicio y los productos, lo que resulta en una mayor lealtad y satisfacción del cliente.
- 3. Fortalecimiento de la Competitividad:** La propuesta contribuirá a posicionar a la empresa de manera más efectiva en el mercado, enfrentando la competencia mediante prácticas innovadoras y diferenciadoras.
- 4. Desarrollo de Nuevos Productos y Servicios:** La planificación estratégica facilitará la identificación de oportunidades para el desarrollo de nuevas líneas de productos, atendiendo a las tendencias del mercado y a las demandas del consumidor.
- 5. Mejora en la Toma de Decisiones:** Con un enfoque estratégico claro, la dirección de la empresa podrá tomar decisiones más informadas y alineadas con los objetivos a largo plazo.

6. **Fomento de la Sostenibilidad:** Incluir prácticas sostenibles en la planificación contribuirá al compromiso de la empresa con el medio ambiente, atrayendo a consumidores que valoran la responsabilidad social.
7. **Creación de Alianzas Estratégicas:** La propuesta permitirá establecer y fortalecer relaciones con socios comerciales y proveedores, optimizando la cadena de suministro y mejorando la colaboración.
8. **Adaptabilidad al Cambio:** Una planificación estratégica efectiva facilitará la adaptación de la empresa a los cambios del entorno y a las nuevas tendencias del sector, asegurando su relevancia a largo plazo.

Al cumplir con este objetivo general, "Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo" no sólo se fortalecerá internamente, sino que también se posicionará mejor en el mercado, asegurando un crecimiento sostenible y exitoso en el futuro.

7.4.2 Objetivos específicos

Objetivo Especifico (2)

Diagnosticar la situación actual de la empresa Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo de la ciudad de Ambato, período 2024.

Cumplimiento: este objetivo se logró a través de una serie de actividades que incluyeron la recopilación y análisis de datos sobre la estructura organizativa, la gestión administrativa y la satisfacción del potencial cliente, para esto fue necesario, realizar:

1. **Análisis de Datos Internos:** Se revisaron documentos que brindaron una visión clara de la gestión administrativa de la empresa.
2. **Entrevista-Focus Group:** Se realizó una **entrevista** a gerente propietario y asistente de administrativo, las respuestas de las preguntas 3, 5, 7, 9 revelaron los desafíos que enfrenta "Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo" para Generar una propuesta de planificación estratégica que contribuya al fortalecimiento y desarrollo empresarial y mejorar la gestión organizacional. Destacan la resistencia al cambio y la falta de

capacitación continua como obstáculos clave, lo que enfatiza la necesidad de fomentar una cultura de aprendizaje. Además, la sobrecarga de trabajo y las limitaciones de recursos indican que es esencial implementar estrategias que equilibren las tareas y promuevan una comunicación efectiva. Abordar estas barreras proactivamente fortalecerá la competitividad y eficiencia operativa de la empresa a largo plazo.

En la aplicación del **Focus Group, las respuestas de las preguntas 1, 2, 5 por parte de los proveedores** subrayan la importancia de establecer canales de comunicación claros y regulares para optimizar la colaboración. Sugieren pronósticos de demanda más precisos, flexibilidad en los pedidos y talleres de capacitación conjunta para mejorar la comprensión de productos. También destacan la necesidad de retroalimentación mutua, opciones de personalización y la incorporación de tecnologías sostenibles. Finalmente, la creación de alianzas con diseñadores y la implementación de Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA) son fundamentales para fortalecer la relación y asegurar la competitividad.

En el **Focus Group, los socios comerciales** sugirieron en las respuestas de las preguntas 7 y 10 que maneje varias estrategias clave para mejorar la colaboración con "Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo". Propusieron establecer canales de comunicación claros para compartir actualizaciones y requisitos, así como realizar talleres regulares de capacitación para mejorar la comprensión de productos y técnicas. También destacaron la importancia de colaborar con diseñadores para desarrollar colecciones exclusivas que respondan a tendencias del mercado. Además, sugirieron implementar promociones por volumen para atraer más clientes y explorar oportunidades en el mercado nacional, especialmente en el sector de lujo.

Fomentar la sostenibilidad y participar en ferias de construcción para aumentar la visibilidad de la marca también fueron recomendaciones valiosas. Finalmente, señalaron la necesidad de establecer normas de calidad y facilitar eventos de networking para fortalecer las relaciones entre todos los actores del sector. Estas sugerencias reflejan un deseo de mejora continua y colaboración efectiva en el mercado.

En la **Entrevista-Estructurada aplicada a los Clientes Potenciales**, en sus respuestas de las preguntas 2, 4, 5, 11, la percepción general de "Mármoles y Granitos

Mundo Exclusivo" muestra una satisfacción neutral en la calidad de productos y la gestión administrativa, destacando la necesidad de mejorar la personalización e innovación en los servicios.

Aunque la atención al cliente es valorada, se sugiere que la eficiencia en los procesos y la coordinación administrativa se beneficiarían de una planificación estratégica más sólida. Por lo tanto, es recomendable implementar estrategias que optimicen la personalización de productos, aumenten la innovación y mejoren los tiempos de entrega, lo que elevará la satisfacción del cliente y fortalecerá la competitividad en el mercado.

3. Avances

El avance en este objetivo ha permitido:

- **Detección de Áreas de Mejora:** Se identificaron áreas críticas que requieren atención, como la eficiencia en la entrega de productos y la capacitación del personal en atención al cliente.
- **Visibilidad de Oportunidades:** Se han señalado oportunidades de crecimiento en el mercado de productos sostenibles, lo que puede guiar futuras estrategias de desarrollo.
- **Base para la Planificación Estratégica:** La información recopilada servirá como base para la formulación de la propuesta de planificación estratégica, asegurando que las acciones futuras estén alineadas con la realidad actual de la empresa.

Igualmente, para fortalecer la eficiencia operativa y la gestión administrativa en "Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo," se debe efectuar las siguientes estrategias:

Implementar Soluciones de Software: Utilizar software de gestión integrado para optimizar procesos, desde la gestión de inventarios hasta la atención al cliente, mejorando la accesibilidad de datos y la toma de decisiones.

Programas de Capacitación Continua: Establecer programas de formación regular para los empleados, mejorando sus habilidades y conocimientos sobre productos y servicios.

Estandarizar Procedimientos: Desarrollar procedimientos operativos claros y estandarizados para reducir errores y mejorar la consistencia en los procesos.

Mejorar Canales de Comunicación: Crear estructuras de comunicación que faciliten actualizaciones y retroalimentación oportuna entre departamentos.

Mecanismos de Retroalimentación del Cliente: Implementar sistemas para recoger regularmente la opinión de los clientes, utilizando sus comentarios para mejorar servicios y atender áreas de oportunidad.

Optimización de la Gestión de Inventarios: Adoptar prácticas de inventario justo a tiempo para reducir costos de almacenamiento y asegurar la disponibilidad oportuna de materiales.

Establecer Métricas de Desempeño: Definir indicadores de rendimiento claros para empleados y procesos operativos que permitan monitorear el progreso y detectar áreas de mejora.

Fomentar una Cultura de Innovación: Incentivar a los empleados a proponer nuevas ideas y soluciones, promoviendo un ambiente de trabajo que valore la mejora continua.

Fortalecer Relaciones con Proveedores: Colaborar estrechamente con proveedores para garantizar materiales de calidad y entregas puntuales.

Prácticas Sostenibles: Incorporar prácticas sostenibles que no sólo mejoren la huella ambiental de la empresa, sino que también atraigan a consumidores conscientes del medio ambiente.

Al implementar estas estrategias, "Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo" puede mejorar su eficiencia operativa y gestión administrativa, lo que llevará a un aumento en la productividad y una mejora en la calidad del servicio tanto para clientes como para empleados.

Finalmente, la identificación de la situación actual de Mármoles y Granitos "Mundo Exclusivo" ha sido un paso fundamental para establecer un diagnóstico claro y fundamentar las estrategias que contribuirán al fortalecimiento de la empresa. Este análisis no sólo ha permitido vislumbrar las áreas de oportunidad, sino también reconocer las fortalezas existentes que pueden ser potenciadas. Al comprender el contexto operativo y administrativo, se pueden diseñar acciones específicas que aborden las necesidades inmediatas y los desafíos a largo plazo. Además, este diagnóstico servirá como base para evaluar el progreso de las estrategias implementadas, asegurando que se mantenga la alineación con los objetivos corporativos. En última instancia, este proceso es crucial para

promover un crecimiento sostenible y una mejora continua en la competitividad de la empresa.

Objetivo Específico (3)

Desarrollar un plan estratégico para la empresa Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo de la ciudad de Ambato, período 2024.

Del análisis realizado en la entrevista con preguntas abiertas, focus group y una entrevista estructurada se propone la “Planificación Estratégica para Mármoles y Granitos “Mundo Exclusivo”

Tabla 10

Propuesta de planificación estratégica organizada

N°	Sección	Contenido
1.	Introducción	La presente propuesta busca establecer un marco estratégico que contribuya al fortalecimiento y desarrollo de la empresa “Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo” en Ambato, optimizando sus procesos operativos en la gestión administrativa, mejorando la atención al cliente y fomentando su competitividad en el mercado.
2.	Análisis situacional	
2.1	Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocimiento de marca por calidad y diseño. ▪ Amplia gama de productos y opciones personalizadas. ▪ Atención al cliente potencial.
2.2	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necesidad de mejorar la personalización y la innovación. ▪ Limitaciones en la gestión administrativa y eficiencia operativa. ▪ Capacitación continua insuficiente para empleados y socios.
2.3	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creciente demanda en el sector de la construcción de lujo. ▪ Potencial para expandir en el mercado nacional . ▪ Interés creciente en prácticas sostenibles.
2.4	Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia creciente en el sector. ▪ Variaciones en los precios de las materias primas. ▪ Cambios en regulaciones ambientales.
3.	Objetivos estratégicos	
3.1	Objetivo general	Generar una propuesta de planificación estratégica que contribuya al fortalecimiento y desarrollo empresarial de “Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo”.
3.2	Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimizar los procesos operativos para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio. ▪ Implementar un programa de capacitación continua para empleados y socios comerciales. ▪ Desarrollar y lanzar una línea de productos sostenibles.

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer alianzas estratégicas con diseñadores y arquitectos. ▪ Aumentar la visibilidad de la marca a través de ferias y eventos del sector.
4.	Estrategias de implementación	
4.1	Optimización de procesos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar auditorías internas para identificar áreas de mejora. ▪ Implementar un sistema de comunicación que facilite la logística y el control de inventarios
4.2	Capacitación continua	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer un programa anual de formación para empleados sobre nuevas técnicas y productos. ▪ Realizar talleres de capacitación conjunta con proveedores.
4.3	Desarrollo de productos sostenibles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigar y desarrollar materiales eco-amigables. ▪ Certificarse en estándares ambientales para productos.
4.4	Alianzas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formar colaboraciones con diseñadores para crear colecciones exclusivas. ▪ Participar en redes de negocios y asociaciones del sector.
4.5	Marketing y visibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar en ferias de construcción y diseño. ▪ Implementar una estrategia de marketing digital enfocada en el mercado objetivo
5.	Métricas de éxito	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar las ventas en un 20% en el primer año. ▪ Aumentar la satisfacción del cliente en un 15% a través de entrevistas. ▪ Reducir costos operativos en un 10% mediante la optimización de procesos. ▪ Lanzar al menos dos nuevas líneas de productos sostenibles en dos años.
6	Conclusión	La implementación de esta propuesta de planificación estratégica permitirá a “Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo” no sólo fortalecer su gestión administrativa, sino también adaptarse a un entorno cambiante, mejorando su competitividad y contribuyendo al desarrollo sostenible en la industria del mármol y granito.

Nota. Propuesta de planificación estratégica. *Fuente.* Elaborado por Sanguil, D.-2024

7.5 Propuesta

7.5.1 Título

“Planificación Estratégica para Mármoles y Granitos “Mundo Exclusivo”

Figura 5

Logotipo de la empresa

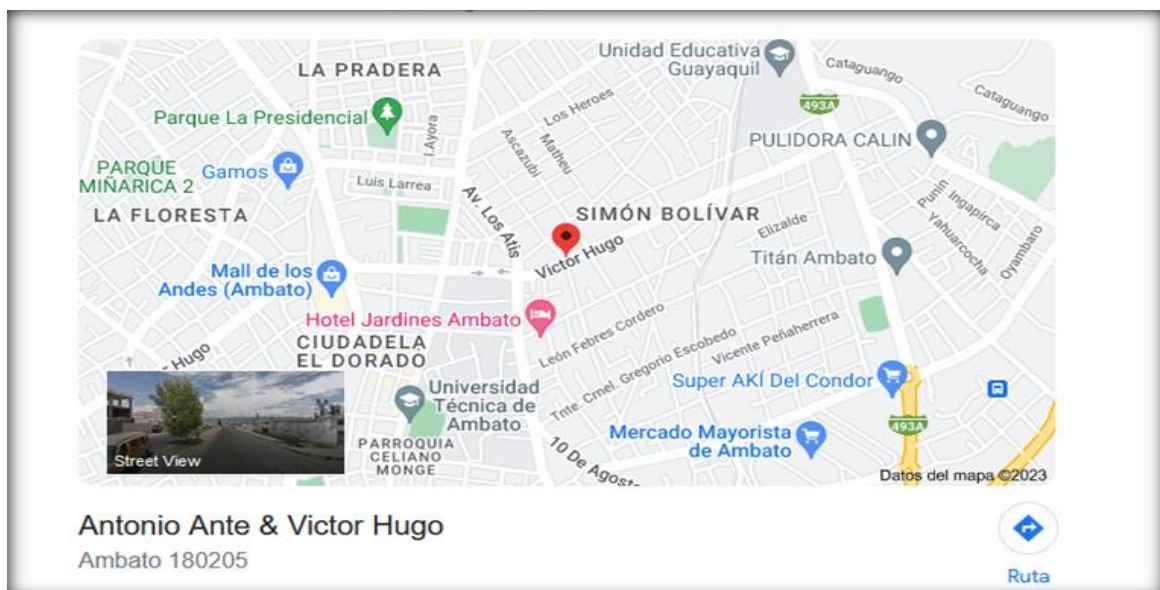


Nota. Tomado de la empresa Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo. *Elaborado por:* Sanguil, D.-2024

7.5.2 Ubicación

Ilustración 1

Ubicación geográfica



Nota. Tomado de Google Map. – 2024. *Elaborado por:* Sanguil, D.-2024

7.5.3 Introducción

La presente propuesta busca establecer un marco estratégico que contribuya al fortalecimiento y desarrollo de la empresa “Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo” en Ambato. Este enfoque integral tiene como objetivo optimizar sus procesos operativos en la gestión administrativa, lo cual permitirá mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones diarias. Al mismo tiempo, se pretende elevar la atención al cliente, garantizando una experiencia satisfactoria que genere lealtad y confianza.

Enfatizando en el mercado, mediante la implementación de prácticas innovadoras y sostenibles que atraigan a un público cada vez más consciente de la calidad y el impacto ambiental. En conjunto, estas estrategias buscan mejorar la gestión administrativa en la empresa como un referente en el sector de mármoles y granitos, impulsando su crecimiento y adaptabilidad en un entorno en constante cambio.

La ausencia de una misión y visión definidas ha limitado la capacidad de la empresa para trazar una dirección orientada hacia el éxito. Como resultado, tanto el personal interno como los clientes perciben una gestión administrativa poco clara, lo que genera un bajo compromiso con la organización.

Además, la falta de un plan estratégico ha constituido un obstáculo para que la empresa aproveche las oportunidades disponibles. La planificación estratégica es esencial para enfocarse en objetivos alcanzables y determinar en qué áreas es viable competir, considerando las oportunidades y amenazas del entorno empresarial, lo que es fundamental para mejorar su gestión administrativa.

7.5.4 Desarrollo del Modelo de Planificación Estratégica

ETAPA I: Diagnóstico estratégico (Análisis situacional)

El diagnóstico estratégico mediante la matriz FODA, se caracteriza por la utilización de esta matriz en el momento de análisis. La matriz FO (fortalezas y oportunidades) que constituyen las potencialidades a nivel interno y externo y las DA (debilidades y amenazas) que constituyen las deficiencias o necesidades; Por lo que, se

solicitó al gerente propietario la participación de todos los integrantes de la empresa Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo, que para dar inicio determinen 10 problemas de la empresa en cuanto a la gestión administrativa durante los cuatro últimos años.

La mayoría de los colaboradores de la empresa de estudio, tienen voluntad al cambio, este diagnóstico que se realizó, es una especie de radiografía para establecer la situación actual del entorno y de la empresa; las necesidades más apremiantes, las alternativas de solución planteadas y fortalecer la eficiencia operativa, la gestión administrativa que optimice la productividad y mejore la calidad del servicio para clientes y empleados de la empresa Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo de la ciudad de Ambato.

Una vez, que se realizó la negociación de la lista de problemas con los colaboradores, se esboza retomando las de mayor impacto y se les analiza en una auditoría a nivel interno y externo. Ver Tablas 11 y 12.

Tabla 11

Auditoría interna (diagnóstico al interior de la empresa)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocimiento de marca por calidad y diseño. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necesidad de mejorar la personalización y la innovación.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amplia gama de productos y opciones personalizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limitaciones en la gestión administrativa y eficiencia operativa.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención al cliente potencial. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación continua insuficiente para empleados y socios.

Nota. Diagnóstico de la empresa. *Fuente.* Elaboración propia

Tabla 12

Auditoría externa (diagnóstico del entorno)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creciente demanda en el sector de la construcción de lujo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia creciente en el sector.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potencial para expandir en el mercado nacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variaciones en los precios de las materias primas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interés creciente en prácticas sostenibles. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios en regulaciones ambientales.

Nota. Diagnóstico de la empresa. *Fuente.* Elaboración propia

Luego, es necesario priorizar los resultados, para determinar cuáles son más importantes por su peso. Para ello podemos valernos de la matriz de priorización que se fundamenta en el principio matemático de análisis por pares. Ver Tablas 11, 12, 13, 14.

La comparación se realiza, tomando cada fortaleza que está escrita en la izquierda y la comparamos con cada una de las que están en la parte superior: si la que se halla a la izquierda es de mayor impacto, escribimos una X en el cuadro de intersección de las dos, si sucede lo contrario dejamos vacío.

Sumamos en forma vertical y horizontal. Si existen empates, en base a argumentos decidimos cual es de mayor prioridad. En las casillas que corresponde a rango, se ubica el número que corresponde de acuerdo al orden de importancia. En la segunda fortaleza (amplia gama de productos y opciones personalizadas) ocupan el primer lugar. Una vez que determinamos la priorización de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas ubicamos en la matriz FODA; siempre es necesario priorizar con el análisis matemático por pares las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y es fundamental por varias razones:

Claridad en la toma de decisiones: Permite identificar cuáles factores son más significativos para el éxito de la organización, facilitando decisiones informadas.

Enfoque en recursos limitados: Ayuda a concentrar los recursos y esfuerzos en áreas clave que tendrán un mayor impacto en la estrategia de la empresa.

Reducción de subjetividad: Al comparar elementos de manera sistemática, se minimiza la influencia de percepciones individuales, logrando un consenso más objetivo entre los miembros del equipo.

Identificación de prioridades: Facilita el reconocimiento de los factores críticos que deben ser abordados primero, lo que optimiza el tiempo y el esfuerzo en la planificación estratégica.

Mejora de la comunicación: Fomenta el diálogo y la colaboración entre los miembros del equipo al discutir y justificar las prioridades establecidas.

Ajustes dinámicos: Permite actualizar y modificar las prioridades a medida que cambian las condiciones internas y externas, asegurando que la estrategia permanezca relevante.

Tabla 13*Priorización de Fortalezas*

		FORTALEZAS			
		Reconocimiento de marca por calidad y diseño innovador.	Amplia gama de productos y opciones personalizadas.	Atención al cliente potencial.	
N°	FORTALEZAS	1	2	3	Total, X
1	Reconocimiento de marca por calidad y diseño innovador.				-
2	Amplia gama de productos y opciones personalizadas.			X	1
3	Atención al cliente potencial.				-
Verticales vacíos		-	1	1	
Horizontal X		-	1	-	
Total		-	2	1	
Rango		3ro.	1ro.	2do.	

Nota. Priorización de fortalezas. *Fuente.* Elaboración propia

La matriz FODA, es conocida como análisis *SWOT* (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*), es una herramienta estratégica que se utiliza en el ámbito empresarial y organizacional para evaluar las Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A) que afectan a una empresa, proyecto o situación específica. Esta matriz ayuda a identificar y analizar los factores internos y externos que influyen en el desempeño y la dirección estratégica de la organización empresarial.

Tabla 14*Priorización de Debilidades*

		DEBILIDADES			
		Necesidad de mejorar la personalización y la innovación.	Limitaciones en la gestión administrativa y eficiencia operativa.	Capacitación continua insuficiente para empleados y socios.	
N°	DEBILIDADES	1	2	3	Total, X
1	Necesidad de mejorar la personalización y la innovación.				-
2	Limitaciones en la gestión administrativa y eficiencia operativa.			X	1
3	Capacitación continua insuficiente para empleados y socios.				-
Verticales vacíos		-	1	1	
Horizontal X		-	1	-	
Total		-	2	1	
Rango		3ro.	1ro.	2do.	

Nota. Priorización de debilidades. *Fuente.* Elaboración propia

Tabla 15*Priorización de Oportunidades*

		OPORTUNIDADES			
		Creciente demanda en el sector de la construcción de lujo.	Potencial para expandir en el mercado nacional	Interés creciente en prácticas sostenibles.	
Nº	OPORTUNIDADES	1	2	3	Total, X
1	Creciente demanda en el sector de la construcción de lujo.		X	X	2
2	Potencial para expandir en el mercado nacional			X	1
3	Interés creciente en prácticas sostenibles.				-
Verticales vacíos		-	-	-	
Horizontal X		-	2	1	
Total		-	2	1	
Rango		3ro.	1ro.	2do.	

Nota. Priorización de oportunidades. *Fuente.* Elaboración propia

Tabla 16*Priorización de Amenazas*

		AMENAZAS			
		Competencia creciente en el sector.	Variaciones en los precios de las materias primas.	Cambios en regulaciones ambientales.	
Nº	AMENAZAS	1	2	3	Total, X
1	Competencia creciente en el sector.				-
2	Variaciones en los precios de las materias primas.			X	1
3	Cambios en regulaciones ambientales.				-
Verticales vacíos		-	1	1	
Horizontal X		-	1	-	
Total		-	2	1	
Rango		3ro.	1ro.	2do.	

Nota. Priorización de amenazas. *Fuente.* Elaboración propia

Una vez que determinamos la priorización de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas ubicamos en la matriz FODA. (Ver Tabla 17).

Tabla 17

Matriz FODA (acorde al rango-ubicación)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Amplia gama de productos y opciones personalizadas 2. Atención al cliente 3. Reconocimiento de marca por calidad y diseño innovador.	1. Limitaciones en la gestión administrativa y eficiencia operativa. 2. Capacidad continua insuficiente para empleados y socios 3. Necesidad de mejorar la personalización y la innovación.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Potencial para expandir en el mercado nacional 2. Interés creciente en prácticas sostenibles. 3. Creciente demanda en el sector de la construcción de lujo.	1. Variaciones en los precios de las materias primas. 2. Cambios en regulaciones ambientales 3. Competencia creciente en el sector

Nota. Matriz FODA. Fuente: elaboración propia

7.5.4.1 Mapa de necesidades y alternativas de solución

Una vez establecidos los problemas (debilidades y amenazas) en la matriz FODA, es importante identificar las causas y efectos de los problemas priorizados y sus posibles alternativas de solución que se plantea en la empresa Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo.

Esta matriz servirá como validación de los resultados del análisis con la matriz FODA (puede darse el caso que los problemas no están bien planteados) y como insumo para la elaboración de las estrategias de cambio que lo realiza el equipo conformado con colaboradores, gerente propietario, asistente administrativa e investigadora, queda conformado como equipo de estrategias a partir de este momento.

Tabla 18

Mapa de necesidades y alternativa de solución

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN
Limitaciones en la gestión administrativa y eficiencia operativa.	Falta de procesos estandarizados y herramientas de gestión	Retrasos en la toma de decisiones y pérdida de productividad	Crear un manual de procedimientos administrativos y herramientas de gestión (software) y capacitar al personal en su uso.
Capacidad continua insuficiente para empleados y socios	Escaso acceso a programas de capacitación y formación continua	Empleados y socios mal preparados para enfrentar desafíos	Desarrollar un programa de formación continua enfocado en habilidades administrativas y operativas.
Necesidad de mejorar la personalización y la innovación.	Procesos rígidos y falta de investigación de mercado	Pérdida de Clientes Potenciales y reducción en la satisfacción del cliente	Permitir personalizaciones en los pedidos. Fomentar la comunicación con los clientes para conocer sus necesidades
Variaciones en los precios de las materias primas.	Falta de previsión y planificación financiera	Inestabilidad en el presupuesto y en la rentabilidad	Negociar contratos a largo plazo con proveedores y diversificar la base de proveedores.

Cambios en regulaciones ambientales	Legislación gubernamental cambiante y aumento de la conciencia ambiental	Necesidad de adaptarse rápidamente, lo que puede generar costos adicionales	Capacitar al personal en regulaciones ambientales
Competencia creciente en el sector	Entrada de nuevos actores al mercado y mejora de oferta por parte de competidores.	Reducción de la cuota de mercado y presión sobre los precios.	Realizar un análisis de mercado regular y ajustar la estrategia administrativa para responder a las tendencias y necesidades del mercado

Nota. Mapa de necesidades y alternativas. *Fuente.* Elaboración propia

Estas propuestas se centran en mejorar la gestión administrativa para abordar cada problema identificado, optimizando así el funcionamiento general de la empresa.

ETAPA II. Identidad Organizacional

Es crucial tener en cuenta que, al realizar un análisis y determinar las oportunidades y fortalezas, se puede definir y formular la visión empresarial actual. Esta visión representa la aspiración de los colaboradores y del líder-gerente para el mediano y largo plazo. Por otro lado, al abordar las amenazas y debilidades, se identifica la problemática, lo que lleva a la formulación de la misión. Esta misión establece lo que la empresa debe hacer y para quién se debe hacer, proporcionando así un marco claro para la acción y la toma de decisiones.

Tabla 19

Visión empresarial actual (fortalezas y oportunidades)

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Amplia gama de productos y opciones personalizadas 2. Atención al cliente 3. Reconocimiento de marca por calidad y diseño innovador. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potencial para expandir en el mercado nacional 2. Interés creciente en prácticas sostenibles. 3. Creciente demanda en el sector de la construcción de lujo.

Nota. Misión empresarial. Elaboración propia

Visión (oportunidades y fortalezas a mediano y largo plazo)

Visión: "Ser la empresa líder en la producción y comercialización de mármoles y granitos en el mercado nacional, reconocida por ofrecer una amplia gama de productos personalizados que destacan por su calidad y diseño innovador. Nos comprometemos a brindar una atención al cliente excepcional y a adoptar prácticas sostenibles, respondiendo

a la creciente demanda del sector de la construcción de lujo, mientras expandimos nuestra presencia en el mercado nacional."

Esta visión refleja nuestras fortalezas y oportunidades, guiando nuestro crecimiento hacia el éxito sostenible y la satisfacción del cliente.

Tabla 20

Misión empresarial actual (debilidades y amenazas)

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Limitaciones en la gestión administrativa y eficiencia operativa. 2. Capacidad continua insuficiente para empleados y socios 3. Necesidad de mejorar la personalización y la innovación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variaciones en los precios de las materias primas. 2. Cambios en regulaciones ambientales 3. Competencia creciente en el sector

Nota: elaboración propia

Misión (debilidades y amenazas describe lo que debe hacer y para quien se debe hacer)

Misión:

"En Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo, nos dedicamos a ofrecer productos de alta calidad en mármoles y granitos, adaptándonos a las necesidades de nuestros clientes a través de un servicio personalizado e innovador. A pesar de las limitaciones en nuestra gestión administrativa, nos comprometemos a mejorar continuamente nuestras operaciones y la capacitación de nuestro equipo, enfrentando los desafíos del mercado con agilidad. Nuestro objetivo es garantizar la sostenibilidad en nuestras prácticas, adaptarnos a las regulaciones ambientales y responder eficazmente a las variaciones en los precios de las materias primas, todo mientras mantenemos una competitividad sólida en un sector en constante evolución."

Políticas

A continuación, se presentan algunas políticas generales que se tendrán en cuenta en el marco de la planificación estratégica para la gestión administrativa de la empresa Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo. Estas políticas están diseñadas para orientar las acciones y decisiones de la empresa hacia el logro de sus objetivos estratégicos,

garantizando así un crecimiento sostenible y una mejora continua en todos los aspectos operativos y administrativos.

Tabla 21

Políticas y acciones o decisiones

POLÍTICA	DESCRIPCIÓN
Mejora Continua	Realizar procesos de evaluación y optimización para mejorar la eficiencia operativa y administrativa.
Capacitación al Personal	Establecer programas de formación de continua para empleados y socios, promoviendo el desarrollo de habilidades.
Atención al Cliente	Fomentar una cultura de servicio al cliente, garantizando respuestas rápidas y efectivas a sus necesidades.
Sostenibilidad	Integrar prácticas sostenibles en todos los procesos desde la producción hasta la comercialización.
Innovación en Productos	Desarrollar y diversificar la oferta de productos para adaptarse a las tendencias del mercado y a la demanda.
Análisis de Mercado	Realizar estudios reguladores del mercado para identificar oportunidades y amenazas que pueden afectar a la empresa.
Colaboración con Socios	Fomentar alianzas estratégicas con proveedores, socios comerciales, diseñadores y otros actores del sector para mejorar la competitividad.
Cumplimiento Normativo	Asegurar que todas las operaciones cumplan con las regulaciones ambientales y laborales vigentes.

Nota. Descripción de políticas y acciones. Elaboración propia.

Valores: en el marco de la planificación estratégica para la gestión administrativa de Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo, se propone la adopción de valores fundamentales que orienten el comportamiento de la empresa y guíen sus acciones hacia el cumplimiento de sus metas estratégicas.

A continuación, se presentan algunos valores clave que resultan especialmente relevantes:

Tabla 22

Valores que orienten a la empresa hacia el logro de metas

VALORES	DESCRIPCIÓN	CONTRIBUCIÓN A LA MISIÓN Y VISIÓN
Calidad	Compromiso con la excelencia en productos de mármol y granito	Asegura el reconocimiento como líder en el mercado por productos de alta calidad.
Innovación	Fomento de la creatividad y mejora continua en procesos y servicios	Facilita la adaptación a las necesidades de los clientes y al mercado cambiante.
Atención al Cliente	Brindar un servicio excepcional y personalizado en cada interacción	Fortalece la lealtad del cliente y la reputación de la empresa.
Sostenibilidad	Implementación de prácticas responsables que minimicen el impacto ambiental	Responde a la creación de la demanda de sostenibilidad en la construcción de lujo.
Adaptabilidad	Capacidad para ajustar estrategias y operaciones ante cambios en el mercado.	Permite enfrentar desafíos y mantener la competitividad en un entorno dinámico.
Trabajo en equipo	Promoción de un ambiente colaborativo y valor de cada miembro del equipo	Mejora la eficiencia operativa y el compromiso del personal.
Responsabilidad Social	Compromiso con el desarrollo de la comunidad y prácticas éticas en la operación	Refuerza la imagen de la empresa y su compromiso con el entorno.

Nota. Valores orientados a la empresa. *Fuente.* Elaboración propia

Esta tabla ayuda visualizar cómo cada valor contribuye al cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

ETAPA III. Análisis del Entorno

Para realizar un análisis del entorno en el marco de la planificación estratégica para la gestión administrativa de la empresa Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo, es fundamental examinar los factores que pueden influir, tanto directa como indirectamente, en el desempeño y la gestión de la empresa en su sector. A continuación, se presentan los elementos clave que se considerarán en este análisis:

Tabla 23*Análisis del Entorno*

FACTOR	DESCRIPCIÓN	IMPACTO POTENCIAL
Económico	Variaciones en precios de materias primas, inflación, y condiciones económicas del mercado.	Aumento de costos y reducción de márgenes de ganancia.
Competencia	Crecimiento de competidores en el sector de mármoles y granitos, tanto a nivel local como nacional.	Presión sobre precios y cuota de Mercado.
Regulaciones	Cambios en normativas ambientales y laborales que impactan la producción y la distribución	Necesidad de adaptaciones y costos adicionales
Tecnología	Avances en técnicas de producción y herramientas digitales para el diseño y la venta.	Mejora de la eficiencia y la oferta de productos innovadores.
Socios-Culturales	Cambios en las preferencias del consumidor hacia productos sostenibles y personalizados.	Oportunidad para diversificar la oferta y atraer nuevos clientes.
Político-Legal	Legislación sobre comercio exterior y tratados que afectan la importación/exportación de materiales.	Oportunidades y riesgos en la expansión internacional
Ambientales	Enfoque creciente en la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental en la producción	Necesidad de efectuar prácticas sostenibles para cumplir con las expectativas del mercado.

Nota. Análisis de Entorno. *Fuente.* Elaboración propia

Esta tabla 24, proporciona un marco claro, para entender los factores del entorno que pueden afectar a la empresa Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo, y cómo pueden impactar sus operaciones y estrategias. Seguidamente, se presenta un análisis PESTEL general en formato de tabla:

Tabla 24*Análisis PESTEL*

FACTOR	DESCRIPCIÓN
Político	Cambios en regulaciones de construcción y normativas ambientales que afectan a la industria. Políticas de incentivos gubernamentales para prácticas sostenibles.
Económico	Variaciones en precios de materias primas, tasa de interés, y crecimiento del sector de la construcción de lujo, lo que puede afectar la demanda de productos.
Social	Aumento en la conciencia ambiental y demanda de productos sostenibles. Tendencias en personalización y diseño innovador en el sector de la construcción.
Tecnológico	Avances en tecnología de producción y diseño que permiten crear productos más innovadores. Uso de software para gestión administrativa y logística.
Ecológico	Necesidad de adoptar prácticas sostenibles y responsables, presión por minimizar la huella ambiental. Normativas relacionadas con la extracción de materiales.
Legal	Cumplimiento de normativas laborales y de seguridad en el trabajo. Cambios en leyes de comercio internacional que puede impactar la exportación de productos.

Nota. Análisis PESTEL. *Fuente.* Elaboración propia

Este análisis proporciona una visión integral de los factores que pueden influir en la operación y estrategia de Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo.

Por otro lado, la aplicación de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) para la empresa Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo, permite una evaluación detallada de los factores que influyen en la competitividad de la empresa en comparación con sus rivales directos. La MPC examina una serie de aspectos, como la calidad de los productos, la eficiencia operativa, la imagen de marca y la cobertura geográfica, entre otros, para la gestión administrativa relativa de "Mundo Exclusivo" frente a sus competidores.

Esta comprensión detalla las fortalezas y debilidades de la empresa es fundamental para desarrollar estrategias efectivas de gestión administrativa en la empresa de estudio.

La MPC permite a la empresa Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo evaluar las estrategias de sus competidores, identificar oportunidades y amenazas, lo que facilita la toma de decisiones informadas para consolidar su gestión administrativa y alcanzar sus objetivos empresariales

Tabla 25

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

FACTORES CLAVES	PESO	MÁRMOLES Y GRANITOS MUNDO EXCLUSIVO		MARMOLERÍA AMBATO		MARMOLERÍA CUENCA	
		Calif. Result.	Pond.	Calif. Result.	Pond.	Calif. Result.	Pond.
Calidad del Producto	0,25	3	0,75	3	0,75	4	1
Atención al cliente	0,20	3	0,6	2	0,4	3	0,6
Innovación de Productos	0,15	3	0,45	4	0,45	3	0,45
Eficiencia Operativa	0,15	2	0,3	3	0,45	3	0,45
Imagen de Marca	0,15	2	0,3	3	0,45	5	0,75
Cobertura Geográfica	0,10	2	0,2	3	0,3	4	0,4
Puntuación Total	1,00	16	2,6	19	2,8	22	4,1

Nota. Matriz de perfil competitivo. *Fuente.* Análisis de estudio de empresas competidoras

Explicación

- Peso: Representa la importancia de cada factor en la competitividad.
- Puntuaciones: Se otorgan de 1 a 5, donde 1 es deficiente y 5 es excelente.

- **Puntuación Total:** Se calcula multiplicando el peso por la calificación del resultado y al final sumando los resultados por cada empresa (Pond.).

Interpretación de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) permite comparar a Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo con sus competidores directos, en este caso, Marmolería Ambato y Marmolería Cuenca, utilizando factores clave de competitividad para la gestión administrativa.

Análisis de Resultados

1. Calidad del Producto (Ponderación: 0,25)

- **Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo:** 3 (calificación) x 0,25 (ponderación) = 0,75
- **Marmolería Ambato:** 3 x 0,25 = 0,75
- **Marmolería Cuenca:** 4 x 0,25 = 1,00
- **Interpretación:** Marmolería Cuenca supera a ambos competidores en calidad del producto.

2. Atención al Cliente (Ponderación: 0,20)

- **Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo:** 3 x 0,20 = 0,60
- **Marmolería Ambato:** 2 x 0,20 = 0,40
- **Marmolería Cuenca:** 3 x 0,20 = 0,60
- **Interpretación:** Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo y Marmolería Cuenca tienen un rendimiento similar, superior al de Marmolería Ambato.

3. Innovación de Productos (Ponderación: 0,15)

- **Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo:** 3 x 0,15 = 0,45
- **Marmolería Ambato:** 4 x 0,15 = 0,60
- **Marmolería Cuenca:** 3 x 0,15 = 0,45
- **Interpretación:** Marmolería Ambato lidera en innovación, mientras que los otros competidores tienen un desempeño similar.

4. Eficiencia Operativa (Ponderación: 0,15)

- **Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo:** $2 \times 0,15 = 0,30$
- **Marmolería Ambato:** $3 \times 0,15 = 0,45$
- **Marmolería Cuenca:** $3 \times 0,15 = 0,45$
- **Interpretación:** Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo muestra menor eficiencia operativa en su gestión administrativa comparado con sus competidores.

5. Imagen de Marca (Ponderación: 0,15)

- Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo: $2 \times 0,15 = 0,30$
- Marmolería Ambato: $3 \times 0,15 = 0,45$
- Marmolería Cuenca: $5 \times 0,15 = 0,75$
- Interpretación: Marmolería Cuenca destaca significativamente en imagen de marca, lo que puede influir en la percepción del cliente.

6. Cobertura Geográfica (Ponderación: 0,10)

- **Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo:** $2 \times 0,10 = 0,20$
- **Marmolería Ambato:** $3 \times 0,10 = 0,30$
- **Marmolería Cuenca:** $4 \times 0,10 = 0,40$
- **Interpretación:** Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo tiene una menor cobertura geográfica que sus competidores.

Puntuación Total

- **Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo:** 16
- **Marmolería Ambato:** 19
- **Marmolería Cuenca:** 22

Conclusiones

Desempeño Competitivo: Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo tiene un desempeño competitivo inferior en comparación con Marmolería Cuenca y, en general, también con Marmolería Ambato.

Áreas de Mejora: La empresa debe enfocarse en optimizar la eficiencia operativa, y en fortalecer su gestión administrativa, así como mejorar la imagen de marca y la cobertura geográfica para competir más eficazmente en el mercado.

Fortalezas: La atención al cliente y la calidad del producto son áreas donde Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo sobresale. Es crucial que la empresa aproveche estas fortalezas para potenciar su competitividad general.

Este análisis proporciona una base sólida para formular estrategias que ayuden a la empresa a mejorar su gestión administrativa y alcanzar sus objetivos empresariales.

7.5.4.2 Identificación de objetivos estratégicos y acciones de mejora

ETAPA 4: Objetivos estratégicos

- **Formulación de estrategias de cambio**

El proceso de formulación de estas estrategias comienza con una serie de preguntas clave que ayudan a clarificar las relaciones entre los distintos factores. Este enfoque sistemático y analítico asegura que las estrategias de cambio no solo sean relevantes y efectivas, sino también alineadas con los objetivos a largo plazo de Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo, promoviendo un crecimiento sostenible y una adaptación continua en un mercado competitivo.

Las respuestas a estas preguntas nos permitirán acercarnos a las estrategias de cambio o proyectos específicos, que se escriben en los recuadros de intersección de la matriz.

Tabla 26

Matriz de Estrategias de cambio

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL: propuesta de planificación estratégica que contribuya al fortalecimiento y desarrollo empresarial de la empresa Mármoles y granitos Mundo Exclusivo							
Perfil de Oportunidades y Amenazas		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		O1	O2	O3	A1	A2	A3
Perfil de Fortalezas y Debilidades		Potencial para expandir en el mercado nacional	Interés creciente en prácticas sostenibles.	Creciente demanda en el sector de la construcción de lujo.	Variaciones en los precios de las materias primas.	Cambios en regulaciones ambientales	Competencia creciente en el sector
		FORTALEZAS			ESTRATEGIA AGRESIVA (FO)		ESTRATEGIA COMPETITIVA (FA)
F1	Amplia gama de productos y opciones personalizadas	Expansión nacional de productos sostenibles (F1-F3-O1-O2)			Innovación en Productos y Servicios Sostenibles (F1-F2-A3-A1-A2)		
F2	Atención al cliente						
F3	Reconocimiento de marca por calidad y diseño innovador.						
DEBILIDADES		ESTRATEGIA CONSERVADORA (DO)			ESTRATEGIA DEFENSIVA (DA)		
D1	Limitaciones en la gestión administrativa y eficiencia operativa.	Optimización de Procesos Internos y capacitación (D1-D2-D3-O3)			Fortalecimiento de la Capacitación y Eficiencia Operativa (D1-D2-A-1-A3)		
D2	Capacidad continua insuficiente para empleados y socios						
D3	Necesidad de mejorar la personalización y la innovación.						

Nota. Tomado del análisis de estudio en la empresa Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo

Tabla 27

Plan de Acción (operativo-gestión administrativa)

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL: Generar una planificación estratégica que contribuya al fortalecimiento y desarrollo empresarial de la empresa Mármoles y Granitos								
Mundo Exclusivo								
N°	OBJETIVOS ESTRATEGICOS ESPECÍFICOS	GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES CLAVE	INDICADOR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	RESULTADO ESPERADO
1	Optimizar procesos operativos para mejorar la eficiencia y la calidad de servicio	Optimización de procesos	(EC-DO): Optimización de Procesos Internos y capacitación (D1-D2-D3-O3)	Realizar auditorías internas. Implementar un sistema de comunicación para la logística y control de inventarios.	Reducción del 20% en tiempos de proceso	Gerente y Asistente Administrativo	\$850,00 / Asesor externo	Mejorar la eficiencia operativa de la empresa logrando una reducción del 20% en los tiempos de proceso, lo que permitirá una gestión administrativa más ágil, esto traducirá en una disminución de costos operativos y un aumento en la satisfacción del cliente.
2	Implementar programa de capacitación continua para empleados y socios comerciales	Capacitación continua	(ED-FA): Fortalecimiento de la Capacitación y Eficiencia Operativa (D1-D2-A1-A3)	Programa anual de formación sobre técnicas y productos. Talleres de capacitación conjunta con proveedores.	80% de empleados capacitados anualmente	Asistente Administrativo	\$850,00 / Capacitador encargado	Aumentar la competencia y habilidades del personal, logrando que al menos el 80% de los empleados participen en el programa de capacitación anual. Esto resultará en una mejora del 25% en la eficiencia operativa, una mayor innovación en los productos y un mejor servicio al cliente contribuyendo así al crecimiento general de la empresa.

3	Desarrollar línea de productos sostenibles	Desarrollo de productos sostenibles	(EC-FA): Innovación en Productos y Servicios Sostenibles (F1-F2-A3-A1-A2)	Investigar y desarrollar materiales eco-amigables Certificarse en estándares ambientales.	Número de productos sostenibles desarrollados y certificados anualmente.	Gerente / Asistente Administrativo/a	\$1.400 / Asesor externo	Lanzar al menos tres nuevos productos sostenibles en el mercado durante el año, logrando la certificación en estándares ambientales reconocidos. Esto mejorará la percepción de la marca y aumentará la cuota de mercado en el sector de construcción de lujo en un 15%.
4	Establecer alianzas estratégicas	Alianzas estrategias	(EA-FO): Expansión internacional de productos sostenibles (F1-F3-O1-O2)	Colaboraciones con diseñadores para colecciones exclusivas. Participar en redes de negocios y asociaciones del sector	Número de alianzas estratégicas establecidas anualmente	Gerente / Asistente Administrativo	\$1.550 / Asesores externos	Formar al menos 5 alianzas estratégicas con arquitectos, diseñadores y asociaciones del sector en el primer año, lo que impulsará la presencia internacional de la empresa y aumentará las ventas de productos sostenibles en un 20%
Subtotal del presupuesto inicial por un año:							\$4.650,00	
Total, del presupuesto por 5 años:							\$23.250,00	

Nota. Plan de Acción. *Fuente.* Elaboración propia.

Seguimiento

La fase de seguimiento en la planificación estratégica dirigida a la gestión administrativa es crucial para asegurar tanto la ejecución exitosa de las estrategias como el logro de los objetivos establecidos. En esta etapa, se monitorean de cerca todas las actividades y acciones implementadas conforme a la estrategia previamente establecida. Esto implica evaluar regularmente el progreso hacia los objetivos, identificar cualquier desviación o área de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario para maximizar la eficacia y la adaptación a las condiciones cambiantes del mercado.

A continuación, se describen de manera detallada las actividades y enfoques clave para esta fase:

Tabla 28

Supervisión empresarial: actividades clave y enfoques destacados

Hola HP	ENFOQUE DESTACADO
4.1 Optimización de procesos	Realizar auditorías internas para identificar áreas de mejora. Implementar un sistema de comunicación que facilite la logística y el control de inventarios
4.2 Capacitación continua	Establecer un programa anual de formación para empleados sobre nuevas técnicas y productos Realizar talleres de capacitación conjunta con proveedores.
4.3 Desarrollo de productos sostenibles	Investigar y desarrollar materiales eco-amigables. Certificarse en estándares ambientales para productos
4.4 Alianzas estratégicas	Formar colaboraciones con diseñadores para crear colecciones exclusivas Participar en redes de negocios y asociaciones del sector
4.5 Marketing y visibilidad	Participar en ferias de construcción y diseño
5. Métricas de éxito	Incrementar las ventas en un 20% en el primer año. Aumentar la satisfacción del cliente en un 15% a través de entrevistas. Reducir costos operativos en un 10% mediante la optimización de procesos Lanzar al menos dos nuevas líneas de productos sostenibles en dos años.

Nota. Seguimiento de actividades clave y enfoques destacados.

El cronograma propuesto abarca un período de aproximadamente cinco años, sin embargo, es importante destacar que este cronograma es tentativo y puede ajustarse según las necesidades y circunstancias específicas de la empresa.

Tabla 29*Tabla resumen del presupuesto objetivo*

N°	ESTRATEGIAS	VALOR INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
OBJETIVO ESTRATÉGICO (1): Optimizar procesos operativos para mejorar la eficiencia y la calidad de servicio	Optimización de Procesos Internos y capacitación (D1-D2-D3-O3)	\$1.100,00	\$1.122,00	\$1.144,44	\$1.167,33	\$1.190,68	\$1.214,49
OBJETIVO ESTRATÉGICO (2): Implementar un programa de capacitación continua para empleados y socios comerciales	Fortalecimiento de la capacitación y eficiencia operativa (D1-D2-A1-A3)	\$1.000,00	\$1.020,00	\$1.040,40	\$1.061,21	\$1.082,43	\$1.104,08
OBJETIVO ESTRATÉGICO (3): Desarrollar líneas de productos sostenibles	Innovación en productos y servicio sostenibles (F1-F2-A3-A1-A2)	\$1.400,00	\$1.428,00	\$1.456,56	\$1.485,69	\$1.515,41	\$1.545,71
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4): Establecer alianzas estratégicas	Expansión Internacional de productos sostenibles (F1-F3-O1-O2).	\$1.550,00	\$1.581,00	\$1.612,62	\$1.644,87	\$1.677,77	\$1.711,33
TOTAL:		\$5.050,00	\$5.151,00	\$5.254,15	\$5.359,1	\$5.466,29	\$5.575,61

Nota. Resumen de presupuesto

8. IMPACTOS

8.1. Impacto Técnico

La implementación de una propuesta de planificación estratégica contribuirá significativamente al fortalecimiento y desarrollo técnico de “Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo”. Se espera una mejora en la eficiencia operativa a través de la optimización de procesos y la adopción de nuevas tecnologías.

8.2. Impacto Social

La propuesta también tendrá un impacto positivo en el ámbito social. Al fomentar la capacitación continua y el desarrollo profesional de los empleados, se contribuirá a la creación de un ambiente laboral más competente y motivado. Las alianzas estratégicas con diseñadores y proveedores no sólo promoverán el crecimiento de la empresa, sino que también fortalecerán las relaciones comunitarias y profesionales en la región. Además, el enfoque en la satisfacción del cliente y la retroalimentación constante ayudará a construir una relación más sólida y confiable con la comunidad.

8.3. Impacto Ambiental

El compromiso con la sostenibilidad es un pilar fundamental de esta propuesta. El desarrollo de productos sostenibles y la certificación en estándares ambientales subrayarán el compromiso de la empresa con la protección del medio ambiente. La investigación y el uso de materiales eco-amigables no sólo reducirán el impacto ambiental negativo, sino que también, a la empresa se le distinguirá como un líder en prácticas sostenibles dentro de la industria de mármoles y granitos.

8.4. Impacto Económico

Económicamente, la propuesta de planificación estratégica tiene el potencial de generar un crecimiento sustancial para “Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo”. Se espera un incremento en las ventas del 20% durante el primer año, así como una reducción del 10% en los costos operativos mediante la optimización de procesos. La introducción de nuevas líneas de productos sostenibles y la expansión de la visibilidad en el mercado nacional a través de alianzas estratégicas también contribuirán a la estabilidad y expansión económica de la empresa.

9.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 Conclusiones

La fundamentación teórica es esencial para construir un marco conceptual sólido que permita guiar el desarrollo de la planificación estratégica de la empresa, el análisis de conceptos clave como la visión, misión, objetivos estratégicos, análisis FODA, y la gestión del cambio no solo brindan un marco de referencia para la formulación de estrategias, sino que también permiten contextualizar la realidad específica de la empresa Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo pues facilita la toma de decisiones informadas, la identificación de oportunidades de crecimiento y la mitigación de riesgos, asegurando que la planificación estratégica no solo sea alineada con los objetivos corporativos, sino también adaptativa a las necesidades del mercado y de la empresa en particular.

El diagnóstico de la situación actual de la empresa Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo, es crucial porque se instituye en una línea base sobre la cual se logra generar una recolección de información por medio de la entrevista y Focus Group que proporcionan información valiosa permitiendo a la empresa no solo corregir aspectos críticos que podrían estar limitando su crecimiento, sino también capitalizar oportunidades que podrían impulsar su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

El desarrollo de una planificación estratégica para Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo representa un paso fundamental para guiar el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa en un entorno competitivo, se han definido claramente la visión y misión de la empresa, se han establecido objetivos estratégicos alineados con su realidad operativa, y se han diseñado estrategias específicas para maximizar las oportunidades de crecimiento. Además, al involucrar a los diferentes niveles de la organización en la implementación de estas estrategias, se asegura un compromiso y alineación general hacia la consecución de las metas corporativas.

9.2 Recomendaciones

Implementación de Capacitación Continua y Desarrollo Profesional permite establecer un programa estructurado de capacitación continua para empleados en nuevas técnicas, tecnologías y prácticas sostenibles. Esto no sólo fortalecerá la eficiencia operativa interna, sino que también mejorará la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Enfoque en la Innovación y Desarrollo de Productos Sostenibles: Intensificar la investigación y desarrollo de materiales eco-amigables y productos sostenibles. Certificar estos productos según estándares ambientales reconocidos no sólo mejorará la imagen de la empresa, sino que también captará clientes conscientes del medio ambiente y aumentará la competitividad en el mercado.

Establecimiento de Alianzas Estratégicas y Expansión del Mercado: Fortalecer las alianzas estratégicas con diseñadores, proveedores y asociaciones del sector para colaboraciones que impulsen la creación de colecciones exclusivas y la expansión a nivel nacional de productos sostenibles. Esto ampliará el alcance de mercado de la empresa y abrirá nuevas oportunidades de crecimiento económico.

Estas recomendaciones están diseñadas para aprovechar los puntos fuertes identificados durante la investigación y mejorar la gestión administrativa en áreas específicas. Esto contribuirá significativamente a optimizar los procesos internos y potenciar el éxito de “Mármoles y Granitos Mundo Exclusivo en su mercado objetivo.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Aguero, O. (2020). Teoría de la administración un campo fragmentado y multifacético. *Revista Científica Visión de futuro*, Vol.7(No.1). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935466001.pdf>
- Álava, J., & Merino, J. (2023). *Plan estratégico para la empresa Qmatic*. Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Estatal del Sur de Manabí "UNESUM", Facultad de Ciencias Económicas, Guayaquil-Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/5969/1/%c3%81lava%20Pincay%20Jord%c3%a1n%20Felipe.pdf>
- Aliati, D., & Bustamante, M. (2022). *Planificación Estratégica y Competitividad: Caso comercial "OSEJOS" de la ciudad de Jipijapa, período 2019-2021*. Tesis Licenciada en Administración de Empresas, Universidad Estatal del sur de manabí "UNESUM", Facultad de Ciencias Económicas , Jipijapa. Obtenido de <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3796/1/TESIS%20TERMINADA%20V18%20-%20FINALIZADA.pdf>
- Álvarez, I. (2019). *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos*. México D.F.: Limusa S.A. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>
- Andes, U. (21 de septiembre de 2023). *Domina la metodología de la investigación: claves para el éxito*. Obtenido de programas.uniandes.edu.co : <https://programas.uniandes.edu.co/blog/metodologia-de-la-investigacion>
- Apaza, J., & Apaza, C. (17 de agosto de 2022). La planificación estratégica y su influencia en el Centro Comercial Bolognesi, Región Tacna, 2019. *Revista Economía & Negocios*, Vol.4(No.1), pp.101-126. doi:DOI: <https://www.doi.org/10.33326/27086062.2022.2.1238>
- Ardiles, Z. (2022). Gestión administrativa, habilidades gerenciales y desempeño laboral en Ugel región Lima provincias. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, Vol.6(No.4), pp.665-681. doi:DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2613
- Arranz, A. (2021). *Planeación estratégica integral*. Obtenido de <https://sistemas.fciencias.unam.mx/~aar/libros/Planeacion%20estategica%20integral.pdf>
- Arteaga, R. (2021). *Planificación Estratégica y Desempeño, ciudad de Quito*. Jipijapa. Obtenido de <http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3185/1/TESIS->

- %20PROYECTO%20DE%20INVESTIGACIÓN-
%20ARTEAGA%20RENNI.%20%281%29.pdf
- Avila, H., Matilla, M., & Mantecón, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿Métodos o Técnicas de Indagación Empírica? *Revista Dialnet*, Vol.11(No.3), pp.62-79. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7692391>
- Baldeos, L., Lioo, F., & Vellon, V. (31 de diciembre de 2020). Planeación . *Revista San Gregorio SciELO*, pp.1-14. doi:<https://doi.org/10.36097/rsan.v1i43.1235>
- Barrios, R. (5 de enero de 2022). Beneficiarios directos e indirectos de un proyecto. *Todos los hechos*, 50-62. Obtenido de <https://todosloshechos.es/cuales-son-los-beneficiarios-directos-e-indirectos-de-un-proyecto>
- Basantes, T., & Vargas, S. (2024). *Modelo de agronegocio*. Tesis de grado , Universidad Técnica del Norte, Facultad de Posgrado, Ibarra. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/15683/2/PG%201776%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf>
- Bateman, T., & Snell, S. (2001). Administración, una Ventaja Competitiva,. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, pp.1-13.
- Bateman, T., & Snell, S. (2019). Administración, una Ventaja Competitiva,. pp.1-13.
- Beasley, M., & Frigo, M. (2020). Strategic cost management: New wine, or just new bottles. *Journal of Management Accounting Research*, Vol.29(No.1), pp.27-33. Obtenido de <http://www.eprajournals.net/index.php/JEBR/article/view/3081/3082>
- Bravo, D., Paredes, T., & Díaz, G. (2022). *Plan estratégico de Marketing para la empresa ESCACAO*. Tesis de Licenciatura en Comercio, Universidad Técnica de Cotopaxi, Facultad de Ciencias Administrativas, Latacunga. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/8836/1/PI-002020.pdf>
- Cajal, F. (25 de agosto de 2020). *Investigación de campo: características, diseño, técnicas, ejemplos*. . Obtenido de Lifeder: <https://www.lifeder.com/investigacion-de-campo/>
- Camargo, M., Robles, L., & Duque, C. (2024). *Innovación a través de estrategias de posicionamiento para la empresa grupo empresarial A4 S.A.S en la ciudad de Bucaramanga en el año 2023*. Unidades Tecnológicas de Santander , Bucaramanga. Obtenido de <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/14820>
- Cárdenas, M., & Garzón, E. (2024). *Diseño de un plan estratégico para la empresa Megaingga de la ciudad de Latacunga*. Tesis Ingeniero Comercial, Universidad Técnica de Cotopaxi , Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Latacunga. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/12119/1/PI-002804.pdf>

- Carhuas, R., & Trinidad, M. (2024). *Aplicación de la simulación ventas de la Empresa Agrícola Huaral S.A.C. – Huaral*. Tesis de pregrado, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Facultad de Ingeniería, Cerro de Pasco. Obtenido de <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/4125>
- Castro, M., & Guevara, J. (2019). *Propuesta de planeación estratégica para la empresa agroecuaría La Estancia del Municipiodel Catago Vañle*. Proyecto de Totulación, Universidad del valle, Facultad Ciencias de la Administrai, Cartago. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/3e80515b-6945-4839-b4a8-95865c813c3e/content>
- Cedeño, J., & Gellibert, P. (2023). *Planificación estratégica y los procedimeintos de gestiónm en el GADP de San José de Ancón, período 2021-2025*. Tesis en Magister en Posgrado , Universidad Estatal Península de Santa Elena , Instituto de Posgrado , La Libertad. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/9786/1/UPSE-MAP-2023-0004.pdf>
- Certo, S. (2019). *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. (SEGunda ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935469001.pdf>
- Chávez, N. (12 de diciembre de 2019). Fundamentos de la Planeación Estratégica. *Revista El Buzón de Pacioli, Vol.12*(No.104), pp.5-12. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/SiteAssets/Paginas/numeros/Pacioli-104-eBook.pdf>
- Chiavenato , I. (2019). *Planeación* (Tercera ed.). México D.F.: McGraw-Hill Education Interamericana. Obtenido de <https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3708/1/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto%20%283%29.pdf>
- Chiavenato, I; Sapiro, A. (2019). *Planeación* . México D.F., México: Editora Elsevier. Obtenido de <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Chivenato, I. (2014). *Comportamiento organi-zacional la dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf

- Chóez, G. (2022). *Planificación estratégica y desarrollo organizacional caso: compañía TURISTARQUI S.A. del cantón Manta*. Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa. Obtenido de <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/3812>
- Corona, J. (15 de septiembre de 2018). Investigación cualitativa: Fundamentos epistemológicos, teóricos y metodológicos. *Vivat Academia. Revista de Comunicación*(No.44), pp669-76. doi:<http://doi.org/10.15178/va.2018.144.69-76>
- David, F. (2003). *Conceptos de administracion estrategica*. Pearson educacion .
- David, F. (2019). *Conceptos de administracion estrategica*. Pearson educacion.
- EcuadorLegal. (2 de junio de 2024). Obtenido de ecuadorlegalonline.com:
<https://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/obligaciones-derechos-como-empleador-y-empleado/>
- Fred, D. (2019). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena Edición ed.). (E. Q. Duarte, Ed.) México D.F.: Pearson Prentice Hall. Obtenido de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- García , J; Paz, A; Cantillo, N. (1 de agosto de 2019). Estrategias sector agrícola. *Revista Aglala, Vol.10*(No.1), pp.312-319. doi:DOI: <https://doi.org/10.22519/22157360.1349>
- García, R., & Arteaga, M. (16 de julio de 2019). Teorías de la Adminsitración. *Revista Slideshare*, 50-62. Obtenido de <https://es.slideshare.net/slideshow/teorias-administrativas-63693291/63693291>
- Garzón, E., & Cárdenas, M. (2024). *Diseño de un plan estratégico para al empresa MEGAINGGA S.A de la ciudad de Latacunga*. Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/12119/1/PI-002804.pdf>
- Gómez, E., & Aizaga, M. (2023). *Planificación Estratégica para la empresa "ORION CROUP S.S."* . Proyecto de Posgrado Maestría en Administración de Empresas. , Universidad Tecnológica Israel, Quito. Obtenido de <https://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/3808/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADME-378.242-2023-012.pdf>
- Guacho, J., & Esparza, F. (2021). Proyecto de Investigación, ESPOCH, Riobamba. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/15076/1/12T01416.pdf>
- Hernando, A. (25 de abril de 2022). *Resultados, Discusión y Conclusiones*. doi:<https://doi.org/10.3916/escuela-de-autores-176>

- Huamán, V., & Diaz, L. M. (2022). *Planificación Estratégica* . Proyecto de investigación en Admistración , Universidad César Vallejo, Facultad de ciencias Empresariales, Callao. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/93407/Huaman_YV-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- IONOS. (12 de septiembre de 2023). *Análisis PESTEL*. Obtenido de IONOS: <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/analisis-pestel/>
- Juntunen, J., Halme, M., Korsunova, A., & Rajala, R. (30 de may de 2019). Strategies . *Journal of product innovation management*, Vol.36(No.3), pp.331-355. doi: <https://doi.org/10.1111/jpim.12481>
- Kauffman, S. (2019). *Modelo de Planeación Estratégica Universitaria*. Veracruz: IIESCA. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (2019). *Principles of management , an analysis of managerial functions*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Lacombe, F., & Heilborn, G. (2020). *Administración Principios e Tendencias*. San Paulo: Editora Savaira. Obtenido de <https://atualiza.aciaraxa.com.br/ADMArquivo/arquivos/arquivo/administra%C3%A7%C3%A3o%20princ%C3%ADpios%20e%20tend%C3%AAncias.%20pdf.pdf>
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2012). *Marketing* (Vol. Vol.7). México, México D.F. . Obtenido de https://www.academia.edu/67152729/Marketing_Lamb_Hair_McDaniel
- Lemus, J. (2022). *Pequeños y medianos microempresarios* . Asignatura de Contabilidad de Costos, Universidad Cristiana de Honduras, Administración de Empresas, Lempira. Obtenido de <https://www.studocu.com/latam/document/universidad-cristiana-de-honduras/metodologia-de-la-investigacion/informe-final-proyecto-de-vinculacion-costos-i/34196726>
- Mababu, R. (10 de agosto de 2019). Actitudes de los Empresarios y Directivos . *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol.26(No.2), pp. 101-114. doi:DOI: 10.5093/tr2010v26n2a2
- Marcillo, P., & Roch, C. (2020). *El proceso estratégico de la empresa: revisión general del marco teórico, propuesta de un nuevo modelo y contrastación del mismo mediante un estudio empírico en el caso de empresas tecnológicas de internacionalización acelerada de la Comunidad de Madrid*. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid, Departamento de Organización de Empresas, Madrid. Obtenido de <https://repositorio.uam.es/handle/10486/692276>

- Martínez, D. (14 de junio de 2021). Gestión empresarial en las micro, pequeñas, medianas empresas. *Revista Científica de FAREM-Estelí*, pp.96-114. doi:DOI: <https://doi.org/10.5377/farem.v0i0.11610>
- Martínez, D; Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Díaz de Santos, S.A. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=WnHYrdgYGmcC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Matos , A. (23 de octubre de 2020). *Investigación Bibliográfica: Definición, Tipos, Técnicas*. Obtenido de Liferder: <https://www.liferder.com/investigacion-bibliografica/>
- Mejía, J. (28 de agosto de 2020). *Investigación descriptiva: características, técnicas, ejemplos*. Obtenido de Liferder: <https://www.liferder.com/investigacion-descriptiva/>
- Montano, J. (11 de septiembre de 2021). *Investigación no experimental*. Obtenido de Liferder: <https://www.liferder.com/investigacion-no-experimental/>
- Mora, M. (2020). *Aseguramiento de los procesos administrativos y financieros*. Ciencias Administrativas.
- Münch, L. (2019). *Administración Gestión Organizacional*. México D.F.: Prentice Hall. Obtenido de <https://ftp.isdi.co.cu/Biblioteca/BIBLIOTECA%20UNIVERSITARIA%20DEL%20ISDI/COLECCION%20DE%20LIBROS%20ELECTRONICOS/LE-2375/LE-2375.pdf>
- Muñiz, L., Tomalá, R., & Alvarado, J. (22 de febrero de 2022). Planificación Estratégica y Desarrollo Empresarial . *Revista Dominio de las Ciencias*, Vol.8(No.1), pp.372–383. doi:DOI: <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2577>
- Naranjo, I., & Sánchez, B. (2023). *Plan Estratéxico para mejorar la gestión aedministratiuva en la empresa Manufacturera "Hogar21"*. Tesisde ingeniería industrial, Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ingeniería en Sistema Electrónica e Industrial, Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/38482/1/t2278ind.pdf>
- Olivos, S. (2021). *Plan estratégico* . Proyecto de Titulación en Administración, Universidad César Vallejo, Facultad Administración de Empresas, Lambayeque. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/93407/Huaman_YV-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ore, H., Olórtegui, E., & Ponce, D. (13 de septiembre de 2023). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica PAKAMUROS*, Vol.8(No.4). doi:DOI: <https://doi.org/10.37787/zzg09z21>

- Ortiz, M. (29 de abril de 2017). Breve reseña acerca de la planeación estratégica. *Revista Polo del conocimiento*, Vol.2(No.4), pp. 188-197. doi:DOI:10.23857/pc.v2i4.214
- Parrales, D., & Guadamud, U. (2022). *Planificación estratégica y desarrollo organizacional: Caso Asociación de Moradores Puerto López "Presente"*. Tesis Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Estatal del sur de manabí "UNESUM", Facultad de Ciencias Económicas , Jijipijapa. Obtenido de <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3841/1/tesis%20empastar.pdf>
- Pastrana, S. (3 de agosto de 2023). *Liderazgo motivacional: inspira a tu equipo y alcanza el éxito*. Obtenido de Liderazgo Empresarial: <https://liderazgoempresarial.info/estrategias-de-liderazgo-motivacional/>
- Peña, D., Galarza, E., & Miligan, K. (5 de febrero de 2022). . Gestión Administrativa y su Aporte al Desarrollo Empresarial: Caso Cooperativa Moto Taxi de Puerto López. *Dominio de las Ciencias*, Vol.8(No.1), pp.136-151. doi:<https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2563>
- Peña, D; Sánchez, M; Sancan, L. (3 de junio de 2022). Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, pp.120-131. doi:DOI: 10.26820/recimundo/6.(suppl1).junio.2022.120-131
- Preneuf, F. (2021). *Agricultura y Alimentos*. Banco Mundial. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3956/1/78372.pdf>
- Quicaliquin, E., & Samaniego, C. (2023). *Modelo de gestión Administrativa-Financiero para la Empresa Proveedora de Internet "I'Fibra" del Cantón Guaranda, provincia de Bolívar, período 2022-2026*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Riobamba. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/18947/1/22T01028.pdf>
- Quiroa, M., & López, J. (1 de agosto de 2020). *Análisis externo de una empresa*. Obtenido de economipedia: https://economipedia.com/definiciones/analisis-externo-de-una-empresa.html#google_vignette
- Robbins, S., & Coulter, M. (2019). *Administración*. Pearson Educación.
- Saigua, S., & Lara, G. (2020). *Desarrollo industrial*. ESPOCH, Facultad de Administración de Empresas, Riobamba. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/14408/1/22T0582.pdf>

- Saltos, N., & Rivera, A. (22 de febrero de 2022). Planificación estratégica en la Ciudad de Guayaquil en tiempos de pandemia. *Revista Dominio de las Ciencias*, Vol.8(No.1), pp. 791-807. doi:doi:http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2604
- Serrano, M., Navarro, A., & Bayona, J. (2023). *Planeación Estratégica De La Empresa Agropecuaria La Crianza S.A.S*. Administración de empresas agropecuarias , Universidad Francisco de Paula Santander, Facultad de Ciencias Agrarias y del Ambiente, Ocaña Norte de Santander. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Margie-Serrano-Carrascal/publication/375993102_Planeacion_Estrategica_De_La_Empresa_Agropecuaria_La_Crianza_SAS_Autores/links/6566749a3fa26f66f4357733/Planeacion-Estrategica-De-La-Empresa-Agropecuaria-La-Crianza-SAS-Au
- Solis, M. (2021). *Desarrollo de un mOdelo de gestión administrativa*.
- Stephen, R., & Coulter, M. (2019). *Administración* (Décimo ed.). México D.F. Obtenido de <https://issuu.com/univeritybooks/docs/administracin-stephenrobbinsymaryco>
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (2019). *Administración*. Prentice Hall Pearson. Obtenido de https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf
- Taylor, F. (2019). *Administración industrial y general*. Ateneo.
- Theran , I., & Prieto, J. (2018). *Administración, teorías, autores, fases y reflexiones* (Ediciones de la U. ed.). México D.F.: Editorial: Ediciones de la U. Obtenido de <https://edicionesdelau.com/producto/administracion-teorias-autores-fases-y-reflexiones/>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, j., & Strickland, A. (2019). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education. Obtenido de <http://www.eprajournals.net/index.php/JEBR/article/view/3081/3082>
- Tixe, J., & Navarrete, F. (2022). *Planificación estratégica para la microempresa "F&M servicios, ubicado en cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2022-2026*. Proyecto de Titulación, ESPOCH, Administración de Empresas, Riobamba. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/18479/1/22T0973.pdf>
- Torres, M. (2019). *Análisis PESTEL*. Madrid: UEDGVIRTUAL. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2973/1/An%c3%a1lisis%20PESTEL.PDF>

- Urbano, A. (2019). *Administración estratégica y desempeño organizacional en el Administración estratégica banco de la nación, agencias en la provincia de Huaura, 2019*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho. Obtenido de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/2831/PAOLA%20URBAN%20GARCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Urbano, A., & Baldeos, L. (2019). *Administración provincia de Huaura, 2018*. Proyecto de Investigación en Posgrado en Administración Estratégica, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Escuela de Posgrado, Huacho. Obtenido de <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/2831/PAOLA%20URBAN%20GARCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Uriarte, J. (12 de junio de 2019). *Planificación Estratégica*. Obtenido de Enciclopedia Humanidades : <https://humanidades.com/planificacion/>
- Valle, D. (12 de marzo de 2024). *Liderazgo Inspirador: Claves y Consejos*. Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/liderazgo-inspirador-claves-y-consejos-dur%C3%A1n-valle-q03me>
- Vargas, R., & Chafla, J. (2022). *Desarrollo de una planificación Estratégica para el área administrativa de la Compañía AYP Constructores período 2021-2025*. Riobamba. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/18464/1/22T0958.pdf>
- Vásquez, G. (2021). *“Análisis del proceso de planificación estratégica y sistemas de control de gestión - Propuesta de un modelo de Balanced Scorecard en pyme de la ciudad de Piura*. Tesis de grado, Universidad de Piura, Piura.
doi:https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5389/CyA_2103.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Wright, P., Kroll, M., & Parnell, J. (2019). *Strategic management: Concepts and Strategic management: Concepts and*. New York: Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yáñez, L., & Veintimilla, J. (2024). *Gestión administrativa de la exportadora Agrícola MA&CAO S.A.* UTC, Dirección de Posgrado, Latacunga. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/12197/1/MUTC-001848.pdf>
- Yautibug, T., & Pilaguano, J. (2021). *Desarrollo de una Planificación Estratégica para la empresa "Semprovec"*. Proyecto de investigación, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Riobamba. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/15304/1/22T0678.pdf>