DIVISIÓN DE POSTGRADO

Título del trabajo:

La efectividad de la planeación estratégica en la toma de decisiones de la empresa Amy's Factory Jeans, periodo 2016-2018.

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Examen complexivo

Programa de Maestría

Maestría en Administración de Empresas mención en Sostenibilidad en Sectores.

Título a obtener:

Magister en Administración de empresas mención en sostenibilidad en sectores.

Autora:

Lourdes Rufina Parra Trelles

Tutor:

Ing. Pablo Ricardo San Andrés Reyes, Mgs.

Samborondon – Ecuador

2019

Dedicatoria

A mis padres Jaime y Teresa, por su apoyo incondicional.

Mis hijos Johnny Daniel y Kevin Santiago,

A mí querida hermana Mayra Gabriela.

Lourdes Parra Trelles

Agradecimiento

A Jehová Dios que me da sabiduría y me reconforta en todo momento para poder culminar con éxito una de mis metas,

A mis padres Jaime y Teresa, que a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar siendo mi apoyo en todo momento.

A mis hijos Johnny y Kevin, que aceptaron sacrificar tantas horas de compartimiento familiar para que yo pueda investigar, culminar este trabajo.

A la Universidad ECOTEC

Por ser el altar sagrado de la educación que he recibido.

A la empresa Amy´s Factory Jeans por su apoyo y contribución incondicional para la realización del presente trabajo de titulación.

Lourdes Parra Trelles

Universidad Ecotec

TRABAJO DE TITULACIÓN

CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL

QUE EL PRESENTE ESTUDIO DE CASO TITULADO:

"LA EFECTIVIDAD DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA AMY'S FACTORY JEANS, PERIODO 2016-2018". FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN LA GUÍA DE ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN, POR LO QUE SE AUTORIZA A: LOURDES RUFINA PARRA TRELLES, QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Samborondón, 01 de octubre de 2019

TUTOR: ING. PABLO RICARDO SAN ANDRÉS REYES

DIVISIÓN DE POSGRADO
PROCESO DE TITULACIÓN
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado **Ing. Pablo Ricardo San Andrés Reyes**, tutor del trabajo de titulación **"La efectividad de la planeación estratégica en la toma de decisiones de la empresa Amy's Factory Jeans, periodo 2016-2018"** elaborado por **Lourdes Rufina Parra Trelles**, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de **Magister en Administración de empresas mención en sostenibilidad en sectores.**

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias **4%,** mismo que se puede verificar en el siguiente link:
(https://secure.urkund.com/view/54768632-520446-907347
https://secure.urkund.com/archive/download/56322728-339285-459495
Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document: Lourdes Rufina Parra Trelles.doc (D56322728)
Submitted: 10/1/2019 6:47:00 PM
Submitted By: psanandres@ecotec.edu.ec
Significance: 4 %

Sources included in the report:

Proyecto de Tesis - Roberson Pruna.docx (D14251859)
TESIS COMPLETA CORREGIDA.docx (D13998913)
https://pt.slideshare.net/tatyanasaltos/toma-de-decisiones-63307698
https://www.america-retail.com/opinion/omea-una-herramienta-de-planificacion-estrategica/
http://brianchoec.weebly.com/crecimiento-empresarial/planificacion-estrategica-empresas-familia-ecuador
https://robertoespinosa.es/2013/06/25/el-cuadro-de-mando-integral-concepto-y-fases
https://www.slideshare.net/jhonmarin/teorias-administrativas-3776226
bdbc9eaa-4aec-403a-8193-0a329ad597ba
04192d2d-2c73-4aae-a134-ba008f721f7d

Instances where selected sources appear:

11

Ing. Pablo Ricardo San Andrés Reyes Mgs.
PROFESOR TUTOR DE LA CIENCIA

Resumen

La efectividad de la planeación estratégica en la toma de decisiones de la empresa Amy's Factory Jeans, periodo 2016-2018.

El presente caso de estudio tiene como propósito analizar la efectividad de la planificación estratégica en la toma decisiones de la empresa Amy's Factory Jeans, para lo cual, se realizó la revisión bibliográfica de bases teóricas, conceptualizaciones y métodos referentes al tema. El enfoque de la investigación es mixto, en la parte cuantitativa se analizó los datos de los estados financieros, para ver el grado de cumplimiento de las metas, y en la parte cualitativa se realizó una entrevista a la propietaria para obtener información cualitativa sobre el proceso de la toma de decisiones en la empresa. Para la medición de la planificación estratégica se utilizó la herramienta Balanced scorecard, con el propósito de diagnosticar el grado de cumplimiento y su relación con la toma de decisiones. En los resultados obtenidos del análisis, se identifican que el plan estratégico se cumplió de forma parcial, y una de las razones es que no se realiza un seguimiento y control efectivo, también los colaboradores no conocen con exactitud las actividades que deben realizar para contribuir con la implementación y ejecución del plan, por tanto, para que una planificación estratégica sea efectiva en la toma de decisiones, es importante el seguimiento y evaluación, porque en caso de existir desviaciones, de deberá tomar las acciones correctivas a tiempo.

PALABRAS CLAVES: planificación estratégica, efectividad, balanced scorecard, indicadores, toma de decisiones.

Abstract

The effectiveness of strategic planning in the decision making of the company Amy's Factory Jeans, period 2016-2018.

This case study has the intention to analyze the effectiveness of strategic planning in the decision making of the company Amy's Factory Jeans, for this reason, the literature review of theoretical bases, conceptualizations and methods on the subject; were implemented. This research is consider mixed; the financial statements data was analyzed in the quantitative part, and in the qualitative part was used the personal interview technique to the owner, with the intention to know the decision-making process in the company. The Balanced Scorecard tool was implemented for the diagnosis about the fulfillment of strategic planning and its connection with the decision-making. The results showed that the strategic planning was partially done, this is because in the company does not exist a monitoring and effectiveness control, another reason is, the employees do not know exactly the actions to follow for the implementation and execution of the planning. In conclusion: for an effectiveness strategic planning in the decision-making is important, the monitoring and performance evaluations, in case of complications, taking corrective actions on time is necessary.

KEY WORDS: strategic planning, effectiveness, balanced scorecard, indicators, decision making.

Índice de contenidos

DEDICATORIA I

AGRADECIMIENTO II

CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL III

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS IV

RESUMEN V

ÍNDICE DE CONTENIDOS VII

ÍNDICE DE TABLAS IX

ÍNDICE DE FIGURAS X

INTRODUCCIÓN 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 4

OBJETIVO GENERAL 6

OBJETIVOS ESPECÍFICOS 6

JUSTIFICACIÓN 7

1. REVISIÓN DE LA LITERATURA 9

1.1. BASES TEÓRICAS 9

1.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 11

1.3. LA EVALUACIÓN Y CONTROL 19

1.3.1. Balanced Scorecard (BSC) *22*

1.4. LA EFECTIVIDAD 25

1.5. TOMA DE DECISIONES 26

2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN 32

2.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN 32

2.2. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN 32

2.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN 33

2.4. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 34

2.4.1. Entrevista. *34*

2.4.2. Focus Group *35*

2.4.3. Revisión documental *35*

2.5. SELECCIÓN DE LA MUESTRA 36

2.6. METODOLOGÍA DE MEDICIÓN 36

3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 37

3.1. MEDICIÓN BALANCED SCORECARD 38

3.2. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA 44

3.3. ANÁLISIS FOCUS GROUP 45

3.4. PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA. 46

CONCLUSIONES 47

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. 49

Índice de tablas

TABLA 1..... 13

TABLA 2..... 23

TABLA 3..... 36

TABLA 4..... 39

TABLA 5..... 40

Índice de figuras

FIGURA 1 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA. 9

FIGURA 2 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRACIÓN, SEGÚN LA TEORÍA CLÁSICA DE HENRI FAYOL 11

FIGURA 3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO UN SISTEMA DE GERENCIA. 15

FIGURA 4 PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. 16

FIGURA 5 ETAPAS DEL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. 18

FIGURA 6 LA EFECTIVIDAD. 25

FIGURA 7 CLASIFICACIÓN DE LOS TIPOS DE DECISIONES. 28

FIGURA 8 CICLO DE INFORMACIÓN – DECISIÓN – ACCIÓN. 31

FIGURA 9 GRÁFICO DEL CUMPLIMIENTO DE LA PE 2016-2018. 43

FIGURA 10 GRUPO FOCAL EN LA EMPRESA AMYS FACTORY JEANS. 45

INTRODUCCIÓN

Todas las empresas hoy en día buscan ser más eficientes, ya que compiten por mercados, clientes, imagen, prestigio, debido a las tendencias en la sociedad. El entorno tecnológico, económico y laboral; exige a los empresarios, centrar su atención en la forma de administrar sus actividades operativas, implementar herramientas y estrategias creativas en el proceso administrativo, para que la toma decisiones aseguren la supervivencia empresarial en un mundo globalizado.

En el Ecuador según datos estadísticos, la evolución del número de empresas entre el periodo 2012-2017 se han incrementado en un 17%, registrando en el año 2017; 884.236 empresas entre grandes, medianas, pequeñas y micro empresas que van en aumento, en efecto las Mipymes representan el 90% del sector empresarial (INEC, 2018) por lo que son consideradas el motor de la sociedad, ya que busca la satisfacción de las necesidades del consumidor, generan plazas de empleo, y contribuyen al desarrollo económico del país.

Según informe de Ministerio de Industrias y Productividad – MIPRO para el año 2018 en Ecuador existen 1’322.537 entre micro, pequeña y mediana empresas, las mismas que alcanzaron ventas por 44.080 millones de dólares (Ministerio de Industrias y Productividad , 2018); por este motivo el Estado junto con la Corporación Financiera Nacional- CFN y BAN Ecuador han implementado programas de desarrollo, de financiamiento, con el objetivo de generar espacios de

mercado y aporten al crecimiento de las Mipymes para que están sean competitivas y sostenibles.

Los empresarios esperan que sus empresas crezcan, sin embargo, un estudio realizado de Global Entrepreneurship menciona que el 90% de las Mipymes fracasan antes de los 5 años, uno de las causas que influyen en el fracaso es la planificación, normalmente falta un plan de negocios, no están definidos los objetivos a corto plazo, largo plazo, estrategias, metas, no cuentan con un análisis de riesgos potenciales y prevención de los mismos (GEM Ecuador, 2018).

No obstante, hay Mipymes que han conseguido crecer en los años más complicados, pero no se mantienen en su mercado competitivo, debido a una inadecuada administración de los recursos para cumplir con las metas organizacionales o resolver contingencias, por esta razón las empresas han implementado procedimientos administrativos que les permitan prever el futuro para aprovechar al máximo las oportunidades y sobre todo lo que ofrece la ventaja competitiva, en efecto, la planificación estratégica es esa herramienta fundamental que servirá para reducir la incertidumbre y minimizar los riesgos anticipándose a los cambios de los mercados que son cada día más exigentes.

Uno de los principales retos del campo de la estrategia ha sido el desarrollo de herramientas que permitan apoyar el proceso de toma de decisiones estratégicas, diseño, análisis e implementación de acciones requeridas por la gerencia de las empresas, permitiendo así facilitar no sólo la toma de decisiones (Pulgarín Molina & Rivera R., 2012)

La investigación del Economista Alfonso Troya en su libro “Planificación Estratégica en la empresa ecuatoriana”, menciona que el 95% de las empresas en el Ecuador consideran a la planeación estratégica como una herramienta gerencial. Sin embargo, pese a reconocer su importancia, el 61% no lo realizan en sus organizaciones (Cho, 2017), además Troya indica que las principales razones porque no utilizan esta herramienta de gestión corresponden a características de tamaño, ubicación geográfica, la actitud del gerente, desconocimiento, y otros factores con importante significado para no planificar.

La investigación de la Universidad Andina Simón Bolívar, sobre las pymes en el Ecuador, indica que existe un proceso de planificación estratégica en las pequeñas y medianas empresas que se realiza de una manera menos formal, mediante reuniones y consensos familiares, el cual, sin presentar mayor documentación, dan los lineamientos necesarios para proyectar su futuro (Araque, 2017)

Recientes investigaciones han demostrado que casi el 50% de las decisiones empresariales fracasan. Luego, el diseño y la implementación de las decisiones estratégicas no es una tarea trivial, por el contrario, las posibilidades de fracaso en las decisiones se pueden dar tanto en el diseño como en la propia implementación de la planificación (Rodríguez Ponce & Pedraja Rejas, 2007)

El fracaso de algunas decisiones empresariales a pesar de tener una planificación estratégica, se debe a varios factores, por ejemplo, un análisis situacional insuficiente en donde la misión, visión y estrategias no están enlazadas a

la razón de ser de la empresa, otro motivo, es la falta de participación de las personas que trabajan en la organización, no se involucran en el cumplimiento de los objetivos, además la falta de monitoreo y seguimiento periódico del progreso de la planeación afecta los resultados deseados.

Según García (2017) establece que la planificación estratégica es el proceso sistemático que conlleva una serie de análisis que permite evaluar y tomar decisiones para el mejoramiento de la empresa. Para ello se usan indicadores que permitan medir y determinar si el cumplimiento del plan es efectivo en la toma de decisiones.

Motivo por el cual el presente caso de estudio tiene como finalidad el análisis de la efectividad de la planeación estratégica en la toma de decisiones, de la empresa Amy's Factory Jeans en el periodo 2016-2018, la misma que tiene una trayectoria de 9 años en el mercado ecuatoriano, dedicada a la fabricación y distribución de prendas de vestir exclusivamente en tela jean.

Planteamiento del problema

A pesar de los años que tiene la empresa Amy's Factory Jeans, en el mercado de la industria textil, sus actividades operativas no han evolucionado de manera significativa como una empresa con visión al cumplimiento de los objetivos, estrategias y metas.

Pues en el sector de la fabricación de prendas de vestir en tela jean, cada día hay más competidores, lo que representa para la empresa Amy's Factory jeans,

competir en el mercado, perder posicionamiento y por ende disminución de las ventas generando baja rentabilidad e incremento de los gastos.

Además, la débil cultura organizacional ha generado que el personal no se involucre en el cumplimiento de la planificación estratégica de la empresa debido a la falta de comunicación, simplemente los empleados hacen lo mínimo para cumplir con sus obligaciones, lo cual significa poca productividad.

Por otra parte, las empresas se enfrentan al desafío de tomar decisiones en diferentes escenarios lo que exige conocimiento y un análisis rápido de causas y consecuencias. En la empresa Amy's Factory Jeans la mayoría de las decisiones se han tomado de forma empírica, por impulso del momento y no se realiza un análisis exhaustivo de los indicadores de gestión de la planificación estratégica, generando gastos operativos innecesarios, excesivo stock de inventarios y por ende pérdidas.

De acuerdo a los problemas identificados es importante realizar un análisis detallado de las falencias encontradas y enfocadas en el plan estratégico, que permita obtener un nivel adecuado de estabilidad, un crecimiento en el mercado competitivo y la toma de decisiones acertada.

Por tanto, la pregunta del problema es la siguiente: ¿Cómo la efectividad de la planeación estratégica influye en la toma de decisiones?

Además, se plantea la formulación de las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las teorías que sustentan que una planeación estratégica efectiva servirá a la toma de decisiones en la empresa Amy's Factory Jeans?
2. ¿Cuáles son las metodologías para medir del cumplimiento de la planificación estratégica en la empresa?
3. ¿Cuál es el proceso para la toma de decisiones con relación a la planificación estratégica?

Objetivos

Objetivo General

Analizar la efectividad de la planeación estratégica en la toma de decisiones de la empresa Amy's Factory Jeans. Periodo 2016 -2018.

Objetivos Específicos

1. Definir el marco teórico, relacionado a la planeación estratégica y a la toma de decisiones.
2. Evaluar el cumplimiento de la planificación estratégica a través de la metodología del Balanced scorecard.
3. Identificar el proceso de la toma de decisiones en la empresa Amy´s Factory Jeans.

Justificación

Justificación práctica

La planificación estratégica es sin duda una herramienta fundamental en la gestión administrativa, permite prepararse para el futuro, dirigiendo las acciones hacia las metas, es así que la alta gerencia debe revisar, evaluar y controlar la ejecución de las estrategias para que asegure el éxito de la toma de decisiones.

Para la empresa Amy's Factory Jeans sus decisiones no reflejan de manera significativa el seguimiento y cumplimiento de los objetivos, estrategias, metas establecidas en la planificación, debido a que sus gastos operativos se han incrementado y sus ventas han disminuido en el último año.

Por lo que, en el presente caso de estudio, la justificación es práctica debido a que existe la necesidad de realizar un diagnóstico del cumplimiento de la planificación estratégica de la empresa Amy's Factory Jeans, que a partir de los resultados obtenidos del análisis se puede determinar las causas que provocan los problemas y permitan identificar como estas afectan a la toma de decisiones en la empresa Amy's Factory Jeans.

Justificación Teórica

Desde el punto de vista teórico, permitirá mostrar como la planificación estratégica está relacionada con la toma de decisiones, abordando las siguientes teorías: de la administración científica, teoría clásica, y el enfoque del cambio estratégico, que resalta la importancia de una organización formal, por lo que los gerentes deben cumplir con actividades de planificar, organizar dirigir y controlar; motivo por el cual se utiliza la planificación estratégica como herramienta para su gestión.

Justificación metodológica

El aporte metodológico resulta importante porque contribuye con otras empresas pymes similares en el área textil. Se enfatizará en el análisis de que, la planeación por muy bien concebida que esté por la dirección, siempre habrá estrategias del negocio, que se trasforme en obsoletas debido a los cambios del entorno, o puede ser mal interpretada por la parte operativa, entonces para que la planificación sea efectiva, se requiere del enfoque de tres variables: proceso, medición, y sobre todo el control.

1. REVISIÓN DE LA LITERATURA

1.1. Bases teóricas

Los elementos teóricos que sirven de marco de referencia en el análisis del caso de estudio, para la efectividad de la planeación estratégica en la toma de decisiones, son las siguientes:

Administración Científica

Los conflictos suscitados por la Revolución Industrial afectaron la administración de los pequeños talleres que habían iniciado su transición como empresas, lo que dio paso a la Administración Científica; un conjunto de principios expuestos por el ingeniero mecánico Frederick Taylor, y sus seguidores: los esposos Frank y Lillian Gilbreth. Esta teoría se enfoca en la racionalización del trabajo de los obreros con énfasis en las tareas, para lo cual consideró el método científico para solucionar problemas de la administración.

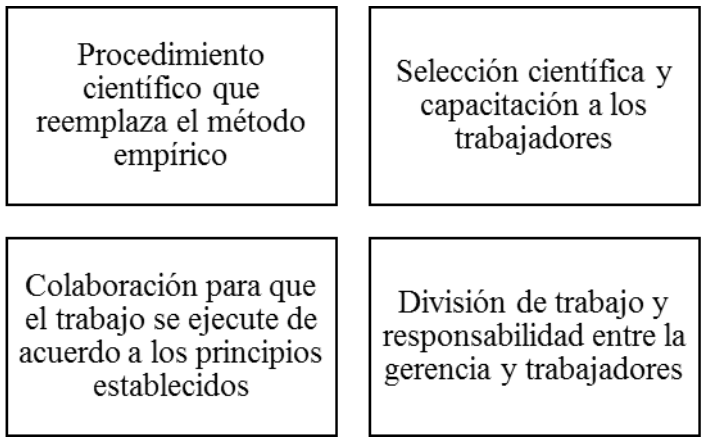


Figura 1 Principios de la Administración Científica.
Según Taylor. Adaptado de (Robbins & Coulter, 2018).
Elaboración: propia.

La administración no debe tratarse de forma empírica sino científica, y aunque Taylor se centró en las actividades operativas con la finalidad de alcanzar la eficiencia, se destaca la idea de que el administrador analiza y establece el método adecuado de trabajo, mientras que el trabajador lo ejecuta, en base a principios y procesos estandarizados.

Teoría Clásica de la Administración

Esta teoría desarrollada por Henri Fayol, se enfocó en la organización formal de las empresas y concentró su atención en las actividades de todos los gerentes, es así que se refirió a la planeación, organización, dirección, coordinación y control como las funciones de un administrador. Estos elementos constituyen el proceso administrativo, el cual es universal para todas las funciones y áreas de las organizaciones sin importar la actividad a la que se dedique, su tamaño, objetivos o complejidad (Robbins & Coulter, 2018)

Fayol concibe la organización como una estructura, y al igual que la Administración Científica busca la eficiencia; de tal manera que Fayol plantea las principales fases de la administración: planificación, organización, dirección, y control e identificando a la organización como un todo, lo que lleva a que los gerentes a la fase de la planificación a plantearse objetivos, estrategias, metas para competir en un mercado cambiante.

.

Enfoque del cambio estratégico

Peter Drucker considerado como uno de los padres del management, plantea esta teoría, la que se enfoca en encontrar una relación entre la estrategia de la organización, estructura y los sistemas de recursos humanos, así como lograr un ajuste entre ellos y su adecuación al ambiente organizacional (Marin Quinteros, 2010).

Para Ducker es importante enfocarse en la formulación de la estrategia organizacional, para establecer las metas y los medios para alcanzarlas, aspectos primordiales para el proceso de la planeación.

1.2. Planificación estratégica

Generalidades

Según la teoría clásica de Henri Fayol menciona que el proceso administrativo de toda empresa implica diversas actividades que consta de 5 pasos: planeación, organización, dirección, coordinación y control, siendo la planificación, la primera etapa de la administración, como el eje para enfrentarse al futuro de manera eficaz; corrigiendo las debilidades, manteniendo las fortalezas, afrontando amenazas y explotando las oportunidades de los entornos, al plantearse objetivos, estrategias, metas, plan de acción, a corto y largo plazo.



Figura 2 Etapas del proceso administración, según la teoría clásica de Henri Fayol

De tal manera que los directivos pueden visualizar un mapa de dos escenarios: las decisiones a tomar y las acciones a seguir para lograr el objetivo del futuro.

La planificación estratégica se ha venido aplicando desde tiempos remotos, siendo su origen en el ámbito militar; grandes estrategas militares como Napoleón Bonaparte y Alejandro Mango han demostrado que la planeación más que un proceso es una forma de pensar - actuar para la conservación y conquista de tierras.

En efecto, la planificación estratégica ha ido evolucionando a medida que las empresas ecuatorianas crecen y se diversifican en los diferentes mercados, adaptándose a los cambios; para algunos autores surgen a partir de la década de los 60 como un sistema de la gerencia, que pensaban el qué, cómo, y cuándo ejecutar las tareas.

Como se puede observar, en cada época la planificación estratégica implementa estilos, principios y técnicas que dan respuesta a las condiciones sociales, económicas, proyectándose al futuro, por lo que se considera una herramienta primordial para la toma de decisiones en las empresas, motivo por lo que, para Amys Factory Jeans es importante contar con un plan.

Tabla 1

Evolución de la planificación estratégica.

EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA			
1960	**1970**	**1980**	**1990**
1. Proyecciones l/p. 2. Presupuestos a 5 años. 3. Planes operativos. 4. Estrategias de crecimiento y la diversificación. 5. Proyección tecnológica. 6. Planeación de fuerza laboral. 7. Matriz de producto-mercado.	1. Estrategias explicitas. 2. Divisiones. 3. Planeación para el cambio. 4. Simulación de alternativas. 5. Aprobación del riesgo político. 6. Proyección social. 7. Evolución de impacto ambiental. 8. Análisis de sensibilidad y riesgo.	1. La alta gerencia está a cargo de la PE. 2. Elaboración y puesta en marcha de la PE. 3. Liderazgo visible ejercido por la alta gerencia y compromiso de todos los funcionarios. 4. Inversiones masivas en nuevas tecnológicas. Filosofías y objetivos empresariales. 5. Base de datos internos y externos.	1. Mercados mundiales 2. Alta importancia de los factores del entorno. 3. Uso de tecnologías informáticas. 4. Incremento del cálculo de riesgos. 5. Altas velocidades en la renovación del conocimiento. 6. Ventaja competitiva 7. Benchmarking 8. Holística gerencial 9. Inteligencia emocional 10. Mejora continua 11. Cuadro de mando integral

Fuente: (David, Conceptos de Administración Estratégica., 2003).
Elaboración: propia.

Además, si toda la empresa conoce el enfoque y el proceso de Plan estratégico, tendrá un impacto positivo y conllevará a los siguientes beneficios:

- Identifica las causas de los problemas.
- Alinea la misión, visión, y objetivos de las empresas.

- Toma de decisiones oportunas para corregir errores o desviaciones en el logro de objetivos y metas.
- Permite elaborar planes, programas de trabajo para alcanzar los objetivos deseados.

Por tanto, se puede definir como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos (David, 2003)

En el sector textil, las empresas deben implementar estrategias y evaluar las misma para asegurarse que estas permitan competir en un mercado cada vez más exigente, debido a la tecnología y a las exigencias del consumidor.

Según Solórzano Solórzano & Alaña Castillo (2015) citado por Chiavenato & Sapiro (2010) "la planificación estratégica se refiere al proceso continuo que crea una visión de futuro con la finalidad de tomar decisiones en el presente que conlleven al éxito del mañana, organizando los recursos necesarios y evaluando los resultados obtenidos frente a las expectativas generadas"

También se puede definir como una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación (Garcia, 2015)

Por eso la mayoría de las mipymes, microempresa, así como las grandes, trabajan por un plan estratégico basado en un análisis situacional anticipándose a los futuros cambios y estableciendo acciones para enfrentarse a esas realidades y que el impacto sea lo menor posible.

Según Serna, la planeación estratégica es un proceso que facilita la toma de decisiones de quienes obtienen, procesan y analizan la información, con el fin de evaluar la situación de la empresa en términos de competitividad y direccionamiento (Serna , 2008)

Por tanto, se puede concluir que la planeación estratégica, observa y escoge las posibles alternativas para la consecución de los objetivos, constituyéndose en la base para la toma de decisiones, sin embargo, el hecho de contar con un plan no garantiza el éxito de la empresa, sino el proceso mediante el cual se elaborar el diagnóstico, y se establecen las metas, no obstante, el seguimiento y control es primordial, para tomar acciones correctivas cuando no se alcanza el resultado esperado, en algunas situaciones requerirá el replanteamiento de las estrategias; dando énfasis a "qué logar " y "qué hacer".



Figura 3 Planeación estratégica como un sistema de gerencia.
Elaboración: propia

Etapas del proceso de planificación estratégica.

Según Fred R. David (2003) el proceso de planeación estratégica consta de tres etapas principales que a la vez se subdividen en acciones que sistematizan y ordenan el desempeño de la empresa para lograr los resultados esperados.

Las etapas son las siguientes:

- Formulación
- Implementación
- Evaluación

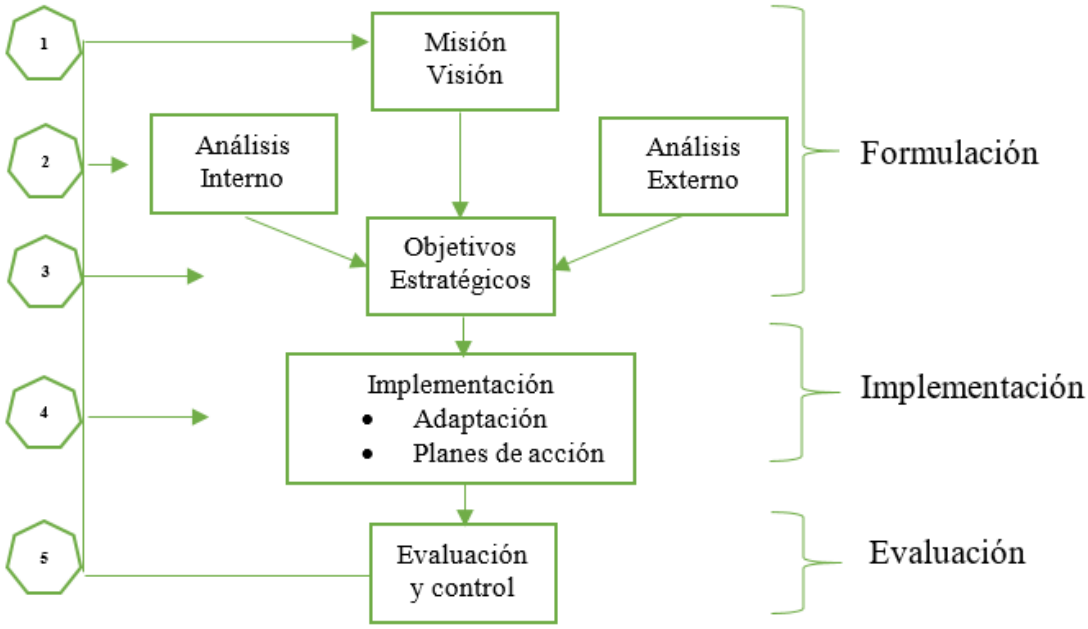


Figura 4 Proceso de la planificación estratégica.
Fuente: Fred R. David, (2013).
Elaboración: propia.

Por lo tanto, las etapas de formulación, implantación y evaluación de las estrategias deben llevarse a cabo en forma continua, no solo al final del periodo, este proceso nunca termina; el motivo de monitorear periódicamente es fomentar la comunicación y retroalimentación entre los integrantes de la empresa. Aunque cabe

recalcar que la aplicación de la planificación estratégica es más formal en empresas grandes que tienen varias divisiones, productos, mercados, tecnología, porque se designa formalmente a responsables, autoridades, deberes, etc. mientras que en las empresas pequeñas es menos formal.

Por tanto, la planificación no es de un solo miembro de la organización, sino es colaborativo, se debe involucrar a todos los empleados de la empresa de tal manera que se enfoquen al cumplimiento de los resultados deseados.

- **La formulación**

En esta etapa, la formulación implica el desarrollo de la misión identificando las oportunidades y amenazas, determinando las fuerzas y debilidades, se establece los objetivos a largo plazo y por último se genera estrategias alternativas que se han de seguir (David, 2003). Existe tres tipos de estrategias que se formulan: corporativas, de negocio y funcionales.

Los modelos y herramientas utilizadas para la formulación de las estrategias son:

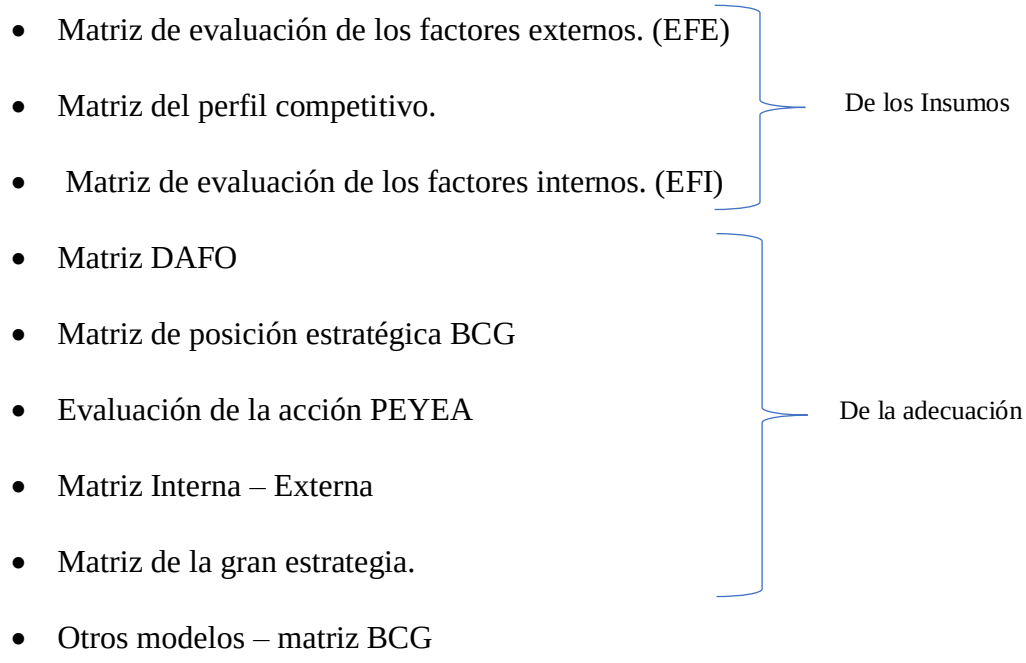


Figura 5 Etapas del proceso de la planificación estratégica.
Elaboración: propia

Es importante aplicarlas de manera correcta para lograr el éxito, según los objetivos que tiene la empresa, se elegirá las estrategias. En Amys Factory Jeans se puede constatar que las estrategias están alineadas con los objetivos planteados.

- **La implementación**

En la implementación se establece los objetivos, políticas y la asignación de recursos, entonces una vez formuladas las estrategias estas deben ser puestas en marcha de manera adecuada, caso contrario se verá afectado el desempeño de la misma, lo que implica desarrollar una cultura organizacional que apoye los esfuerzos de todas las áreas, presupuestos, desarrollo y utilización de los sistemas de

información y sobre todo vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional (David, 2003) p. 211

Se puede resaltar que en la implementación es importante, que las estrategias estén consideradas en el presupuesto y asignados los recursos necesarios para llevarlos a ejecución.

Según el autor Sainz de Vicuña Ancín (2012) y datos de la revista Fortune "menos del 10% de las estrategias eficazmente formuladas son ejecutadas con eficacia", por tanto, el proceso de planificación estratégica se divide en dos partes importantes: formular las estrategias correctamente en base a un análisis situacional exhaustivo bien estructurado y en segundo que estas estrategias sean ejecutadas con eficacia.

Para el éxito de la implementación es fundamental el análisis y que los empleados involucrados se responsabilicen a una ejecución eficaz, sin embargo, en Amys Factory Jean, no hay tal compromiso por parte de los colaboradores ya que en la formulación lo se los hizo participes.

1.3. La evaluación y control

Según Fred R. David (2003) los directivos necesitan conocer si las estrategias están funcionando bien; la evaluación es el medio principal para obtener esta información, debido al cambio constante de los factores externos e internos, estás están sujetas a modificaciones futuras. (p. 285).

En esta etapa se evalúan los resultados, se revisa cuan efectivas han sido las estrategias para lograr los objetivos, mide el desempeño y se toman las acciones correctivas; por tal motivo para que un plan estratégico se ponga en práctica y resulte con efectividad, se debe medir el impacto del grado de cumplimiento y detectar las desviaciones, con el propósito de corregir para asegurar la consecución del mismo (Sainz de Vicuña Ancín, 2012)

Las estrategias implementadas en la empresa deben ser monitoreas constantemente ya que debido a las exigencias de los mercados pueden volverse obsoletas, por lo que si no se realiza una evaluacion y control periodico estas afectan la toma de decisiones.

Para los directivos encargados de la ejecución del plan estratégica es importante recordar lo siguiente: Lo que no se puede definir no se puede medir, sin medición no hay control y sin control tarde o temprano habrá problemas (Castellanos, 2015)

Existen herramientas de control que disponen de lineamientos e indicadores que, a través de ellos, se puede saber si la empresa está cumpliendo las metas previstas en la estrategia, y son las siguientes:

- **La dirección por objetivos (DPO)**

Según la metodología DPO implica la identificación clara de los objetivos globales que pertenecen a la empresa, una división, o unidad de negocio; y los

parciales que son de los departamentales de una área y sección, así como de sus colaboradores.

El control del rendimiento y de la productividad, en comparación con los objetivos, implica medir los resultados obtenidos, comparar con los objetivos fijados, analizar las desviaciones, y adoptar las correspondientes medidas correctoras (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

- **La dirección por políticas (DPP)**

Esta herramienta es mucho más reciente que la DPO y se establece de la mano de la filosofía de la calidad total. Por ello a diferencia de la anterior esta se basa en el control de los procesos en el lugar del control de los resultados, así como en el análisis de las causas que provocan dichos resultados para actuar sobre los factores más determinantes de los mismos por ejemplo la Ley Pareto (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

No obstante, la herramienta que mide el desempeño de las distintas actividades de una empresa como un todo es el:

1.3.1. Balanced Scorecard (BSC)

El balanced scorecard o conocido también como cuadro de mando integral es una herramienta de gestión, creada en el año 1992 en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton, la principal característica es que involucra elementos financieros y no financieros en la evaluación de la gestión de la empresa, logrando un enlace entre la visión, misión, y las estrategias estableciendo la relación causa efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje –crecimiento; las misma que se cuantifican mediante indicadores y medidas de desempeño, de tal manera que facilita información oportuna y fiable a la hora de tomar decisiones, garantizando el alcance de los objetivos a largo plazo.

Kaplan y Norton diseñan el Balanced Scorecard como un instrumento para medir resultados, partiendo de la base del establecimiento de indicadores financieros y no financieros derivados de la visión, misión y estrategia de la empresa, por lo que se convierte en una herramienta para gestionar la estrategia (Kaplan & Norton, 2019).

Tabla 2

Perspectivas del cuadro de mando integral

Perspectivas del Balanced Scorecard	
Perspectiva Económico - financiera	¿Qué recursos financieros son necesarios? ¿origen?
Perspectiva de clientes	¿Qué propuesta de valor se traslada a los clientes para lograrlo?
Perspectiva de Procesos Internos	¿Qué procesos permiten generar esta propuesta de valor?
Perspectiva de aprendizaje / crecimiento	¿Qué infraestructura (personas, sistemas, procedimientos) soporta dichos procesos?

Fuente: (Kaplan & Norton, 2019).
Elaboración: propia

Por lo tanto, se puede mencionar que el BSC permite controlar, mediante indicadores el cumplimiento de objetivos y estrategias y tomar decisiones con respecto a los resultados obtenidos.

Además, el éxito de esta herramienta es la participación de los colaboradores de la empresa en todos los niveles y áreas, al cumplimiento de los objetivos, a más de mejorar la comunicación se evalúan las estrategias de acción, y se realizan los correctivos para alcanzar la visión, por otra parte, mejora la comunicación organizacional, la capacidad de análisis y toma de decisiones.

- **Indicadores**

Los indicadores de gestión o llamados también KPI, sirven para medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de una organización; para identificar estos es necesario definir la perspectiva en la que se enmarca, el objetivo que mide, el tiempo de revisión, y la persona responsable.

Por tanto, estos deben elaborarse de forma clara y concisa, de tal manera que exista una coherencia entre los diferentes tipos de indicadores, deben ser revisados periódicamente, y sobre todo se debe considerar el entorno interno y externo de la organización.

Según Espinosa Consultores, los indicadores son:

Indicadores financieros: rentabilidad económica, beneficio neto, deuda a corto plazo, deuda a largo plazo, deuda total, capital circulante, beneficio por empleado, dividendo por acción (Espinosa, 2019)

Indicadores de clientes: número de reclamaciones, número de visitas a clientes, cuota de mercado, ventas por cliente, cuota de fidelidad, cuota de satisfacción, clientes perdidos, beneficio por clientes (Espinosa, 2019)

Indicadores de procesos internos: cumplimiento de auditorías, evaluación desperdicios, tiempos muertos, índices de mantenimiento, coste de transporte, producción neta, número de suministradores, tiempo de ciclo de proceso (Espinosa, 2019)

Indicadores de innovación-aprendizaje: índices calidad de formación, coste de la formación, satisfacción de los empleados, índice de incentivos, tasa de abandonos, índices de comunicación (Espinosa, 2019)

Por esta razón los indicadores deben informar, controlar, evaluar y ayudar a toma de decisiones; sin embargo, es importante que los KPI sea la consecución de una correcta planificación estratégica, no servirá de nada medir resultados de las acciones mal planteadas desde el inicio, y difícilmente se podrán tomar buenas decisiones.

1.4. La efectividad

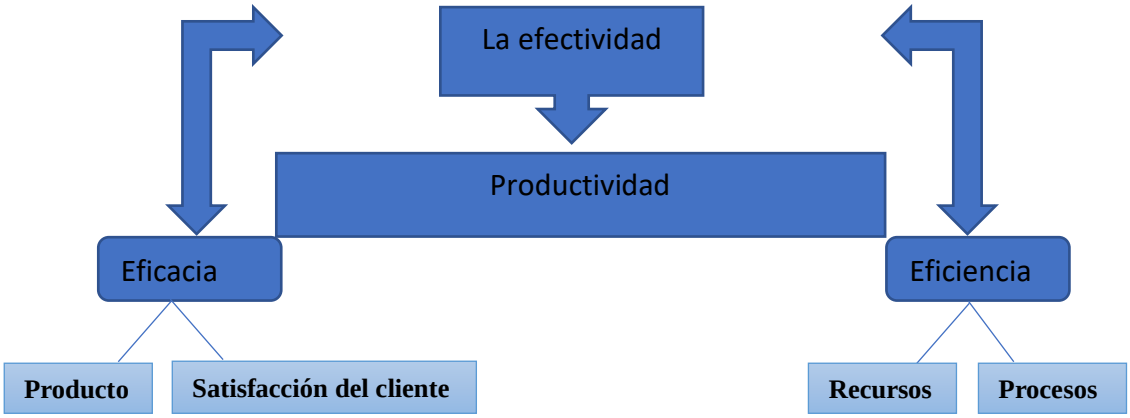


Figura 6 La efectividad.
Elaboración: propia.

La efectividad de un plan estratégico es el resultado del logro de la eficacia y la eficiencia en el proceso de la estrategia, de tal manera mejora la productividad de la empresa.

Eficacia: la habilidad para hacer las cosas correctamente para lograr los objetivos a largo plazo, comprende la sumatoria de productividad, eficiencia, calidad del producto y el grado de satisfacción del cliente.

Eficiencia: habilidad de hacer correctamente, la utilización óptima de los recursos, reducción de costos y tiempo, en relación a la cantidad, calidad, costos, precio y beneficio del proceso de producción. Es un concepto a fin a la Productividad.

Estrategia: Un esquema básico y práctico de la organización para adaptarse a los eventos del entorno o para anticiparlos, generando una ventaja competitiva que le permita permanecer exitosamente en el mercado.

Perspectivas: son líneas de desarrollo en la estructura del Cuadro de Mando Integral que permite comunicar la misión y la estrategia de la empresa, informando a los empleados de las áreas en las cuales se deben encaminar a los esfuerzos para obtener el éxito actual y futuro.

1.5. Toma de decisiones

La esencia de la planificación es la toma de decisiones, para los empresarios es una labor central, la selección efectiva entre varias alternativas, que se va a hacer, quién lo va a hacer, cuándo, dónde e incluso el cómo, es un aspecto fundamental a la hora de decidir.

Para Weihrich, Cannice y Koontz (2017) explican que la toma de decisiones es el núcleo de la planeación y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas, no puede decirse que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión.

Se considera que la planeación de una empresa, influye en la toma de decisiones ya que la gerencia en base a la información obtenida del plan, toman de decisiones o buscan la solución a un problema.

La toma de decisiones determina la circunstancia que puede ser percibida por una persona como un problema y por otra como una situación normal o hasta favorable. Por lo general el administrador pasa la mayor parte del tiempo resolviendo problemas y tomando decisiones (Alles, 2013, pág. 79)

Las toma de decisiones, se concentra en la parte administrativa o la alta gerencia, sin embargo tambien esta ralacionada con los mandos medios, en el presente caso de estudio esta enfocada en la gerencia de Amys Factoryu Jeans.

Tipos de decisiones

No todas las decisiones tienen el mismo nivel de importancia o consecuencia, motivo por lo que se describe tres clasificaciones según el:

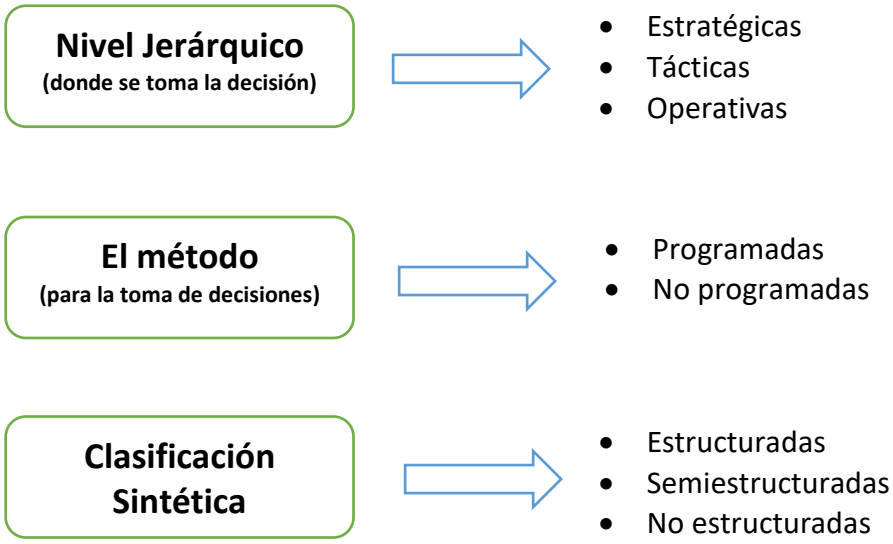


Figura 7 Clasificación de los tipos de decisiones.
Elaboración: propia.

En el primer nivel se identifican tres tipos de decisiones que dependen de la posición jerárquica:

Decisiones estratégicas: Son decisiones importantes porque involucra a toda la empresa y son tomadas por los más altos ejecutivos; son estructuradas y proyectadas a cumplir con los objetivos estratégicos, atadas al desarrollo de la misión y la visión enfocadas en factores externos que afectan el crecimiento (Castillo, Rodríguez, & Osma, 2017)

Decisiones tácticas: son generadas por los ejecutivos intermedios y desarrolladas en las principales áreas de la empresa, que cumplirán con metas en lapsos de cortos de tiempo, en caso de ser decisiones equivocadas no afectarán a la organización a menos que sean recurrentes (Castillo, Rodríguez, & Osma, 2017)

Decisiones operativas: Son tomadas por los directivos inferiores como los supervisores y ejecutadas por los niveles más bajos de la empresa, están relacionadas con la asignación de actividades funcionales y rutinarias, los riesgos son mínimos dentro de la empresa (Castillo, Rodríguez, & Osma, 2017).

Etas decisiones son tomadas en la empresa Amys Factory Jeans por los encargados de las áreas de compra, producción, distribución y el área de diseño, pero deben ser autorizadas por la gerente.

La clasificación por métodos se realiza dependiendo de la alternativa a elegir:

Decisiones programadas: se define un procedimiento o un criterio de estas decisiones de tal manera que no se vuelvan a repetir, haciendo frente al problema.

Decisiones no programadas: son decisiones nuevas no estructuradas para tratar sucesos inesperados, para su solución se emplea la intuición, creatividad o criterio personal del decisor.

Finalmente, la clasificación sintética está basada en los dos niveles de tipos de decisiones anteriores: nivel jerárquico, y por método distinguiendo entre decisiones estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas:

Decisiones estructuradas (decisiones programadas): son estructuradas y se usan métodos matemáticos y reglas de decisión en todas las fases de inteligencia, diseño y elección.

Decisiones semiestructuradas: una vez identificado el problema, es posible el uso de modelos matemáticos, de algoritmos o de reglas de decisión.

Decisiones no estructuradas (no programadas): No se pueden utilizar métodos matemáticos o reglas de ningún tipo, porque ninguna de las fases es estructurada.

Proceso de toma de decisiones

1. Estar alerta a indicadores y síntomas
2. Identificar y analizar el problema u oportunidad.
3. Recolectar información relevante
4. Desarrollar alternativas
5. Evaluar cada alternativa
6. Seleccionar la mejor alternativa
7. Implantar la decisión
8. Evaluar y dar seguimiento

La toma de decisiones en la empresa ante diferentes situaciones de incertidumbre y riesgos, responde a diferentes criterios, enfoques, características, así como el ciclo de información- decisión –acción: para lograr el manejo de la información y monitoreo del desempeño de la estrategia. (Figura 8)

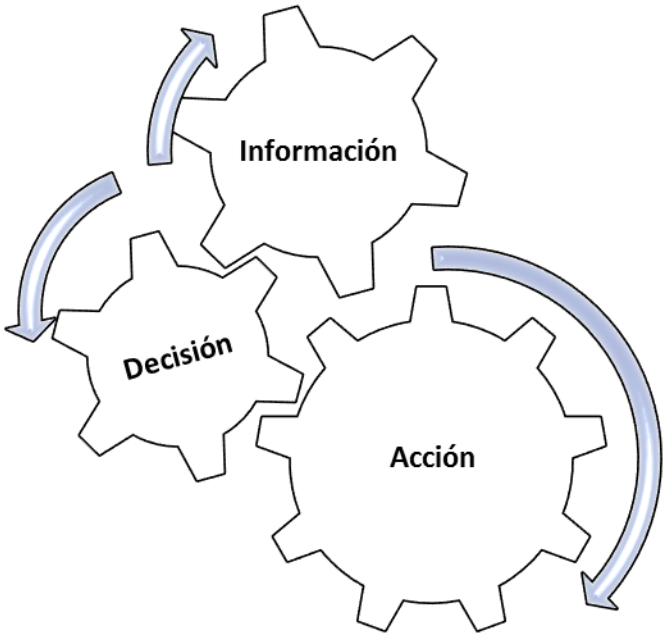


Figura 8 *Ciclo de Información – Decisión – Acción.*
Elaboración: propia

En la toma de cualquier decisión se necesita información útil al principio y al final de la acción, la misma que genera nueva información con la que se retroalimenta el proceso y se vuelve a generar el ciclo de tomar nuevas decisiones, de este modo se facilita la conversión de la información en acción.

La empresa Amy´s Factory Jeans en una empresa pymes, y la toma de decisiones es realizada por la propietaria, además es quien ejerce el control en toda la empresa, a pesar que la empresa está en el marcado por 9 años, no se evidencia el crecimiento y rentabilidad en comparación con otras empresas del mercado textil.

2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

2.1. Enfoque de la investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2016), menciona que es la integración sistemática de los métodos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio con el fin de obtener una información más completa del fenómeno de estudio.

El enfoque de la presente investigación se caracterizó por ser mixto, debido a que permitirá determinar si la efectividad de la planificación estratégica influye en la toma de decisiones, a través de métodos matemáticos aplicados a los estados financieros para conocer el cumplimiento del plan. La entrevista a la propietaria y desarrollo del focus group a los colaboradores es de gran importancia para recolectar información cualitativa del proceso de la toma de decisiones de la empresa, además de conocer el compromiso de los colaboradores con la implementación y ejecución de la planificación.

2.2. Alcance de la investigación

Descriptiva. - Según el autor Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010) el tipo de investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analiza (pág. 80)

El alcance de la investigación es de tipo descriptiva, porque se describe los hechos, sucesos, datos de la situación actual del problema, con el propósito de disponer de información más amplia para el análisis, con esa información recaudada, se conoce y se determina las diferentes características de cómo influye la efectividad de la planeación estratégica en la toma de decisiones.

Exploratoria. - según Fernández, Hernández y Baptista (2016) La investigación exploratoria, se efectúa normalmente cuando el objetivo a examinar un tema o problema de investigación poco estudiado. Entonces a través de la entrevista y focus group se pretende analizar el presente caso de estudio sobre como la efectividad de la planeación estratégica influye en la toma de decisiones con el propósito de identificar las causas del efecto de la problemática actual de la empresa.

Explicativa. - la investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los problemas mediante el establecimiento de las relaciones de causas y efectos, por tanto, se identificará las causas por el cual una planificación estratégica no aporta a la toma de decisiones.

2.3. Método de investigación

Diseño no experimental

Se aplicará un diseño no experimental de tipo transversal con muestreo no probabilístico por conveniencia o dirigido, ya que se va a entrevistar a la propietaria de la empresa con el objetivo de conocer el proceso de la toma de decisiones y su relación con la planificación estratégica, además se desarrollará un focus group a los

colaboradores de las áreas de compras, producción , diseño y distribución con el propósito de identificar el grado de compromiso en la implementación y ejecución del plan.

Analítico sintético

Método analítico comienza con el todo de un fenómeno y lo revisa parte por parte (descomposición o separación del todo), comprendiendo su funcionamiento y su relación intrínseca, complementándose con la parte sintética define la relación tienen entre si y de qué manera afectan la realización del fenómeno en cuestión, así, hasta completar nuevamente el todo, por ende, establece las causas a los efectos y de los principios a las conclusiones (Eliseo , 2009)

Por lo tanto, se analizará la planificación de la empresa en los periodos comprendidos 2016-2018 y su relación con la toma de decisiones, identificando las causas y efectos de la problemática objeto de estudio.

2.4. Instrumentos y técnicas de recolección de datos

En la investigación se usará instrumentos y técnicas de recolección de datos a través de la gerencia de la empresa Amy's Factory Jean, que se describen a continuación:

2.4.1. Entrevista.

La entrevista será personal de tipo semi-estructurada con preguntas abiertas, que se realizará a la propietaria de la empresa Amy's Factory Jeans, Sra. Gabriela Parra, de tal manera que permitirá obtener información espontánea sobre el proceso

de la toma de decisiones en la empresa, y como la planificación ha contribuido con dicho proceso.

2.4.2. Focus Group

Por otra parte, la técnica de focus group se centra en los encargados en las áreas de compra, producción, diseño y distribución, que permiten obtener información sobre el grado de compromiso con la ejecución y cumplimiento del plan estratégico de la empresa.

Es una técnica de investigación cualitativa, consiste en una entrevista grupal, con un interés común, se realiza a varias personas por un equipo de investigadores que hace preguntas y observa las reacciones de los participantes (Pimienta Prieto, De la orde Hoz, & Estrada Coronado, 2018).

2.4.3. Revisión documental

Según Bernal (2016) menciona que el análisis documental es el proceso de indagación mediante la revisión de diversos documentos de fuentes de información de un determinado objeto de investigación como historias de vida, diarios, archivos institucionales o personales.

Por tanto, se procederá a la revisión detallada de plan estratégico de la empresa Amy's Factory Jeans, periodo 2016-2018 en función del cumplimiento de las metas

establecidas y en correlación con los estados financieros, a fin de extraer la información para determinar los resultados en función al objeto de estudio.

2.5. Selección de la muestra

Población

Se considera una muestra no probabilística, puesto que se evalúa a toda la población de Amy's Factory Jeans, que consiste en cuatro jefes de área: compras, producción, diseño y distribución; y en la dirección la propietaria de la empresa Sra. Gabriela Parra.

Tabla 3

Descripción de la muestra no probabilística

N°	Cargo	Nombres
1	Gerente General	Sra. Gabriela Parra
2	Jefe de compras	Ing. Lorena Bermeo
3	Jefe de producción	Srta. María Mora
4	Jefe de Distribución	Srta. Karina León
5	Diseñador	Sr. Alejandro Quezada

Fuente: Empresa Amy's Factory Jean.
Elaboración propia

2.6. Metodología de medición.

En el presente caso de estudio se utilizará la metodología del Balanced Scorecard (BSC), para determinar la efectividad de la planificación estratégica en la

toma de decisiones desde cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional, de tal manera que la información obtenida ayudará a monitorear este proceso, permitiendo tomar acciones preventivas e inmediatas antes de que los problemas escalen a niveles muy costosos e irreversibles.

3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Amy´s Factory Jeans es una empresa creada en el año 2009; domiciliada en la ciudad de Cuenca Ciudadela Capulispamba calle Inglaterra S/N y Portugal, ofrece prendas diseñadas y fabricadas exclusivamente en tela jean para hombres y mujeres de todas las edades con precios que oscilan entre $15 y $30. Los clientes pueden adquirir el producto mediante los puntos de ventas en Cuenca y Guayaquil, y distribución en Quito, Esmeraldas, también a través de catálogos físicos y digitales, estos últimos publicados en las redes sociales y página web. (ANEXO 1)

El documento revisado de la planificación estratégica del periodo 2016-2018; se declara la misión, visión, objetivos, planes, y que estas, estén alineadas a la estrategia del negocio que es calidad – precio. Cabe señalar, que en el plan se encontró estrategias no ejecutadas debido a que no se consideró en el presupuesto anual de la empresa, y otras que están en espera hasta que haya liquidez, mientras que en los estados financieros se reflejan gastos que aducen ser por la ejecución del PE, perjudicando la toma de decisiones porque la información proporcionada no es completa. También se visualizó que, en el plan, no están incluidos los responsables que contribuirán con la implementación, seguimiento y control.

Ser reconocidos como empresa innovadora en la industria de prendas de vestir en tela Jean con cobertura nacional, generando rentabilidad sustentable.

Resultados de la planificación estratégica

3.1. Medición Balanced Scorecard

Para determinar el grado de consecución del plan, es necesario medir los objetivos planteados en el periodo comprendido en el 2016-2018, en la siguiente tabla 4, se presenta los resultados del cumplimiento evaluados mediante la metodología del BSC, desde sus cuatro perspectivas, herramienta que permitió identificar los principales indicadores, responsables, metas declaradas y si, estas están alineadas con la misión y visón de la organización.

Tabla 4
Resultados del BSC en cuatro perspectivas

PERSPECTIVA FINANCIERA									
OBJETIVO	**INDICADOR**	**META**	***2016***	***2017***	***2018***	**Valor Actual**	***Rangos de Alerta***		
Aumentar las ventas	% de ventas	Aumentar las ventas netas en un 20 % hasta el segundo semestre del 2018.	4%	4%	5%	***14%***	20%	10%<I<20%	10%
OBJETIVO	**INDICADOR**	**META**	***2016***	***2017***	***2018***	**Valor Actual**	***Rangos de Alerta***		
Reducir los costos	Índice de costos	Reducir los costos de producción en un 15% para el segundo semestre 2018.	6.4%	4.0%	3.4%	***13.82%***	15%	10%<I<15%	10%
PERSPECTIVA CLIENTE									
OBJETIVO	**INDICADOR**	**META**	***2016***	***2017***	***2018***	**Valor Actual**	***Rangos de Alerta***		
Afianzar la fidelidad de los clientes hacia la empresa.	índice de satisfacción del cliente	80% de los clientes satisfechos	0%	0%	0%	***0%***	80%	20%<I<99%	20%
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS									
OBJETIVO	**INDICADOR**	**META**	***2016***	***2017***	***2018***	**Valor Actual**	***Rangos de Alerta***		
Desarrollar nuevos productos en líneas económicas	% de ventas por nuevos productos	10 productos nuevos diseñados anualmente.	23%	17%	20%	***60%***	100%	10%<I<99%	10%
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO									
OBJETIVO	**INDICADOR**	**META**	***2016***	***2017***	***2018***	**Valor Actual**	***Rangos de Alerta***		
Contar con personal altamente calificado en el desarrollo de productos.	% de personal capacitado.	100% del personal capacitado al final del año 2018	17%	33%	17%	***67%***	100%	31%<I<99%	30%

Fuente: datos de la empresa Amy's Factory Jeans.
Elaboración: Propia.

Perspectiva Financiera

Para los empresarios es prioridad conocer la salud financiera y rentabilidad de la empresa. Por tanto, para el análisis e interpretación de los indicadores financieros se requiere de los estados financieros 2016-2018. (ANEXO 2)

El objetivo de aumentar las ventas en un 20% al final del año 2018: el resultado obtenido es del 14%; encontrándose en un rango de alerta de precaución ya que no se cumplió en el tiempo estimado, sin embargo, se visualiza que las ventas están creciendo a partir del 2018 paulatinamente.

Por otra parte, el objetivo de disminuir en un 15% los costos de producción el resultado es del 13.80%; no llega a la meta del 15%, en efecto, se visualiza que de un año a otro se reducen los costos, debido al control implementado con el desperdicio y con las fallas de las prendas al final del proceso productivo, sin embargo, no se debe descuidar el manejo de los recursos. Para completar el análisis en esta perspectiva financiera y obtener conclusiones concretas, se adicionan los siguientes indicadores que se describen en la tabla 5:

Tabla 5

Indicadores financieros

INDICADOR	FÓRMULA	2016		2017		2018	
MARGEN NETO DE UTILIDAD =	UTILIDAD NETA	96,388.04	**35%**	97,855.04	**34%**	102,350.04	**35%**
	VENTAS NETAS	272,000.04		284,000.04		296,000.04	
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD SOBRE VENTAS =	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	103,640.04	**38%**	104,840.04	**37%**	109,640.04	**37%**
	VENTAS NETAS	272,000.04		284,000.04		296,000.04	

Fuente: Datos de los estados financieros de Amy´s Factory Jeans de los periodos 2016-2018.

Margen bruto

Es el beneficio directo que obtiene Amy's Factory Jeans por la producción de sus productos, es necesario recalcar que el resultado es positivo en vista que las ventas han crecido, el margen bruto del 37% en el 2018 en relación al 2016 del 38% se evidencia el uso eficiente de los recursos de los costos de producción, sin embargo para empresa actualmente siguen obteniendo problemas por los desperdicios en la producción por lo que se requiere prestar atención a ese objetivo para el siguiente periodo de la PE.

Margen neto de utilidad

La empresa tiene un retorno sobre las ventas para los periodos 2016-2018 entre 0.34 y 0.35 centavos de utilidad por cada dólar vendido, comparando con la utilidad bruta que llega a 38%, se puede entender que la gestión de gastos de comercialización, administración y financieros son eficientes.

Perspectiva cliente

Respecto a la meta del 80% de satisfacción de los clientes, se evidencia que el rango es peligro, debido a que no se realizó la iniciativa de las encuestas, ni se hizo un seguimiento interno, para medir el grado de satisfacción, y aceptación de los productos, siendo este indicador importante porque proporciona información para la toma de decisiones.

Perspectiva de procesos internos

La empresa, desarrolla nuevos modelos en la línea económica, y como meta es producir 10 modelos por año, según los resultados obtenidos, no alcanza el cumplimiento de esta en su totalidad, pues se han producido en los tres años 18 modelos nuevos que representan el 60%; pudiendo ser el motivo por el cual no se alcanzó la meta de ventas del 20%; en esto la empresa debe hacer un rediseño de sus procesos de manera integral para ganar productividad sin perder la calidad por la que se caracteriza.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Para el cumplimiento de las metas organizacionales se requiere que el recurso humano **est**é capacitado para que pueda contribuir con el desarrollo de las actividades de forma eficiente, se ha verificado que la empresa cuenta con un plan anual de capacitaciones en diferentes temáticas, sin embargo, no se presupuestado el costo, razón que el indicador evalúa con el 67% de colaboradores han recibido dicha capacitación, mientras que el 33% será capacitado a medida que haya los recursos.

Es primordial realizar un seguimiento y control periódico del cumplimiento de los objetivos estratégicos, así como también de las actividades designadas en el plan estratégico, y no esperar al final para evaluar si esta fue efectiva, ya que las estrategias pueden ser reformuladas de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Por otra parte, en la empresa hay estrategias de la perspectiva cliente, que no han sido ejecutadas efectivamente, debido a que no están alineadas, ni consideradas en el presupuesto anual de la empresa, otro elemento que afecta al plan es que no se ha socializado con los colaboradores, tampoco se ha asignado responsables para la ejecución y seguimiento, como consecuencia la gerencia carece de información confiable, oportuna para tomar decisiones en el momento preciso.

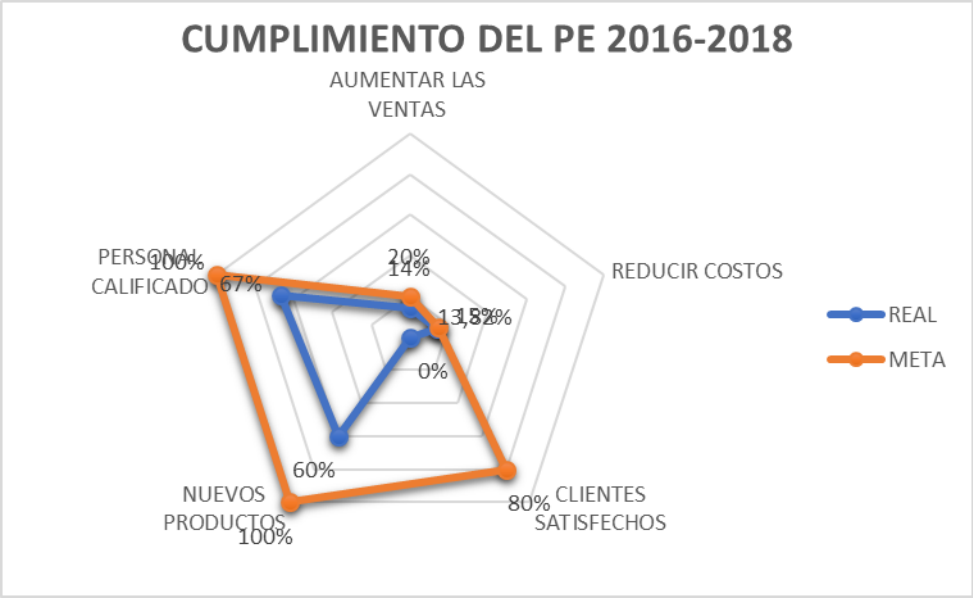


Figura 9 Gráfico del cumplimiento de la PE 2016-2018.
Con base a los resultados obtenidos en el cuadro de mando integral.
Elaboración: propia.

En la empresa Amy´s Factory Jeans se ha procedido a evaluar el cumplimiento de los objetivos al final de los tres periodos, como se ve en la figura 9 el cumplimiento de los objetivos no es eficiente, los datos reales están alejados de las metas establecidas, la gestión administrativa no se guía por la planificación, y la causa es que no se realizó el correcto seguimiento y control, a más de que las decisiones tomadas fueron sin analizar los indicadores, generando más costos.

Resultados de la entrevista

3.2. Análisis de la entrevista

La entrevista realizada a la propietaria de la empresa Amy´s Factory Jeans, Sra. Gabriela Parra, quien tiene un cargo gerencial y está estrechamente relacionada con todas las actividades de la empresa, manifiesta que un asesor le vendió la idea de contar con una planificación estratégica, la misma que fue desarrollada, sin embargo, menciona que no se involucró al personal para el levantamiento de información y la formulación de estrategias.

Sostiene que cuando se presentó el plan se comunicó al personal, pero no se designó responsables, tampoco se consideró recursos económicos en el presupuesto anual para su ejecución de las iniciativas, no obstante, considera que el plan estratégico le ha proporcionado información para tomar ciertas decisiones, aunque reconoce que en algunas ocasiones estas se han tomado en base a situaciones imprevistas, empíricas y sin previo análisis, las mismas que no han solucionado los problemas, y considera que la forma en que se toman las decisiones es por la competencia agresiva en relación al precio y la copia de diseños en el mercado informal del sector textil, lo que genera disminución en las ventas, ya que el poder adquisitivo de los consumidores no es mismo, por lo tienden a comprar donde les ofrecen precio bajos y no consideran la calidad, siendo esta la causa de las pérdidas y costos elevados que afecta la situación actual a la empresa (ANEXO 3)

Resultados del focus group

3.3. Análisis focus group

Para el desarrollo del focus group se ha considerado a los cuatro jefes de las áreas de compras, producción, diseño y distribución, que tienen un interés común, de alcanzar las metas propuesta en función a la estrategia del negocio. Sostienen que conocen de la misión, visión, valores, sin embargo, no comprenden como llevar a cabo la Planeación estratégica del papel a la parte operativa, en efecto su contribución a la ejecución del plan ha sido mínimo, manifiestan que no tienen una retroalimentación de un líder encargado del PE, por otra parte, en el seguimiento y control no se utilizada ninguna metodología de evaluación, simplemente se verifica los datos en los estados financieros e informes internos. No obstante, con la información proporcionada consideran que ha sido de utilidad para la toma de decisiones, pero reconocen la importancia de estar vinculados al proceso desde el inicio de la planificación para el éxito de la ejecución e incluso su desempeño seria eficiente y eficaz. (ANEXO 4)



Figura 10 focus group en la empresa Amys Factory Jeans.
Elaboración: propia

3.4. Proceso de la toma de decisiones en la empresa.

La toma de decisiones es importante, porque según las acciones que se emprendan, se podrá llevar al éxito o al fracaso de la empresa. En la entrevista realizada a la gerente de Amys Factory Jeans, se identificó que hay dos tipos de decisiones: las programadas y no programadas, sin embargo, no existe un proceso sistemático a través del cual se seleccione una alternativa entre varias para solucionar un problema.

Debido a que las decisiones programadas se toman en base a la experiencia y al buen juicio de la gerente, como son problemas que se presentan con frecuencia y son repetitivas no necesitan de un diseño para la solución del problema, tales como son contratar personal de apoyo en la producción, contrato de servicios de transporte, maquila, publicidad, etc.

Por otra parte, las decisiones no programadas se vuelven complejas para la gerente, quien tiene la responsabilidad, lo cual requiere de datos cuantitativos como cualitativos y el plan estratégico es una herramienta que proporciona dicha información, sin embargo, se identifica que estos datos no son analizados para tomar las acciones pertinentes, sino más bien se lleva de forma empírica, dando como resultado otros inconvenientes y en ocasiones creando nuevos problemas, tales como gastos innecesarios, pérdida de tiempo en la producción, etc.

CONCLUSIONES

Realizado el análisis del caso de estudio de la efectividad de la planeación estratégica en la toma de decisiones en la empresa Amy's Factory Jeans correspondiente al periodo 2016-2018; se presentan las siguientes conclusiones:

En el marco teórico, se relaciona con la teoría clásica de la administración de Henri Fayol y Frederick Taylor, en que las funciones del gerente es planificar, organizar, dirigir y controlar, resaltando a la planeación estratégica como una herramienta gestión que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar a situaciones que se presentan en el futuro, a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño (García, 2015). Además, en el proceso de la toma de decisiones facilita información para de quienes procesan y analizan los datos, con el fin de evaluar la situación de la empresa en términos de competitividad y direccionamiento (Serna, 2008). Por otra parte, se identifica la metodología para medición del plan y qué, este resulte efectivo; los profesores Kaplan & Norton (2019), mencionan que el Balanced Scorecard proporciona información cuantitativa como cualitativa para la toma de acciones correctivas. Estas teorías sustentan que una planificación estratégica efectiva servirá a la toma de decisiones de la empresa Amys Factory Jeans,

En el diagnóstico del cumplimiento de la planificación estratégica de Amys Factory Jeans, periodo 2016-2018; se evidencia que la empresa no cuenta con herramientas de medición ni con un responsable que se encargue del seguimiento, la única inspección que se realiza es a través de informes internos, emitidos por los encargados del área, que son revisados por la dirección sin interactuar con los mandos medios. Motivo por el cual, para la medición de la efectividad del plan se

utilizó la metodología del Balanced Scorecard, desde cuatro perspectivas con indicadores financieros y no financieros; obteniendo resultados no favorables ya que los objetivos estratégicos planteados no se cumplieron en un 100%; la causa principal en que no existe un seguimiento y control en las acciones, a más de que estas no están contempladas en el presupuesto anual, como consecuencia hay iniciativas que nunca se ejecutaron y otras no se concluyeron en el periodo analizado, entonces al no contar con un monitoreo regular, la planeación no resulta efectiva en la toma de decisiones. Por lo que es importante recalcar que para obtener éxito es primordial la medición del mismo, si se lo realiza periódicamente se podría afirmar que la efectividad de la planificación estratégica influye en la toma de decisiones, ya que es el resultado de la habilidad de hacer las cosas correctamente, con la utilización óptima de los recursos, generando mayor productividad para la empresa.

En el proceso de la toma de decisiones en Amys Factory Jeans, quien se encarga decidir qué hacer ante los problemas es la gerente de la empresa, además no cuentan con un proceso sistemático para la elección de alternativas. La mayor parte de estas son empíricas, se basan en la experiencia y el bien juicio, ya que se toman en el momento sin previo análisis, dejando de lado los resultados del PE, debido a que son negociaciones que deben resolverse en el instante, entonces el factor tiempo, no les permite analizar los resultados de los indicadores para decidir; generando decisiones no certeras y por ende gastos y pérdidas. Es importante contar con un proceso o diseño de un modelo para elección de una alternativa entre varias, por lo cual es necesario disponer de toda la información posible que permita discernir la mejor acción.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Alles, M. A. (2013). *Toma de Decisiones Gerenciales.* México.

América Retail. (2016). *¿Qué tienen en común el 70 por ciento de empresas que obtienen resultados sobresalientes, mejor que sus pares? Un proceso formal de Planificación Estratégica.* Obtenido de https://www.america-retail.com/opinion/omea-una-herramienta-de-planificacion-estrategica/

Araque, W. (2017). PYMES en el Ecuador.

Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la Investigación* (Cuarta Edición ed.). Bogotá, Colombia: Pearson Educación. doi:ISBN:978-958-699-309-8

Castellanos, L. R. (2015). *Estrategia y planificación estratégica.* Recuperado el 20 de 09 de 2019, de https://lcestrategia.wordpress.com/

Castillo, L. G., Rodríguez, D. H., & Osma, J. P. (Diciembre de 2017). Modelo de simulación para evaluar las decisiones estrategicas de un comite local de AIESEC basadas en el Balanced Scorecard. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Información; Lousada N° 25*. doi:10.17013/risti.25.82-97

Cho, B. (03 de marzo de 2017). Planificación Estratégica en empresas familiares en Ecuador. . Obtenido de http://brianchoec.weebly.com/crecimiento-empresarial/planificacion-estrategica-empresas-familia-ecuador

David , F. R. (2013). *Concepto de Administración estratégica* (14 Ed. ed.). México: Pearson Educación .

David, F. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14 Ed. ed.). (E. Q. Duarte, Ed.) México: Pearson Educación .

Equipo de Redactores de Edibosco. (1992). *Metodologíia de la Investigación Científica* . Cuenca, Azuay, Ecuador: Edibosco.

Espinosa, R. (2019). *Espinosa consultores Marketing y ventas.* Obtenido de https://robertoespinosa.es/2013/06/25/el-cuadro-de-mando-integral-concepto-y-fases

García Mendoza, G. M. (2008). *Modulo de Investigación* . Guayaquil, Guayas, Ecuador: Rijalba .

García, G. J., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Cali, E., Paz Marcano, A., & Duran, S. (2017). *Proceso de planificación estratégica: Etapas.*

Garcia, J. L. (27 de 04 de 2015). Planeación estratégica. *V Consultores*.

GEM Ecuador. (2018). Recuperado el 01 de 07 de 2017, de Asociación Global de Investigación de Emprendimiento, London Business School,: https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/ecuador

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodologia de la Investigación.* México, México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORIES S.A. de C.V.

Hernández, S. R., Fernández, C., & Baptista, L. P. (2016). *Metodología de la Investigación.* México: McGraw-Hill.

INEC. (11 de Noviembre de 2018). doi:ECU-INEC-DECON-DIEE-2017-v1.5

Kaplan, R., & Norton, D. (2019). *El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard.* Bogotá, Colombia: Planeta Colombiana S.A. calle 73N°7-60. Recuperado el 20 de 09 de 2019

Marin Quinteros, J. (9 de Abril de 2010). Teorias Administrativas. Obtenido de https://www.slideshare.net/jhonmarin/teorias-administrativas-3776226

Ministerio de Industrias y Productividad . (28 de 09 de 2018). Obtenido de https://www.industrias.gob.ec/?s=mipymes

Pacheco. (2003). *Investigación III.* Quito, Pichincha, Ecuador: Nueva Luz.

Pimienta Prieto, J. H., De la orde Hoz, A., & Estrada Coronado, R. M. (2018). *Metodología de la Investigación* (1ra. Ed. ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Recuperado el 15 de 07 de 2019

Porter, M. E. (2011). *¿Qué es estrategia?* Harvard Business Review.

Pulgarín Molina , S. A., & Rivera R., H. A. (2012). Las Herremientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de desiciones gerenciales.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13 Edición ed.). México, México: Pearson Educación en México C.V. 2018. Recuperado el 11 de 07 de 2019

Rodríguez Ponce, E., & Pedraja Rejas, L. (2007). *Efecto e Implicaciones de las decisiones estratégicas en las instituciones universitarias.*

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica.* (3era. Ed. ed.). (G. Dehon, Ed.) Madrid, España: ESIC Editorial . Recuperado el 12 de 07 de 2019

Sánchez Burón , A. (2003). *Metodología de la Investigación Educativa.* España: La Rioja.

Serna , H. (2008). *Gerencia Estratégica.* (3. Ed., Ed.) Pais.

Solórzano Solórzano, S. S., & Alaña Castillo, T. P. (2015). *Planificación Estaretégica* (1er. Ed. ed.). (U. T. Machala, Ed.) Machala, Ecuador: Ediciones UTMACH. Recuperado el 12 de 07 de 2019

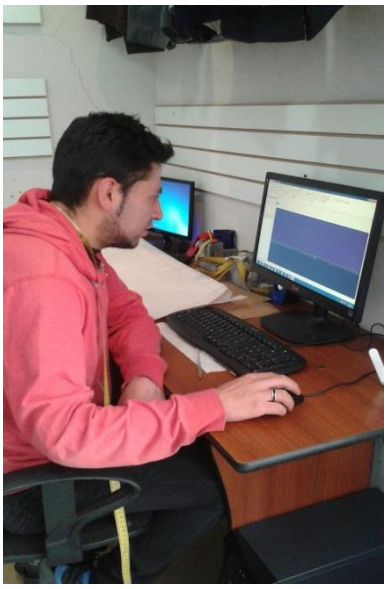
Weihrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2017). *Administración. Una perspectiva global, emprearial y de innovación.* (15 Ed. ed.). México: Mc Graw Hill /Interamericana editores S.A. de C.V.

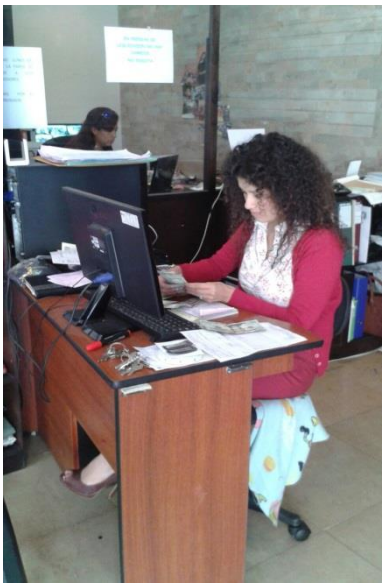
ANEXOS

Anexo N° 1

La empresa Amy´s Factory Jeans









Anexo N° 2

Estados financieros periodo 2016-2018

AMYS FACTORY JEANS
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

ACTIVOS	2016	2017	2018
ACTIVOS CORRIENTES			
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	4,533.00	5,353.00	6,535.00
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	14,265.00	15,625.00	16,265.00
INVENTARIO MATERIA PRIMA	7,985.00	8,590.00	9,850.00
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO	7,980.00	8,600.00	9,060.00
ANTICIPO A PROVEEDORES	5,105.00	5,329.00	6,932.00
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	320.60	930.10	390.13
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	40,188.60	44,427.10	49,032.13
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			
BIENES INMUEBLES	370,000.00	370,000.00	370,000.00
MAQUINARIA, EQUIPO E INSTALACIONES	36,997.46	36,997.46	36,997.46
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	406,997.46	406,997.46	406,997.46
TOTAL DE ACTIVOS	447,186.06	451,424.56	456,029.59
PASIVO			
PASIVOS CORRIENTES			
CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES	8,102.00	8,730.00	8,730.00
OTROS PASIVOS CORRIENTES	452.00	968.30	696.80
TOTAL PASIVO CORRIENTE	8,554.00	9,698.30	9,426.80
PASIVOS NO CORRIENTES			
DEUDAS BANCARIAS LARGO PLAZO	14,520.00	15,350.00	16,350.00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	14,520.00	15,350.00	16,350.00
TOTAL PASIVO	23,074.00	25,048.30	25,776.80
PATRIMONIO			
PATRIMONIO	424,112.06	426,376.26	430,252.79
TOTAL PATRIMONIO	424,112.06	426,376.26	430,252.79
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	**447,186.06**	**451,424.56**	**456,029.59**

AMYS FACTORY JEANS
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL

	2016		2017		2018	
VENTAS	272,000.04	100%	284,000.04	100%	296,000.04	100%
COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS	168,360.00	62%	179,160.00	63%	186,360.00	63%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	103,640.04	38%	104,840.04	37%	109,640.04	37%
GASTOS OPERACIONALES						
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	4,980.00		5,050.00		5,400.00	
GASTOS DE VENTAS	1,456.00		1,105.00		1,050.00	
GASTOS FINANCIEROS	256.00		150.00		100.00	
OTROS GASTOS	560.00		680.00		740.00	
TOTAL DE GASTOS OPERACIONALES	7,252.00		6,985.00		7,290.00	
UTILIDAD OPERATIVA	**96,388.04**	35%	**97,855.04**	**34%**	**102,350.04**	35%

Anexo N° 3

Entrevista a la propietaria

Entrevista dirigida a la Sra. Gabriela Parra propietaria de la empresa Amy´s Factory Jeans de la ciudad de Cuenca.

Objetivo

Realizar un análisis de la efectividad de la planeación estratégica en la toma de decisiones de la empresa Amy´s Factory Jeans.

¿La planificación estratégica fue socializada con todos y se designó responsables para el seguimiento y control?

¿Se presupuestó recursos económicos para la ejecución del PE?

¿Qué aspectos considera usted para tomar decisiones en la empresa?

Desde su perspectiva ¿Cree que la PE ha contribuido con información a la hora de tomar decisiones?

¿Las decisiones tomadas han solucionado los problemas?

¿Qué problemas cree que requiere soluciones inmediatas en su empresa?

Anexo N° 4

Focus Group

Mi nombre es Lourdes Parra, estoy realizando un proyecto de investigación previo a la Obtención del Título de: Magister en Administración de empresas mención en sostenibilidad en sectores en la Universidad Ecotec, sobre la efectividad de la planificación estratégica en la toma de decisiones.

La idea es poder conocer sus opiniones y experiencia como jefes de área, el grado de compromiso con la ejecución del PE y como estas influyen en la toma de decisiones; respecto en este sentido, siéntanse libres de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas; lo que importa es justamente su opinión sincera.

¿Considera que los objetivos estratégicos que persigue la empresa, están claros, comprensibles para su implementación?

¿Cómo ha contribuido usted para la ejecución del plan?

¿Cuál es la herramienta que utiliza para el seguimiento y control del PE?

Desde su punto de vista ¿Considera que el PE es una herramienta de gestión que proporciona información para la toma de decisiones?

Finalmente, ¿Algún otro comentario que quieran agregar? ¡Muchas gracias!