

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de investigación
previo a la obtención de Título de Ingenieros en Marketing
y Gestión de Negocios**

**TEMA: “La gestión estratégica: impacto en la toma
de decisiones en las empresas grandes y medianas de
Tungurahua”**

AUTORES:

Manuel Amable Briseño Martínez

Tannia Giovanna Cherres Cordovilla

TUTOR: Dra. Sindy Orieta Milla Toro

AMBATO – ECUADOR
Abril 2017



APROBACIÓN DEL TUTOR

Dra. Sindy Orieta Milla Toro

CERTIFICA:

En calidad de Tutor del trabajo de titulación del tema “La gestión estratégica: impacto en la toma de decisiones en las empresas grandes y medianas de Tungurahua”, presentado por el señor Briseño Martínez Manuel Amable y la señorita Cherres Cordovilla Tannia Giovanna para optar por el título de Ingenieros en Marketing y Gestión de Negocios, CERTIFICO, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el reglamento de títulos y grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 20 de marzo de 2017



Dra. Sindy Orieta Milla Toro

C.I. 175667154-9

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

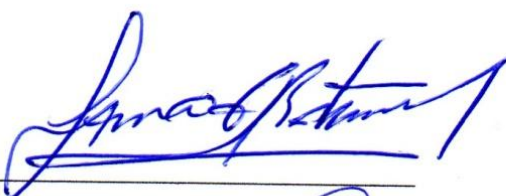
Nosotros, Manuel Amable Briseño Martínez y Tannia Giovanna Cherres Cordovilla, declaramos que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingenieros en Marketing y Gestión de Negocios, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.

Manuel Amable Briseño Martínez
C.I: 180431329-2

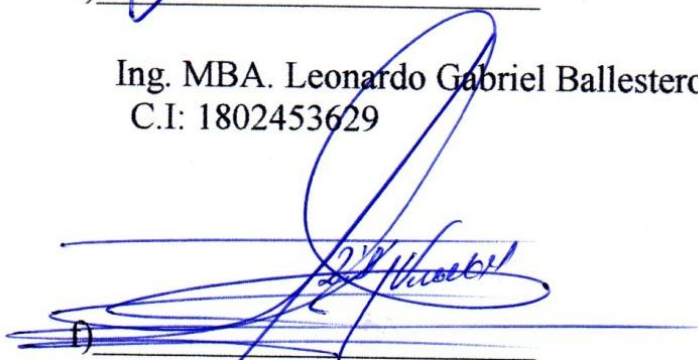
Tannia Giovanna Cherres Cordovilla
C.I: 180440333-3

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f) 

Ing. MBA. Leonardo Gabriel Ballesteros López
C.I: 1802453629



Ing. MBA. Raúl Francisco Villalba Miranda
C.I: 0500972369

Ambato, 20 de Abril de 2017

DERECHOS DE AUTOR

Autorizamos a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de nuestro proyecto, con fines de difusión pública además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando nuestros derechos de autor.



Manuel Amable Briscño Martínez
C.I: 180431329-2



Tannia Giovanna Cherres Cordovilla
C.I: 180440333-3

DEDICATORIA

*A Dios que, en su infinito amor y bondad,
al darme salud y vida, me ha permitido culminar
una etapa más en el camino de mi vida.*

*A mi padre, quien gracias a su cariño
y a su esfuerzo diario me ha permitido estudiar y prepararme.
A mi madre, quien con su entrega y amor me ha apoyado siempre.
A mis hermanos Byron y Paulette, que son mi fuerza e inspiración
para cumplir con mis metas.*

*A mis abuelitos César y Sara,
quienes con su ejemplo y experiencia
me han animado a seguir adelante.
A mis tíos, especialmente Genaro y Lilia,
quienes con su cariño y apoyo me animaron
para continuar sin desfallecer.*

Tannia Giovanna Cherres Cordovilla

DEDICATORIA

Este proyecto de investigación lo dedico a Dios y la Santísima Virgen del Monte quienes han sabido guiarme por un camino de bien, dándome fuerza para no desvanecerme ante las adversidades, enseñándome que cada problema es una nueva oportunidad de crecer como persona.

A mi madre Zoila Rosa Martínez Fuentes quien ha sido fundamental en esta etapa de mi vida con su apoyo incondicional con sus consejos y comprensión en los momentos difíciles. Quien me ha enseñado valores, principios como persona para con esto cumplir mis objetivos.

A mi tío José Amable Martínez el cual me ha dado consejos de perseverancia y esfuerzo para cumplir con esta meta que me propuse cumplir.

Manuel Amable Briseño Martínez

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarnos fortaleza y sabiduría en todo momento para culminar la carrera.

A la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Marketing y Gestión de Negocios, por habernos acogido estos años de estudio. A los docentes, que nos impartieron sus conocimientos y valores los cuales serán una gran ayuda en el campo profesional.

Nuestro agradecimiento especial a nuestra tutora Dra. Sindy Milla por toda su colaboración, paciencia, y conocimientos impartidos a lo largo de esta investigación.

Manuel Amable Briseño Martínez

Tannia Giovanna Cherres Cordovilla

ÍNDICE

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA	vi
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
ÍNDICE	ix
INDICE DE TABLAS Y CUADROS	xv
INDICE DE GRÁFICOS	xvi
RESUMEN EJECUTIVO	xviii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
1. Problema	3
1.1. Tema de Investigación.....	3
1.2. Planteamiento del Problema	3
1.2.1. Contextualización.....	5
1.2.1.1. Macro.....	5
1.2.1.2. Meso	9
1.2.1.3. Micro	10
1.2.2. Análisis Crítico.....	11
1.2.3. Prognosis	11
1.2.4. Preguntas Directrices	12
1.2.5. Pregunta general.....	12
1.2.6. Preguntas especificas	13
1.2.7. Delimitación.....	13

1.3.	Justificación.....	14
1.4.	Objetivos.....	15
1.4.1.	Objetivo General	16
1.4.2.	Objetivos Específicos.....	16
CAPITULO II		17
2.	MARCO TEÓRICO	17
2.1.	Fundamentación Filosófica	17
2.2.	La gestión estratégica y el desarrollo de las empresas	18
2.2.1.	Tipos de gestión	20
2.2.2.	Indicadores de gestión	23
2.2.3.	La administración estratégica como factor de desarrollo en las empresas.....	27
2.2.4.	La toma de decisiones en la alta gerencia.....	29
2.2.5.	Ventajas competitivas en modelo de gestión estratégica.....	32
2.3.	Modelo de Capital Intelectual para la medición de gestión empresarial.....	33
2.3.1.	Características del modelo de gestión empresarial	34
2.3.2.	Modelo Skandia	35
2.4.	Estudio del sector	37
2.4.1.	Actividad económica registrada en Ecuador 2016.	39
2.4.2.	Tamaño de las empresas en Ecuador	41
2.4.3.	Sectores Económicos Tungurahua.....	41
2.4.4.	Tamaño de las empresas Tungurahua.....	42
2.4.5.	Características de las empresas.....	42
2.5.	Hipótesis	43
2.6.	Hipótesis general y específicas.....	43
2.6.1.	General	43
2.6.2.	Específicas.....	43
2.7.	Señalamiento de Variables de la Hipótesis	44

CAPITULO III.....	45
3. METODOLOGIA.....	45
3.1. Enfoque.....	45
3.2. Enfoque Cualitativo y Cuantitativo.....	45
3.2.1. Cuantitativo.....	45
3.2.2. Cualitativo.....	46
3.3. Método de investigación.....	47
3.4. Nivel de Investigación.....	47
3.4.1. Exploratoria.....	48
3.4.2. Descriptiva.....	48
3.4.3. Correlacional o Explicativa.....	48
3.5. Población.....	49
3.5.1. Estudio de la población objetivo.....	49
3.6. Muestra.....	49
3.6.1. Estudio de la muestra.....	50
3.6.2. Tipo de muestreo.....	50
3.6.3. Cálculo de la muestra.....	50
3.7. Variable.....	51
3.7.1. Variable dependiente.....	52
3.7.2. Variable independiente.....	52
3.8. Operacionalización de Variables.....	52
3.9. Recolección de Información.....	53
3.9.1. Cuestionario.....	53
3.10. Procesamiento de la Información.....	54
CAPITULO IV.....	55
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	55
4.1. Análisis de Resultados.....	55

4.1.1.	Género – Nivel de estudios	56
4.1.2.	Tipo de empresa - sector	57
4.1.3.	Empresa familiar – forma jurídica	58
4.1.4.	Capacidades y formación académica	59
4.1.5.	Capacidad analítica – resolución de problemas	60
4.1.6.	Especialización.....	61
4.1.7.	Experiencia.....	62
4.1.8.	Innovación – emprendimiento.....	63
4.1.9.	Sistemas.....	64
4.1.10.	Eficiencia.....	65
4.1.11.	Sistemas Productivos.....	66
4.1.12.	Base de datos	67
4.1.13.	Clima Laboral	68
4.1.14.	Plataformas tecnológicas	69
4.1.15.	Estrategias – relación con el cliente	70
4.1.16.	Clientes	71
4.1.17.	Opinión del cliente	72
4.1.18.	Posicionamiento	73
4.1.19.	Satisfacción del cliente	74
4.1.20.	Estructura Organizacional	75
4.1.21.	Manual de funciones.....	76
4.1.22.	Cronograma	77
4.1.23.	Funciones.....	78
4.1.24.	Departamentalización	79
4.1.25.	Comunicación.....	80
4.1.26.	Nuevos productos	81
4.1.27.	Capacitación	82

4.1.28.	Desarrollo organizacional.....	83
4.1.29.	Nuevos mercados.....	84
4.1.30.	Inventarios	85
4.1.31.	Operaciones sistematizadas	86
4.1.32.	Comercio	87
4.1.33.	Eficiencia.....	88
4.1.34.	Realización óptima de trabajos.....	89
4.1.35.	Tecnología	90
4.1.36.	Calidad.....	91
4.1.37.	Sistemas de apoyo	92
4.1.38.	Imagen	93
4.1.39.	Marca.....	94
4.2.	Análisis de Resultados estadísticos	95
4.3.	Comprobación de la hipótesis	96
4.3.1.	Establecer las hipótesis nula y alternativa.....	97
4.3.2.	Combinación de frecuencias	97
4.3.3.	Verificación de la Hipótesis	98
4.3.4.	Grado de libertad (GL).....	99
4.4.	Análisis Factorial.....	101
4.4.1.	Correlación de Pearson	101
4.4.2.	Comunalidades.....	105
4.4.3.	Varianza Explicada.....	106
4.4.4.	Matriz de componentes KMO y Bartlett.....	107
4.4.5.	Gráfica de Sedimentación.....	108
4.4.6.	Matriz de Componentes	109
4.4.7.	Varimax	111
CAPITULO V		114

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
5.1. Conclusiones.....	114
5.2. Recomendaciones	117
CAPITULO VI.....	119
6. PROPUESTA.....	119
6.1. Antecedentes.....	119
6.2. Objetivos.....	120
6.2.3. General.....	120
6.2.3. Específicos	120
6.3. Modelo operativo de la propuesta	120
6.4. Modelo de Gestión Estratégica.....	121
BIBLIOGRAFÍA.....	124
ANEXOS.....	135

INDICE DE TABLAS Y CUADROS

TABLA 1: CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS.....	42
TABLA 2: TIPOS DE ENFOQUES	46
TABLA 3: DATOS PARA EL CÁLCULO MUESTRA	51
TABLA 4: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE.....	52
TABLA 5: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE	53
TABLA 6: FRECUENCIAS OBSERVADAS Y ESPERADAS.....	98
TABLA 7: NIVEL DE SIGNIFICACIÓN Y REGLA DE DECISIÓN.....	99
TABLA 8: GRADO DE VERIFICACIÓN	99
TABLA 9: PRUEBAS DE CHI-CUADRADO SPSS	100
TABLA 10: MATRIZ CORRELACIONES.....	102
TABLA 11: CORRELACIÓN PEARSON	103
TABLA 12: COMUNALIDADES.....	105
TABLA 13: MATRIZ VARIANZA EXPLICADA	107
TABLA 14: KMO.....	107
TABLA 15: MATRIZ DE COMPONENTES	110
TABLA 16: MATRIZ DE COMPONENTE ROTADO.....	112
TABLA 17: MATRIZ DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	121

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: PROCESO ADMINISTRATIVO	19
GRÁFICO 2: TIPOS DE GESTIÓN	23
GRÁFICO 3: INDICADORES DE GESTIÓN	24
GRÁFICO 4: RELACIÓN ENTRE LOS DIFERENTES TIPOS DE INDICADORES.....	26
GRÁFICO 5: SISTEMA DECISORIO	30
GRÁFICO 6: LA PLANEACIÓN EN EL CICLO ADMINISTRATIVO	32
GRÁFICO 7: MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL	34
GRÁFICO 8: ÁREAS DE LA EMPRESA	34
GRÁFICO 9: MODELO DE CAPITAL INTELECTUAL.....	35
GRÁFICO 10: ÁREAS DE LA EMPRESA	36
GRÁFICO 11: SECTORES	38
GRÁFICO 12: PRINCIPALES SECTORES DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA REGISTRADA. ...	39
GRÁFICO 13: SECTOR MANUFACTURERO	39
GRÁFICO 14: SECTOR COMERCIO.....	40
GRÁFICO 15: SECTOR SERVICIOS	40
GRÁFICO 16: TAMAÑO DE LAS EMPRESAS ECUADOR	41
GRÁFICO 17: SECTORES ECONÓMICOS TUNGURAHUA	41
GRÁFICO 18: TAMAÑO DE LAS EMPRESAS TUNGURAHUA.....	42
GRÁFICO 19: GÉNERO – NIVEL DE ESTUDIOS	56
GRÁFICO 20: TIPO DE EMPRESA - SECTOR.....	57
GRÁFICO 21: EMPRESA FAMILIAR – FORMA JURÍDICA	58
GRÁFICO 22: CAPACIDADES Y FORMACIÓN ACADÉMICA	59
GRÁFICO 23: CAPACIDAD ANALÍTICA – RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	60
GRÁFICO 24: ESPECIALIZACIÓN	61
GRÁFICO25: EXPERIENCIA	62
GRÁFICO 26: INNOVACIÓN – EMPRENDIMIENTO	63
GRÁFICO 27: SISTEMAS.....	64
GRÁFICO 28: EFICIENCIA	65
GRÁFICO 29: SISTEMAS PRODUCTIVOS	66
GRÁFICO 30: BASE DE DATOS.....	67
GRÁFICO 31: CLIMA LABORAL.....	68
GRÁFICO 32: PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS.....	69

GRÁFICO 33: ESTRATEGIAS – RELACIÓN CON EL CLIENTE.....	70
GRÁFICO 34: CLIENTES	71
GRÁFICO 35: OPINIÓN DEL CLIENTE	72
GRÁFICO 36: POSICIONAMIENTO.....	73
GRÁFICO 37: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	74
GRÁFICO 38: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	75
GRÁFICO 39: MANUAL DE FUNCIONES	76
GRÁFICO 40: CRONOGRAMA	77
GRÁFICO 41: FUNCIONES	78
GRÁFICO 42: DEPARTAMENTALIZACIÓN	79
GRÁFICO 43: COMUNICACIÓN	80
GRÁFICO 44: NUEVOS PRODUCTOS	81
GRÁFICO 45: CAPACITACIÓN	82
GRÁFICO 46: DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	83
GRÁFICO 47: NUEVOS MERCADOS.....	84
GRÁFICO 48: INVENTARIOS	85
GRÁFICO 49: OPERACIONES SISTEMATIZADAS	86
GRÁFICO 50: COMERCIO	87
GRÁFICO 51: EFICIENCIA	88
GRÁFICO 52: REALIZACIÓN ÓPTIMA DE TRABAJOS	89
GRÁFICO 53: TECNOLOGÍA.....	90
GRÁFICO 54: CALIDAD.....	91
GRÁFICO 55: SISTEMAS DE APOYO	92
GRÁFICO 56: IMAGEN.....	93
GRÁFICO 57: MARCA	94
GRÁFICO 58: CHI-CUADRADO.....	100
GRÁFICO 59: SEDIMENTACIÓN	108
GRÁFICO 60: ÁREAS DE LA EMPRESA	122

RESUMEN EJECUTIVO

En el siguiente proyecto de investigación se abordará acerca de la gestión estratégica en las empresas medianas y grandes sean estas de servicios, producción o comercio de la provincia de Tungurahua. Dichas empresas, están insatisfechas en cuanto a los resultados obtenidos por la gestión estratégica y toma de decisiones, que en la actualidad se está dando en las empresas. La inexistencia de un modelo para la medición de la gestión estratégica es una de las principales falencias en la empresa, además de una incorrecta gestión del conocimiento y falta de compromiso para invertir en esta área de la empresa.

Por esta razón el trabajo está enfocado a conocer como la gestión estratégica impacta en la toma de decisiones en las empresas grandes y medianas, las empresas que tengan un adecuado uso de la gestión y toma de decisiones tendrán la capacidad de gestionar la productividad, innovación, y reducción de costos de una forma adecuada para el mercado y con ello distinguirse de la competencia existente en su mismo segmento o área donde se desenvuelve.

Los datos arrojados por la investigación de campo indican que las empresas consideran importante manejar una adecuada gestión para tomar decisiones correctas.

Por tanto, la propuesta se direccionó a la creación de un modelo de gestión estratégica que permita medir los distintos capitales que las empresas poseen, como capital intelectual, estructural, organizacional, procesos, innovación y desarrollo.

PALABRAS CLAVES:

INVESTIGACIÓN

GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

TOMA DE DECISIONES

EMPRESAS GRANDES

EMPRESAS MEDIANAS

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES
TOPIC: "STRATEGIC MANAGEMENT: IMPACT ON MAKING
DECISIONS IN BIG AND MEDIUM COMPANIES OF TUNGURAHUA"

ABSTRACT

In the next investigation project about strategic management in medium and big companies are this of services, production and commerce in the province of Tungurahua. The options have dissatisfaction with the results obtained by the strategic management and decision making that is currently taking the companies. The lack of a model for the measurement of strategic management a major in knowledge management, the lack of commitment of companies to invest in this area of the company.

For this reason the work is focused on how strategic management impacts on decision making in large and medium companies, companies that have an adequate use of management and decision-making will have the ability to manage productivity, innovation, And reducing costs in a way that is appropriate for the market and thus distinguished from the existing competition in the same segment or area where it operates.

Data from field research indicate that firms consider it important to manage appropriate management to make the right decisions.

Therefore, the proposal was directed to the creation of a strategic management model that allows measuring the different capitals that companies possess, such as intellectual, structural, organizational, process, innovation and development capital.

Keywords

INVESTIGATION

STRATEGIC MANAGEMENT COMPANIES

DECISION MAKING

BIG COMPANIES

MEDIUM COMPANIES

INTRODUCCIÓN

El proyecto de investigación está enfocado al establecimiento de una correcta gestión estratégica y su impacto en la toma de decisiones en las empresas medianas y grandes, por lo cual se inició buscando información secundaria para definir teóricamente la gestión estratégica, datos estadísticos del INEC y planes zonales de desarrollo territorial. El objetivo fundamental es detectar las falencias de las empresas al momento de utilizar la gestión estratégica para la toma de decisiones.

Es muy importante señalar que las empresas de Tungurahua deben precisar el uso de herramientas para la medición de la gestión estratégica. El presente trabajo consta de seis capítulos los cuales son detallados a continuación:

Capítulo I. Consta del planteamiento del problema a resolver donde se da a conocer los diferentes contextos que son macro, meso y micro ambiente donde se desenvuelve las empresas, basado en esto podemos delimitar el estudio y plantear los objetivos que permitan llegar a las conclusiones y recomendaciones que servirán para poder plantear una propuesta.

Capítulo II. Marco teórico, con el análisis de investigaciones relacionadas con el tema propuesto e información obtenida de libros y revisas indexadas para justificar cada una de las variables e indicadores utilizados para el estudio las cuales darán el sustento bibliográfico a la investigación, con lo cual podremos plantear las hipótesis de investigación y el señalamiento de la variable dependiente que es la gestión estratégica y la variable independiente como lo es la toma de decisiones, las mismas serán claves en la investigación.

Capítulo III. Se define un enfoque mixto de la investigación, siendo cuantitativo y cualitativo se requieren para el desarrollo de la investigación con un nivel descriptivo

y para el análisis estadístico un modelo factorial. Seguidamente se determina la población objetivo siendo 200 empresas medianas y grandes de Tungurahua, el cálculo de la muestra indica que se aplica la encuesta a 134 empresas seleccionadas aleatoriamente sin repetición. Se desarrolla el instrumento de medición que sirve para la obtención de datos de las empresas. Además se plantea la Operacionalización de las variables detalladas en el capítulo II.

Capítulo IV. Análisis e interpretación de resultados obtenidos de la investigación de campo, que se efectúa con cada una de las variables e indicadores utilizados en el instrumento de recolección de datos. Para esto se utiliza el programa estadístico SPSS el cual permite analizar las variables estudiadas de las empresas en Tungurahua. Se realizará un análisis descriptivo de todas las preguntas del cuestionario y un estudio estadístico utilizando el análisis factorial se inicia con la correlación de Pearson, comunalidades, varianza total, KMO, gráfico de sedimentación, matriz de componentes y Varimax para la agrupación y reducción de variables estudiadas y establecer el nuevo modelo.

Capítulo V. Se realizan conclusiones y recomendaciones basadas en los objetivos planteados al principio de la investigación, los que proporcionaran solución al problema que es la insatisfacción de los resultados obtenidos en la gestión estratégica y toma de decisiones en las empresas de Tungurahua.

Capítulo VI. Se realiza la propuesta enfocada a los resultados obtenidos en la investigación.

CAPITULO I

1. Problema

“En la investigación el problema es todo aquello que se convierte en objeto de reflexión y sobre la cual se percibe la necesidad de conocer y, por tanto, de estudiar se constituye en una pregunta o interrogante sobre algo que no sabe o que se desconoce, la solución, respuesta de un nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo. Un planteamiento del problema debe ser claro y relacionado, exponiendo claramente la naturaleza del fenómeno a estudiar” (Arias, 2012; Bernal, 2010; Díaz, 2009).

1.1. Tema de Investigación

La gestión estratégica: impacto en la toma de decisiones en las empresas grandes y medianas de Tungurahua.

1.2. Planteamiento del Problema

“El planteamiento de problema contiene la situación, problema y su formulación, para lo cual es importante mencionar los antecedentes del estudio, la situación del problema, y al final formular la pregunta”, “Un problema es una interrogante que molesta o inquieta al investigador, la misma exige respuestas por tanto el planteamiento del problema consiste en definir dicho problema a través de la elaboración de una investigación delimitando el objeto de estudio y el análisis del marco teórico”. “Cuando se redacta un problema es necesario eliminar cualquier inquietud o dificultad que no esté acorde con la teoría, se deber realizar un planteamiento claro y preciso estableciendo formalmente la investigación” (Lerma, 2011; Cisneros, 2012; Lara, 2011).

Las empresas en la actualidad tienen una necesidad de contar con una adecuada gestión estratégica, para ser líderes en el sector donde se desempeñan cada una de ellas. También como: **“Insatisfacción de los resultados obtenidos en la gestión estratégica y toma de decisiones en las empresas de Tungurahua”**.

“La primera fase en el diseño de una investigación mediante encuesta comienza con una localización clara de las cuestiones o materias a investigar, elaborando un listado de los factores sobre los que se quiere obtener información. El planteamiento del problema debe ser claro y relacionado, exponiendo claramente la naturaleza del problema a estudiar” (Díaz, 2009).

Por ello, “analizar las características propias del problema ayuda a presentarlo en forma clara y concreta. La práctica relaciona todos los hechos y propone los elementos que considera necesarios para la solución. Sin embargo, formular el problema de investigación, significa algo más, donde se tiene que explicarlo con base a cuatro aspectos, aunque pueden ser menos, como son: referencias, defensa, representación y limitantes. Plantear el problema es afinar y estructurar más la idea de investigación. La forma o idea del planteamiento del problema puede ser en ocasiones inmediato o puede requerir una considerable cantidad de tiempo; ello depende de cuan familiarizado esté el investigador con el tema a tratar, la complejidad misma de la idea, la existencia de estudios antecedentes, el empeño del investigador y sus habilidades personales” (Calderón & Alzamora, 2010).

Tomando en cuenta los libros y artículos de revistas indexadas relacionados con el tema podemos darnos cuenta que la inadecuada gestión estratégica que tienen hoy las empresas son las principales causas de la mala toma de decisiones empresariales. El tamaño de la empresa será un elemento que intervenga al momento de tomar decisiones, porque será más complejo si la empresa es grande a que sea mediana, se debe tomar en cuenta las características internas y externas, al no contar con una

apropiada gestión estratégica que contribuya a la gerencia para la toma de decisiones empresariales y cumplimiento de metas y objetivos establecidos, no se tendrá un control de los indicadores que influyen en la empresa. En la actualidad las empresas requieren trabajar de manera más inteligente y eficiente, para ello deben utilizar como herramienta la gestión estratégica para ser competitivos y esto les genere mayor valor; la información es considerada la clave principal al momento de resolver cuestiones empresariales críticas. En el ámbito empresarial, la gestión y la toma de decisiones, son fundamentales para la innovación de procesos empresariales. Las empresas que tengan un adecuado uso de la gestión y toma de decisiones tendrán la capacidad de gestionar la productividad empresarial es decir lograr resultados más eficientes a menor costo incrementando la rentabilidad, además de innovar en el mercado y con ello distinguirse de la competencia existente en su mismo segmento o área donde se desenvuelve.

1.2.1. Contextualización

“Se considera contextualización cuando la información se sintetiza y se realiza un posterior análisis de información, se refleja la aportación del autor”. “Contextualizar es recabar información del entorno, características de la población, antecedentes y circunstancias que pueden pasar en la actualidad”, “es producto de una observación detallada de la problemática por lo que es importante realizar un diagnóstico, análisis y síntesis del problema” (Lara, 2011; Morán & Alvarado, 2010; Lerma, 2011).

1.2.1.1. Macro

“La empresa es la unidad de producción: es la organización que se caracteriza por producir productos (bienes y servicios, no productos y servicios como se dice en Derecho Mercantil). Además para poder sobrevivir, esa función tiene que realizarse eficientemente buscando la mayor satisfacción de los intervinientes dentro y fuera y los sacrificios también para dentro y fuera. Para los próximos años las empresas tendrán diversos retos en la economía social que tendrá que afrontar para mostrar su

competitividad y capacidad de adaptación al mercado y a la realidad económica y social. Las empresas han demostrado su destacada aportación en épocas de crisis económicas. De hecho, existen estudios que concluyen su comportamiento a nivel mundial y regional” (Lejarriaga; et al, 2013).

Las empresas a nivel mundial tienen la necesidad de contar con una adecuada gestión estratégica para ello se debe conocer el desarrollo de la teoría de gestión y estrategias empresariales. Los esfuerzos que se realizan en todos los países del mundo, tienen como finalidad ser innovadores y competitivos en un mercado cada vez más globalizado por el crecimiento industrial y tecnológico con una nueva visión estratégica de crecimiento. En América Latina ha tenido una década de constante crecimiento económico sin embargo con la grave recesión económica que afecta al mundo, las empresas, están tomando decisiones para poder seguir en el mercado optimizando recursos financieros, materiales y humanos. Se puede ver la necesidad de contar con una amplia capacidad de gestión por parte de las empresas, para optimizar procesos administrativos y productivos sino también contar con una identidad única y aprovechar las oportunidades del mercado. Los empresarios regionales deben comprender que cada país tiene sus propias características tanto geográficas, demográficas que las empresas deben usar como una estrategia de crecimiento empresarial (Martínez, 2013).

“La ciencia administrativa, a lo largo del tiempo se ha ido desarrollando de tal manera que el tradicional enfoque mecánico es reemplazado por relaciones entre personas que comprendan y se comprometan de acuerdo a la visión y misión de la empresa, conociendo las fortalezas y debilidades que poseen con el fin de conseguir los objetivos y metas preestablecidas que darán lugar al éxito”. “La administración ha pasado por algunas épocas para poder llegar a lo que se conoce hoy en la actualidad, en una época primitiva los miembros de una tribu trabajaban en las actividades de caza y pesca de animales y recolección de productos agrícolas para sobrevivir. Contaban con una organización jerárquica los mayores eran los jefes quienes tomaban las decisiones en la tribu. La administración se distinguió en la

época esclavista por tener una marcada tendencia a la supervisión del trabajo físico, castigo corporal en donde los individuos de menor rango, no tenían reconocidos sus derechos como persona y solo realizaban trabajos de fuerza mayor. En la época feudal la administración la ejercía el señor feudal, basándose en sus criterios con el fin de explotar al máximo la capacidad productiva del sirviente. Para esta época la administración surge de invenciones que más tarde impulsan el desarrollo de la humanidad, entre ellas, la máquina vapor. Se dio el auge de la industria en gran escala, donde el empresario o la industria eran los dueños de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza laboral, con los abusos conocidos. Entonces aparecen los primeros indicios del quehacer administrativo para poder solucionar los conflictos derivados de las relaciones laborales de los actores del proceso productivo. En la época actual aparece un mayor desarrollo tecnológico, informático, industrial, gestión del conocimiento, análisis productivo, estrategias comerciales y filosofía del servicio; lo que impulsa a la conciliación de la administración como una ciencia y el arte de planear, organizar, dirigir, evaluar y retroalimentación. Se piensa en la optimización de recursos y simplificación de trabajo” (Prieto, 2013).

“La historia de la gestión empresarial se inicia en el siglo XIX. En el mundo occidental, la revolución industrial será el origen y la causa de grandes transformaciones. La confluencia de máquinas y los cambios sociopolíticos provocaran en nacimiento de un nuevo tipo de organización económica: la empresa moderna”. Cuando finalizaba la Segunda Guerra Mundial, los Estados Unidos se erigieron como potencia dominante a escala mundial, mientras que el resto de las potencias capitalistas y la antigua URSS quedaron debilitadas. La guerra había demostrado el doble uso de la ciencia, ambos decisivos para el desarrollo y la seguridad nacional. Las dos guerras mundiales favorecieron el desarrollo científico. Con la segunda guerra mundial, se demostró la necesidad de un acceso efectivo a la información; se dirigió la atención sobre la recuperación de la información y la creación de nuevos métodos de organización bibliográfica y tratamiento, en general, de la masa documental” (Gimneo y et al, 2009).

“La gestión del conocimiento se ha ido desarrollando a partir de década de los noventa, reconociendo tres etapas. La primera etapa comprendida entre el año 1990 a 1995 consiste en el interés, el cual estaba enfocado a la información correcta, la misma que debía ser posesión de una persona que la necesite en un momento específico; un elemento fundamental fue la gestión de la información, que pretendía extraer información por medio de bases de datos y plataformas tecnológicas. La segunda etapa partía del año 1995 al 2001 su enfoque principal fue el cliente, la búsqueda de información en internet, y la clasificación de información en varios aspectos. La tercera etapa originada en el año 2001 comprendía aspectos como habilidades, conocimiento y aprendizaje que son importantes en la gestión de la información” (Gómez y et al, 2010).

Según Batista (2012) “la gestión de este proceso no puede ser una copia de sedes centrales, más bien se basa en la investigación teórica que reúne varias opciones que indiquen en forma correcta el argumento principal y subtemas”.

“La gestión estratégica tiene una definición muy parecida, aunque ésta fue propuesta hace algo más de veinte años. Un estudio histórico de la gestión estratégica se remonta hasta Von Neumann y Morgenstern quienes en 1947 desarrollaron el primer “concepto de la gestión estratégica”. Ellos, como lo había hecho antes Leverett S. Lyon en el área del Marketing, concibieron la estrategia como una serie de acciones que realizan las empresas para luchar con el entorno en el que deben competir. Se puede ver, con toda claridad, que existen temas recurrentes respecto al concepto de estrategia. Dando el origen a las estrategias modernas que se iniciaron con dos tendencias que surgen inmediatamente después de la segunda Guerra Mundial. Esas tendencias fueron: desarrollo y sofisticación de técnicas de presupuestación, la búsqueda de medios que permitan elaborar estrategias corporativas globales” (Díaz, 2013).

“La estrategia es un proceso que trata de identificar continuamente aspectos en los que la empresa pueda ser más productiva que la competencia utilizando menos

recursos para obtener el producto o prestar servicios, para diferenciar de los competidores y satisfacer de formas más eficaz las necesidades de los clientes. Con una adaptación permanente implica una búsqueda constante de ventajas competitivas. En un mundo donde el cambio es una constante diaria y afecta a la sociedad, el empresario necesita adaptar permanentemente su organización y estrategias a las nuevas realidades y reglas de juego impuestas por el medio cambiante, buscando constantemente ventajas competitivas que le permitan diferenciarse del resto” (Martínez, 2013).

“Está comprobado de manera científica que la creación o mejora en gestión y administración de empresas creadoras, eficientes y eficaces de una manera competitiva, con nuevas ideas que surgen de gerencia o del personal, dan paso a un incremento significativo en la productividad de sus empleados consiguiendo una puesto permanente en el mercado planteándose como objetivo la exportación de sus productos a largo o mediano plazo. Es importante tomar de cuenta que la manera correcta de despojar a la pobreza del país es generando empleos, de esta forma se pretende reactivar la demanda, el ingreso per cápita y lo primordial mejorando la calidad de vida de los ciudadanos. Por tanto, la toma de decisiones organizacionales es un objeto de estudio de varias disciplinas científicas. En la época de los años 50, investigadores como Simón, March, Mintzberg, Moody, Huber, Pomerol, entre otros proponen el conocimiento sobre el comportamiento en las empresas. Surgieron estudios tanto académicos como empíricos que pretendían responder hipótesis acerca de la adecuada toma de decisiones y su actividad en las empresas y organizaciones.” (Van Den, 2010).

1.2.1.2. Meso

En el Ecuador debido al proceso de cambio económico que enfrenta el país, ha determinado nuevas estrategias en la actividad empresarial, se ha visto que el consumidor ecuatoriano es quien decide de mejor manera en base a sus necesidades

que producto o servicio prefiere con esto las empresas cambian de modelos de gestión empresarial (Barrionuevo, 2015).

“Este enfoque de la organización empresarial es un planteamiento estructural o sistemático, y la tecnología es posible considerar una parte no aislada de un sistema de gestión, teniendo las relaciones de independencia que existe entre ella y el todo al que está integrada. La organización no es únicamente capacidad empresarial sino interdependencia dentro de la empresa, entre la empresa y el resto del agrupamiento de empresas del que forma parte, y de estos dos aspectos respecto al territorio donde se encuentra el sistema local empresarial. En pocas palabras, no compiten las empresas aisladas, sino la red y el territorio. Por tanto, en términos marshallianos, las economías alcanzadas en la producción no son únicamente “las economías internas a la empresa individualmente considerada sino que existen también las economías externas generales y economías externas locales” correspondiente al territorio concreto donde se sitúan. En la actualidad el entorno de los negocios está basado en un sistema de gestión para medir el desempeño organizacional contando con indicadores financieros, también con la evaluación con relación a los objetivos cualitativos. Por lo tanto es necesario que las empresas conozcan cómo y en qué grado sus inversiones son utilizadas para una mejor gestión empresarial” (Jones & Alderete, 2016).

“La gestión estratégica en la comunicación dentro de la empresa se ha convertido en un factor de crecimiento dentro de los diferentes escenarios organizacionales, son pocos los profesionales que se dedican a evaluar la contribución de su accionar, se ha dado una gran necesidad de evaluar la gestión estratégica y toma de decisiones en las empresas ecuatorianas, dentro de todas las áreas de la empresa con esto logrando cumplir con los objetivos y metas establecidas por la gerencia” (Álvarez & Lesta, 2011).

1.2.1.3. Micro

Con respecto a “Tungurahua es la provincia que tiene el 4,8 % de la producción del país, contando con una gran producción industrial de importantes empresas reconocidas a nivel nacional por la calidad de sus productos. Su población económicamente activa (PEA) se encuentra en un 18 % en industria, 18 % comercio, 13 % servicios, 5% transporte y construcción, 2 % en servicios financieros y un 5 % entre otras actividades” (INEC, 2010).

1.2.2. Análisis Crítico

Por esta razón es necesario que las empresas en la provincia de Tungurahua cuenten con una gestión estratégica que ayude al fortalecimiento de estas empresas, combinando una adecuada planificación y toma de decisiones para lograr estrategias que den cumplimiento a los objetivos planteados por sus gerentes. La mayoría de estas empresas están basadas en el uso de la tecnología y faltando enfocarse en la gestión adecuada de las personas y su intelecto individual, las cuales trabajan en diferentes áreas de las empresas, no cuentan con una estrategia visionaria que les permitan centrarse en un objetivo a largo plazo. El desarrollo de indicadores de gestión estratégica permitirá contar con una adecuada toma de decisiones, de cómo llevar los procesos administrativos y operativos aumentando sus capacidades de prevenir problemas en las áreas de las empresas.

1.2.3. Prognosis

“La prognosis es conocida también como conjetura, informada, o predicción de sentido común, que es una previsión basada en generalizaciones empíricas más o menos tácticas; y predicción o retrodicción científica, que es una previsión (o revisión) basada en teorías y datos científicos (o tecnológicos). Esta recaba información, de forma estructurada del problema por medio del modelo y método de diagnóstico, sometiendo a esta información a una valoración preliminar para detectar

el grado complejidad y delicadeza en el problema en discusión”. (Bunge, 2004; Hernández, 2007).

La inadecuada utilización de la gestión estratégica para la toma de decisiones acertadas, tiene como consecuencia que las empresas no puedan cumplir con los objetivos y metas planteadas por sus administradores, del mismo modo el capital intelectual deberá ser una prioridad al momento de la ejecución de planes estratégicos. Probablemente después de un análisis se podrá detectar problemas en diferentes niveles o áreas de la empresa.

La progresiva complejidad de los mercados es una de las razones por la cual las empresas deben contar con una gestión estratégica de primer orden orientado a medir el capital intelectual, con esto estar a la vanguardia de las grandes empresas del Ecuador y del Mundo, lo que permitirá a las empresas mantenerse en el mercado siendo más competitivas.

1.2.4. Preguntas Directrices

Se considera que “es adecuado plantear una o varias preguntas acerca del problema que se estudiará, pueden ser generales, además deben ser precisas”. “Realizar preguntas directrices permitirá implementar grupos focales y elaborar entrevistas los mismos que parten de los objetivos específicos”. “Son interrogantes que permiten conocer necesidades, roles, o técnicas que se deseen usar para elaborar el proyecto” (Morán & Alvarado, 2010; Tomicic et al, 2014; Velázquez & Córdova, 2012).

1.2.5. Pregunta general

¿Cuál es la relación que se genera entre la gestión estratégica y la toma de decisiones en las empresas de Tungurahua?

1.2.6. Preguntas específicas

¿Cuál es la situación actual de las empresas y la gestión administrativa para una correcta toma de decisiones?

¿Cuáles son los indicadores que poseen las empresas y el impacto en la toma de decisiones empresariales?

¿De qué manera influye los procesos de gestión estratégica utilizados en las empresas y como coadyuva a la toma de decisiones?

1.2.7. Delimitación

“La delimitación significa indicar con precisión en la interrogante formulada: el espacio, el tiempo, o período que será considerado en la investigación, y la población involucrada. Es un instrumento adecuado para describir los objetivos, el contenido, el procedimiento y, en general, las características del estudio, siendo clara las cuestiones o materias a investigar con esto elaborando un listado de los temas que se desea obtener información con pasos secuenciales que empiezan por la detección de un problema y sus variables y su relación entre ellas” (Arias, 2012; Díaz, 2009; Pérez, Galán & Quintanal, 2012).

Campo: Gestión Estratégica

Área: Administración

Aspecto: Gestión Estratégica y Toma Decisiones

Temporal: La investigación será realizada entre los meses de noviembre de 2016 a marzo de 2017

Espacial: La investigación será en la provincia de Tungurahua

La investigación está dirigida al área de la Administración en su campo específico que es la gestión estratégica con un aspecto enfocado a la toma de Decisiones. Se la realizara entre los meses de noviembre de 2016 a marzo de 2017, en las empresas grandes y medianas de Tungurahua.

1.3. Justificación

“Debe enfocarse en indicar la importancia de resolver una interrogante de investigación, está orientada a demostrar la razón por la cual invertir dinero u otros recursos con el fin de resolver una problemática de investigación”. “La mayor parte de la investigación, se realiza con un propósito definido y éste debe ser muy importante para que se justifique su realización”. “Toda investigación está enfocada a la resolución de un problema, por lo que es necesario justificar o validar las razones por las que se debe realizar la investigación, además de determinar la dimensión para conocer la viabilidad que tiene” (Lerma, 2011; Morán & Alvarado, 2010; Bernal, 2010).

En los últimos años las empresas pasan por una polémica en cuanto a teorías de gestión y administración, por lo que las herramientas que utilizan deben ser modificadas según el entorno al que se enfrenten, por tanto, es necesario la intervención de un líder que con experiencia y destreza conduzca a la empresa al éxito, “el liderazgo es una habilidad que orienta a los seguidores hacia una dirección exacta, conseguir objetivos, motivar, e influir en el comportamiento de los demás” (Solomon, 2010).

La gestión estratégica es un factor determinante que da lugar a la proactividad de la empresa a futuro, el proyecto de investigación pretende analizar la gestión y toma de decisiones en las empresas grandes y medianas de Tungurahua, con el fin de conocer los diferentes procesos y funcionalidades que se manejan, “la proactividad se refiere a las actividades que se adelantan a la competencia, previniendo la demanda y

aprovechando oportunidades a través de la creación de nuevos productos o servicios” (López, Serrano, & García, 2014).

El presente trabajo proporciona conceptos y metodologías que permitan conocer los indicadores y variables que se utilizan en las empresas además de explorar la gestión, que hace referencia a los procesos administrativos, comerciales y de producción, y tipos de gestión que intervienen al momento de tomar decisiones para alcanzar los objetivos propuestos “cuanto más claros sean los objetivos planteados se incrementarán las posibilidades de cumplirlos, se deben formular correctamente para poder lograrlos, deben ser medibles y alcanzables” (Muradep, 2009).

“La gestión es eficaz si se consigue el objetivo planteado anteriormente, se realiza a través de economía de medios, además da lugar a una buena comunicación y relaciones humanas y profesionales” (Arellano, 2010). Por esta razón, es factible realizar la investigación sobre gestión, debido a que permite conocer si las empresas consiguen sus objetivos y manejan una adecuada gestión empresarial.

1.4. Objetivos

“El objetivos general y específicos están planteados en el diseño, es importante considerar que obligatoriamente éstos deben ser alcanzables”. “Los objetivos son enunciados claros y precisos acerca de lo que persigue la investigación, los cuales dan dirección a la investigación acerca de los distintos datos que se deben recoger y cuál es el procedimiento más adecuado para realizar dicha investigación”. “Tiene la finalidad de señalar lo que se desea de la investigación y deben ser planteados con claridad, siendo congruentes entre sí”. (Lerma, 2011; Lara, 2011; Morán & Alvarado, 2010).

1.4.1. Objetivo General

Establecer como la gestión estratégica impacta en la toma de decisiones en las empresas grandes y medianas de Tungurahua.

1.4.2. Objetivos Específicos

- a. Determinar la situación actual de las empresas y la gestión administrativa para una correcta toma de decisiones.
- b. Identificar los indicadores que poseen las empresas y el impacto en la toma de decisiones empresariales.
- c. Establecer los procesos de la gestión estratégica utilizados en las empresas y como coadyuva a la toma de decisiones.
- d. Proponer un modelo para medir la gestión estratégica en las empresas.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

“El marco teórico de una investigación da lugar a una visión hipotética acerca de un problema científico, investigando desde sus inicios hasta la actualidad”. “Lo constituyen el marco de antecedentes conceptual, teórico, demográfico, geográfico, legal, etc., que se hayan hecho parte del contexto del proyecto”, “está relacionado con la investigación y la ciencia, es un grupo de ideas y teorías que ayudan a investigar una determinada problemática” (Castañeda, 2014; Lerma, 2011; Ruiz, 2012).

2.1. Fundamentación Filosófica

Según Van Den (2016) “un negocio se dedica a suministrar bienes o servicios sus clientes, su principal objetivo es obtener utilidad de los negocios o empresas que constituyen la base de la economía de un país ofertando sus productos, una de las principales razones de ofrecer productos de calidad, es mejorar el nivel de vida de los habitantes; por lo general las organizaciones tienen como líder un gerente que se encarga de realizar mejoras en la parte de producción, es decir acrecentando las unidades producidas con los mismos gastos y el mismo número de empleados, bajando así los costos fijos, unitarios y totales de la empresa, incrementando a su vez la utilidad. Lo que conlleva a una continua investigación con el fin de innovar y mejorar la parte gerencial, administrativa, de gestión, mercado, producción; considerando el gusto de los consumidores y los cambios económicos que se den en el país”.

2.2. La gestión estratégica y el desarrollo de las empresas

“La gestión es la acción de administrar en dirección del proceso de planeación, es administrar las tareas y recursos que conduzcan al logro de objetivos planteados por la organización. La gestión consiste finalmente en que un grupo de personas realicen actividades, con el objeto de obtener ciertos resultados de la manera más eficaz y eficiente posible. Parte de la gestión, es el proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir / ejecutar y controlar” (Montes, Montilla, & Mejía, 2014).

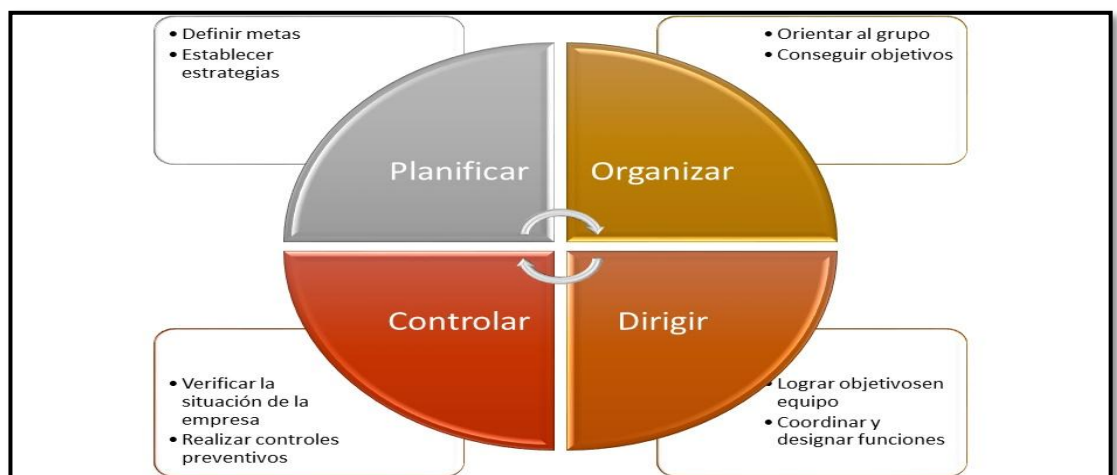
“Planificar abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar actividades; organizar incluye determinar que tareas se realizarán, cómo llevarlas a cabo, quien las ejecutará, cómo están agrupadas, y dónde serán tomadas las decisiones; dirigir es otro componente de la administración, un gerente dirige cuando motiva a los empleados, coordina las actividades, elige el canal más eficaz de comunicación y resuelve conflictos entre los miembros; y finalmente controlar, el gerente debe asegurarse que las cosas marchen debidamente vigilando el desempeño de la organización y corrigiendo las desviaciones sustantivas” (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013)

“Organizar es orientar y preparar al grupo para conseguir los objetivos que se han planificado anticipadamente creando o potenciando las estructuras de apoyo necesarias y facilitando los recursos indispensables. Para organizar algo a corto o largo plazo se deben contestar interrogantes como: ¿Qué se desea conseguir? ¿Qué hacer para conseguir lo deseado? ¿Quién es el responsable? ¿Con que medios se alcanzaran el objetivo? ¿Cómo se lo hará?; para organizar cualquier actividad se deben conocer los objetivos o intereses, en qué contexto se lo llevará a cabo, y cuáles serán los indicadores de calidad que permitirán observar a lo largo del procesos si se está llevando bien la organización y si los resultados finales se adecuan a la calidad deseada” (Álvarez, 2009).

“Dirigir es conducir, orientar, lograr objetivos a través de otros, es lograr que los otros hagan lo que deben hacer es decir que cumplan con sus funciones o tareas encomendadas, es coordinar esfuerzos, inteligencia y voluntad con la finalidad de obtener resultados; para dirigir es indispensable conocer a las personas, sus conocimientos y capacidades con el fin de incrementarlos o por lo contrario corregir malos hábitos y modificar el comportamiento, aprovechando así al máximo los recursos disponibles” (Urcola, 2010).

“Controlar es verificar comparativa y periódicamente la situación en la que se encuentra la empresa, el cumplimiento de los objetivos, metas, planes o resultados esperados, es considerado la última parte en el proceso de gestión y el contenido informativo que se obtiene retroalimenta directamente desde la primera fase de análisis y plantea objetivos nuevos. La gestión está enfocada a la calidad se realizan controles preventivos durante los procesos para reaccionar a tiempo a cualquier percance y evitar errores o fallos” (Albert, 2015).

Gráfico 1: Proceso Administrativo



Fuente: (Albert, 2015). **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

“Desde la visión gráfica de lo que se denomina “ciclo de la gestión” se observa que, lo que mantiene viva la empresa y su sistema de gestión es una aplicación periódica y sistémica de las herramientas de medición y seguimiento, más no por los procedimientos asociados a la fase de planificación. Tradicionalmente se relacionaba gestión con dirección o mando; la comprensión del “ciclo de gestión” permite asociarlo más bien con planificación y evaluación. Gestión y mejora son términos similares; el enfoque sistemático de la mejora, gestión de calidad, pasa por recoger, procesar y analizar datos, inductores de burocracia que para justificarse han de servir para añadir valor, para inducir eficacia” (Pérez, 2010).

2.2.1. Tipos de gestión

Existen varios tipos de gestión, entre las cuales están:

- a) **Gestión tecnológica:** “Este modelo define los proceso a través su descripción detallada e integral, con sus interacciones y requerimientos, los distintos roles e indicadores, que permiten tener una retroalimentación continua de las necesidades, deficiencias y logros de la actividad, lo cual permite una mejora continua” (Folgueras, 2011).

- b) **Gestión social:** “La gestión social funciona a través de mecanismos que promueven de alguna manera la inclusión social y la vinculación con la sociedad, se emiten políticas, estrategias, instrumentos, acciones, etc. que pretenden eliminar los distintos elementos de exposición de las empresas frente a sucesos potencialmente destructores, además da lugar a la creación de un sentido de participación ciudadana” (Thomas, 2011).

- c) **Gestión de proyecto:** “Es la aplicación del conocimiento, habilidad, capacidad, técnicas, y herramientas a las actividades de un proyecto con el objeto de cumplir con los requisitos del proyecto, balanceando alcance, tiempo, coste, riesgo, calidad, necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés o stakeholders” (Ocaña, 2013).

- d) **Gestión de conocimiento:** “Es la metamorfosis del conocimiento en negocios, es el arte de crear valor a través del afianzamiento de los activos intangibles, además está relacionado con el uso de la información estratégica con el fin de conseguir los objetivos del negocio; es una actividad organizacional de creación de un entorno para que el conocimiento pueda ser accedido, compartido y creado” (Valhondo, 2010).
- e) **Gestión ambiental:** “La protección del medio ambiente y el desarrollo de medidas de respeto ambiental han ido ingresando de manera creciente en las políticas económicas de los diferentes países, las presiones medioambientales (comerciales, legales, económicas...) que ha soportado la industria han obligado a las empresas a afrontar el desafío medioambiental para no verse desplazados de los mercados cada vez más competitivos” (Vértice, 2010).
- f) **Gestión estratégica:** “La gestión estratégica organizacional permite la identificación, enunciación y valoración de alternativas estratégicas satisfactorias frente a una crisis en un contexto referente a la actividad financiera propia de cada organización” (Prieto, 2012).
- g) **Gestión administrativa:** “La gestión administrativa estudia la relación de la empresa con el exterior y el mercado en el que pretende trabajar, los vínculos que genera la empresa con clientes y proveedores, la tramitación de documentos administrativos, ya sean estos facturas, fichas de clientes o proveedores, presupuestos, etc.; trabaja la “burocracia” de la relación comercial entre empresa y consumidor antes, durante y después de la venta de un producto o servicio” (Domínguez, 2014).

- h) **Gestión gerencial:** “La función de la gestión gerencial es ejecutar continuamente un análisis de competencia, comúnmente llamado benchmarking, especialmente en las empresas líderes, con un análisis de sus factores de éxito y las razones o ventajas por las que llegaron a ser líderes en el mercado, analizando las razones de su eficiencia, por sobre las de la compañía que dirige y la forma como se pueda minimizar o revertir esa diferencia; además, detecta los cambios en el mercado originados por la tecnología o la innovación de la industria y de la competencia” (Van Den, 2016).
- i) **Gestión financiera:** “La gestión financiera analiza las necesidades de recursos financieros, costos y la forma más conveniente de obtenerlos, así como estudiar y decidir respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones, para esto las empresas asisten a los mercados financieros, emiten activos y operan con intermediarios; la financiación de la empresa será variada, abundante y un tanto barata, cuanto más desarrollado esté el sistema financiero del país en el que la empresa realice su actividad” (López, 2010).
- j) **Gestión pública:** “La gestión pública se identifica por la eficiente y adecuada administración de los elementos y recursos para satisfacer las necesidades que poseen los individuos. En el control de la gestión pública se generan mecanismos que permiten la comparación sistemática de lo planeado y realizado, de esta forma se puede garantizar la dotación de servicios y su función social; también es considerado un grupo de acciones correctas que permiten a la organización cumplir metas u objetivos” (Carreno, Parra, & Font, 2012).

Gráfico 2: Tipos de Gestión

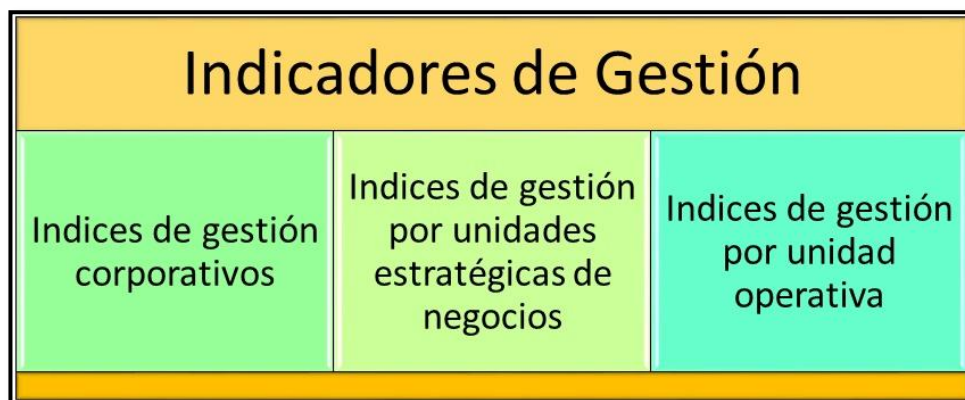


Fuente: Varios autores. **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

2.2.2 Indicadores de gestión

“En un ambiente empresarial existen varios aspectos como personal, tecnología, sistemas, medio ambiente, etc. que se encuentran incorporados a las asociaciones modernas, la competitividad está fundamentada en la capacidad de liderazgo y conocimientos de los dueños o gerentes además en modelos de gestión que permita la solución de problemas de otra forma el cierre de la compañía sería la única opción”. “Es importante destacar que el control de gestión debe emprender a partir del proceso mismo de planificación, es decir, en ese proceso deben identificarse los indicadores que serán utilizados para dar un adecuado seguimiento y control a la ejecución del plan; cuando se definen objetivos, metas, operaciones, deben determinarse los indicadores que se usarán para evaluar el cumplimiento de los problemas e identificación de nudos críticos, entre otros aspectos. En otras palabras, durante el proceso de formulación del plan y del presupuesto, el equipo responsabilizado de estas tareas debe estar convencido de la convivencia de establecer, desde ese mismo momento, los indicadores de gestión necesarios para la medición respectiva” (González, Rodríguez, & Moreno, 2014; Zambrano, 2011).

Gráfico 3: Indicadores de Gestión



Fuente: Montes, Montilla, & Mejía (2014). **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Para Montes, Montilla, Mejía (2014) “la gestión debe dar paso a una información rápida, su forma de actuar y decidir debe tener mejor conocimiento y mayor capacidad para medir los riesgos posibles y aceptables. Además, el proceso de evaluación de la gestión permite: formular normas y estándares de comportamiento para la empresa, proceso o proyecto; evidenciar los resultados y compararlos con las normas o estándares; aplicar medidas correctivas para recuperar el curso normal de los procesos; orientar los esfuerzos de la alta dirección, a lograr rendimientos y resultados. Algunos instrumentos de evaluación de gestión son: los índices o indicadores de cuadros de mando integral o *Balanced Scorecard* (evaluación estratégica), la evaluación de riesgos operativa, costos y capital intelectual. Entre la clasificación de los indicadores de gestión están: a) índices de gestión corporativos que permiten monitorear el comportamiento total de la organización: rentabilidad de la compañía, índices de crecimientos participación en el mercado y satisfacción al cliente; b) índices de gestión por unidades estratégicas de negocios que son el resultado de cada área funcional de la empresa; c) índices de gestión por unidad operativa que son el resultado a nivel de unidades como integrantes estratégicas del negocio. Por categorías están: a) índice de ejecución presupuestal el cual mide el grado en que se alcanzaron los objetivos o metas de la organización: ejecución presupuestal de inversiones, ingresos, gastos, etc.; b) índices de eficiencia o

cuantitativos que miden la razón del rendimiento obtenido sobre los recursos utilizados; c) índices de eficacia que miden el grado en que se alcanzaron los objetivos: índice de participación en el mercado, crecimiento de ventas, desarrollo de nuevos productos, rotación, deserción de clientes; d) índices de equidad que miden la justicia, imparcialidad o igualdad con que una organización retribuye a sus grupos de interés sean éstos accionistas, colaboradores (índices de inversión en capacitación, beneficios extralegales, bienestar social), sociedad, estado o balance social; e) índices de impacto, son aquellos que determinan la competitividad de la empresa, existen dos tipos: 1. Fundamentales o competitivos: índice de satisfacción del cliente interno, externo y competitividad, 2. Índices de impactos casuales: índices de reclamos, respuesta a reclamos, despacho; f) índices de actividad que permiten controlar el tiempo entre la fecha programada para una actividad y su ejecución: número de juntas planeadas vs realizadas, número de decisiones tomadas vs ejecutadas, y número de investigaciones planeadas vs ejecutadas”.

“Cuando se habla de indicadores de gestión, el enfoque está dirigido a llevar un control en los procesos y flujos de información acerca del comportamiento y actitudes del personal. Asimismo, permite a la gerencia llevar un control sobre las variables y acciones, que encaminen a la organización al éxito” (Mujica & Pérez, 2009).

“Es puntual que los gerentes realicen cambios y conviertan la misión organizacional en la creación de una buena relación con los clientes y esto se obtendrá definiendo un objetivo claro en la empresa. De este modo las empresas se verán obligadas a ejecutar una redefinición en sus estándares, los cuales respondan a las necesidades de los compradores. Por tanto los objetivos deben responder a los requerimiento de los clientes, los cuales varían según el mercado y el tipo de organización” (Montoya, 2011).

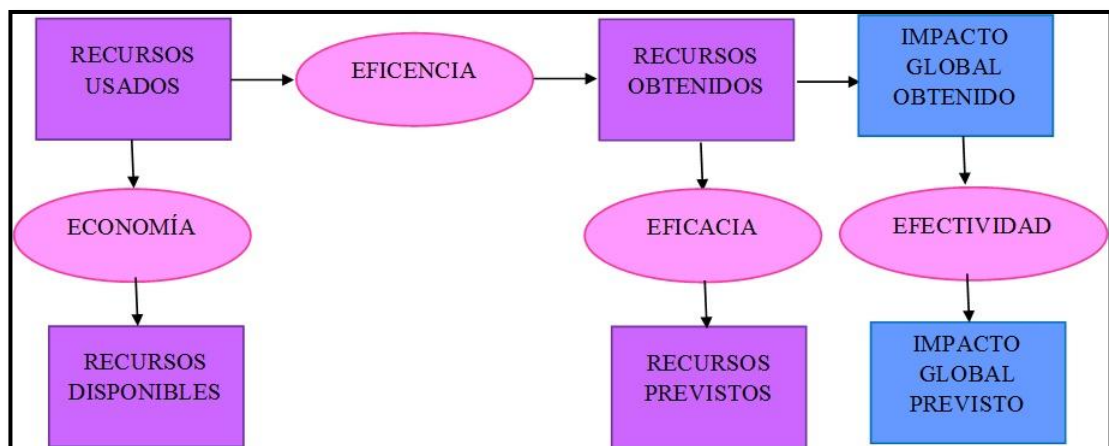
“Es importante destacar que el control de gestión debe empezar desde el proceso mismo de planificación, es decir, en ese procesos deben identificarse los indicadores

a ser utilizados para dar seguimiento y controlar la ejecución del plan; cuando se definen objetivos y operaciones deben determinarse los indicadores a ser utilizados para dar seguimiento y controlar la ejecución del plan” (Zambrano, 2011).

Para Rodés (2014) “un tipo de indicador, es el financiero, el cual maneja la información contable a través de estados financieros, los mismos permiten analizar y diagnosticar las funciones económicas y financieras de la empresa con el fin de tomar decisiones acerca de su futuro”.

Según Abedrop (2010) “los indicadores permiten conocer la evaluación de la gestión, identificar las oportunidades de mejora, planteamiento de objetivos, metas, y estrategias, toma de decisiones, comunicación y análisis de resultados por medio de variables como tiempo, persona o lugar. Los indicadores de desempeño pueden ser: a) eficacia: mide el grado de cumplimiento de objetivos, b) eficiencia: mide la relación entre producto y servicio con respecto a recursos o insumos utilizados, c) calidad: mide atributos, propiedades o características de los bienes o servicios con el fin de satisfacer objetivos, d) economía: mide la capacidad de la empresa en cuanto a movimientos financieros”.

Gráfico 4: Relación Entre los Diferentes Tipos de Indicadores



Fuente: Martín & Martín; (2013). **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

“En cuanto a la tipología de indicadores de gestión, se conocen tres clases: a) por su naturaleza los mismo que están relacionados con cinco tipos de indicadores que son: eficacia, eficiencia, efectividad, calidad y economía; b) por su vigencia los cuales pueden ser indicadores permanentes respondiendo a objetivos o temporales respondiendo a problemas u operaciones de seguridad; c) por nivel organizacional en donde se cuenta con indicadores de carácter netamente estratégico, táctico u operacional, indicadores de ejecución presupuestaria y cumplimiento de objetivos y metas, etc.” (Zambrano, 2011).

2.2.3. La administración estratégica como factor de desarrollo en las empresas

Por otra parte, “la estrategia se refiere al comportamiento de la organización como un todo integrado. La estrategia es holística, sistémica y medular. Planea, calcula y determina recursos a las actividades básicas para el éxito de la empresa, de ahí la necesidad de hacer un mapa interno para valorar los puntos fuertes y débiles de la organización. La estrategia puntualiza el comportamiento de la organización en un entorno caracterizado por el cambio, incertidumbre y competencia. Por ello, toma en cuenta considera tanto el entorno general (factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, demográficos, etc.) como el entorno específico de su actividad (clientes, proveedores, competidores y autoridades reguladoras). La estrategia es dependiente de un liderazgo integral fundamentado en el valor, orientado a las relaciones cooperativas, integración estratégica, mejoras de los procesos y autogestión sustentada en la responsabilidad y el consenso” (Chiavenato, 2009).

Asimismo para Delgado (2011) “la administración estratégica es el proceso de formulación e implantación de acciones, que a través del análisis y diagnóstico, tanto del ambiente externo (oportunidades / amenazas) como del ambiente interno de la organización (fortalezas / debilidades), acentuando las ventajas competitivas, para aprovechar las oportunidades o protegerse de las amenazas que el ambiente muestra a la organización en orden de conseguir sus objetivos declarados”.

“Las fortalezas son todos aquellos escenarios en las que la empresa presenta ventajas frente a los productos y empresas de la competencia, las oportunidades son las posibilidades de conseguir una posición que le permita a la empresa ser superior a la competencia. La empresa debe aprovechar las fortalezas y oportunidades, evaluar la mejor solución para controlar las debilidades y avistar las amenazas para combatirlas o neutralizarlas” (Escudero, 2014).

Según Fred (2013) “la administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar, y evaluar decisiones pluridisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos; se orienta a integrar la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación, desarrollo, y los sistemas de información, para lograr alcanzar el éxito de una organización”.

Además internamente, “se examinan los conceptos de estrategia y dirección estratégica de la empresa, desde el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades hemos enfatizado su particular atención a los intangibles como fuentes de creación de valor, ventajas competitivas y resultados empresariales”. “La gestión empresarial se asocia a las prácticas, organización, sistemas y procedimientos que facilitan el flujo de información para la toma de decisiones, control, evaluación y dirección estratégica del negocio”. “Por la creciente complejidad que está adquiriendo la gestión empresarial afecta a muchos de sus aspectos, siendo sin duda uno de los más destacados el control de la eficacia y calidad de dicha gestión”. (Bordas, 2016; Sánchez, 2013; Eslaba, 2013).

“Así como la estrategia corporativa se utiliza para afectar los niveles de riesgo e incertidumbre que rodean a la empresa, la planificación comercial pretende minimizar los efectos del riesgo de la actividad comercial. Deducimos como riesgo, la posibilidad de sufrir algún tipo de daño, concepto que en el ámbito de la empresa se entiende como la probabilidad de que se produzca un suceso que origine

volatilidad y, por tanto, variaciones en sus resultados deseados” (De Borja & Lagos, 2009).

“Realizar una investigación comercial es transcendental en una empresa, se analizará al mercado cuidadosamente, se obtendrán opiniones reales de los consumidores sobre el servicio que brinda la empresa y la calidad de sus productos, incluso se pueden descubrir nuevas oportunidades de negocio o la expansión a un nuevo tipo de mercado” (Escudero, 2011).

“En cuanto a la gestión de marketing en la empresa, las actividades comerciales dan lugar a un proceso de planificación el cual se origina en un análisis de carácter interno y externo para posteriormente tomar acciones ejecutando mecanismos preestablecidos; existen cuatro actividades para el desarrollo de funciones comerciales y son: creación de productos, fijación de precios, comunicación y distribución” (Muñiz, 2013).

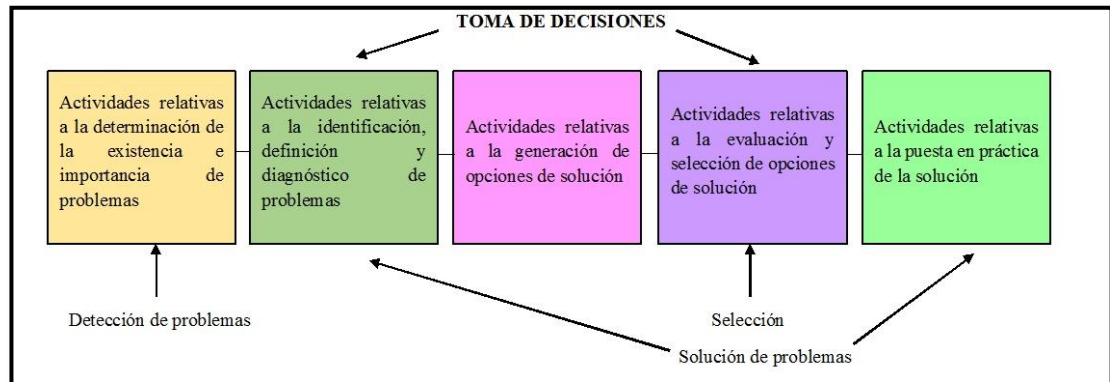
2.2.4. La toma de decisiones en la alta gerencia

“La gestión está ligada a la eficiencia y eficacia, por esto uno de los principales propósitos es el logro de la efectividad a través de la toma de decisiones apropiadas. Esta decisión se puede conseguir al optimizar los recursos disponibles obteniendo un resultado organizacional. Por tanto, se conceptualiza la gestión empresarial como proceso de planteamiento y cumplimiento de objetivos” (Alizo & Escalona; 2012).

Detección de problemas

Toma de decisiones y solución de problemas

Gráfico 5: Sistema Decisorio



Fuente: Delgado, (2011). **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Según (Delgado, 2011) “la toma de decisiones es un subsistema que debe observarse en su contexto, sus partes son: la detección de problemas y el proceso racional de solución de problemas, con sus áreas perfectamente definidas en cuanto a la toma de decisiones, que abarca la selección e implantación de una solución a la problemática”

“La característica propia de la administración estratégica es la importancia que otorga a la toma de decisiones estratégicas. A medida que las empresas progresan, se incrementa su nivel de complejidad y los ambientes son más inciertos, la toma de decisiones se vuelve cada vez más complicada y difícil”. “El análisis y la intuición ofrece la base para la toma de decisiones conexas con la formulación de estrategias” (Wheelen & Hunger, 2013; Fred, 2013).

Asimismo, “la toma de una decisión se genera por medio de la aplicación de un criterio fundamentado en teoría matemática y probabilidades, tomar una decisión significa escoger entre una variedad de opciones, la metodología que estudia dicho proceso es denominada como Teoría de Decisión. Por ende, la teoría de la decisión es la forma de buscar un método para descubrir decisiones óptimas, indagando una gama de posibles opciones que permitan lograr objetivos valorando las posibles

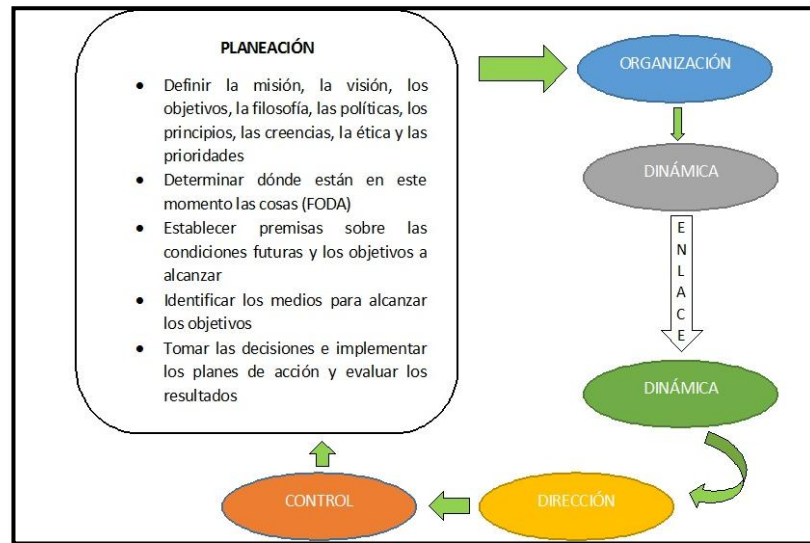
consecuencias. La problemática congénita, en la mayoría de los casos que derivan en un problema de decisión empresarial es la probabilidad de que una decisión pueda terminar en distintos resultados, dependiendo de distintas circunstancias no controlables, es decir, la existencia de preguntas, en la búsqueda de la decisión óptima. Por ejemplo, esta aleatoriedad queda descrita por la rentabilidad proveniente de una operación de inversión, la cual depende de las fluctuaciones de un mercado financiero fuera del control del inversor” (Rabadán, Cid & Leguey, 2013).

“La toma de decisiones es una de las competencias clave para todo ejecutivo así como lo es en el aspecto personal de cada una de las personas, pues son los ejecutivos los responsables de elegir una entre varias opciones en la empresa. Los directivos deben conocer el proceso para generar y emplear decisiones efectivas reconociendo que en tal proceso se involucran aspectos tanto de carácter humano como de carácter técnico” (Amaya, 2010).

Según Van Den (2016) “un gran problema de los ejecutivos es que no toman decisiones, pero es más grave aun cuando no permiten tomarlas a los subalternos, que en su sistema monolítico temen perder autoridad si su empleado tuvo el atrevimiento de tomar las decisiones que ellos realizaron por temor a las consecuencias. Al delegar en sus colaboradores, el gerente únicamente debe controlar, no ejecutar, pudiendo dedicarle más tiempo a planear, organizar e innovar para la empresa, lo que hace más productivo pudiendo así desempeñar sus auténticas labores gerenciales”

“La particularidad de la administración, en cualquier organización moderna, es la toma de decisiones que contiene la formulación, evaluación y selección de opciones para resolver problemas. La calidad de las decisiones está ligada a la disponibilidad, veracidad y oportunidad de la información. La cantidad de fuentes de información y estudios con frecuencia, confusos y conflictivos, aunado a la complejidad del entorno, propone que todas las áreas funcionales deben tener una mejor comprensión para tomar acertadas decisiones” (Palacios, 2012).

Gráfico 6: La Planeación en el Ciclo Administrativo



Fuente: Palacios, (2012). Elaborado por: Briseño, M.; Cherres, T.

2.2.5. Ventajas competitivas en modelo de gestión estratégica

“Existen ventajas cuando se manipula un modelo de gestión estratégica para tomar decisiones, pueden ser: lograr mayor profundidad en el análisis de los procesos dentro de la unidad productiva, es decir se puede obtener lecciones desde el interior, esto reconoce, identifica y valora los sistemas productivos, y observa la multifuncionalidad del sistema perfeccionando el correcto uso de los recursos, aportando a la gestión del conocimiento a través de la creación de cambios de forma dinámica, diseñando una cadena de resultados orientada a los impactos en un sistema evaluado” (Campos, Suarez, & Ojeda, 2013).

Según Batista, Velázquez, Díaz, & Ronda (2015) “durante el ciclo de vida de las organizaciones empresariales, los gerentes deben tomar decisiones, éstas son examinadas, calculadas y seleccionadas de acuerdo a la información que se posea. Las malas decisiones son tomadas debido a elementos como limitaciones en la capacidad de los decisores para formular el conocimiento a nivel interno y externo,

además la presión de la gestión operativa, principalmente la relación que hay al designar los recursos y el cumplimiento de objetivos. Por tanto, los decisores intentar reducir las asimetrías de información para empujarse la selección adversa y acrecentar su capacidad competitiva”.

Además, en una empresa u organización, “es preciso que el gerente entienda la importancia de la responsabilidad social y legal de la organización con el estado, cumpliendo las leyes nacionales y locales, operando dentro del ámbito legal, pagando impuestos; con los accionistas o socios de la organización, entregando la utilidad obtenida después de la inversión que se realizó; con sus colaboradores, cumpliendo con las leyes laborales, motivándolos, asegurándolos, entregando una remuneración justa; con los compradores, ofreciendo un buen servicio y productos de calidad que satisfagan las necesidades y los motiven a adquirir el producto en un futuro; con el público en general suministrando una excelente imagen corporativa, evitando la contaminación del medio ambiente que deteriore la calidad de vida de los habitantes del lugar; con la colectividad, promoviendo artículos que no estén acorde a lo que la ley establece, aplicando la ética en los negocios; y con la protección del medio ambiente, ubicando la empresa en un lugar adecuado sin dañar o afectar al ecosistema” (Van Den, 2016).

2.3. Modelo de Capital Intelectual para la medición de gestión empresarial

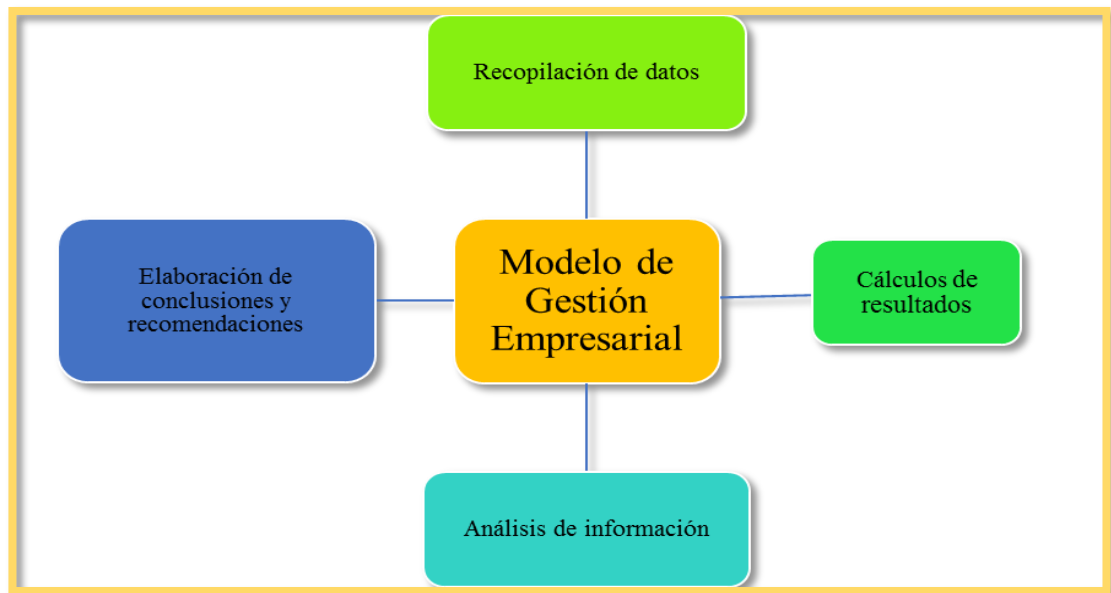
“Para el diseño del modelo de gestión empresarial, se toma como referencia el modelo de Riaz Khadem y Robert Lorber; porque este modelo permitirá tener una clara visión en forma global de la empresa” (Riaz; Lorber, 2008).

Este modelo está enfocado hacia las áreas más representativas de la empresa con sus respectivos indicadores de gestión. En este modelo, se optimiza el manejo de la información, donde se puede evaluar integralmente la empresa y realizar la toma oportuna de decisiones gerenciales para tener éxito empresarial

2.3.1. Características del modelo de gestión empresarial

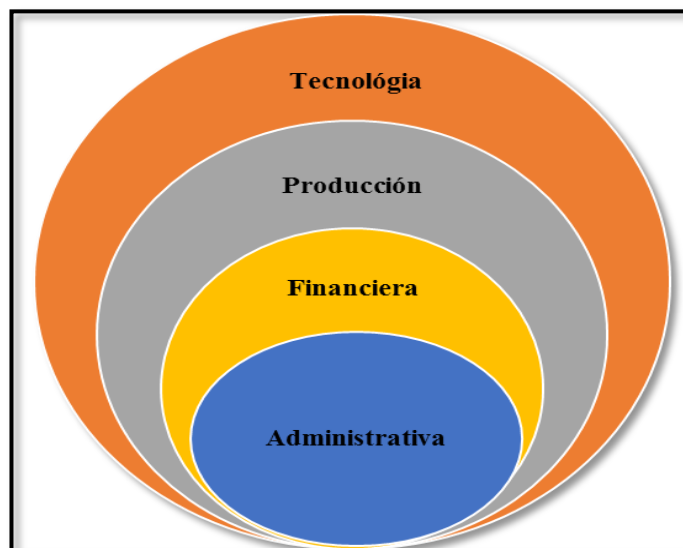
El modelo de gestión empresarial tiene como pasos: recopilación de datos, cálculo de resultados, análisis de información y culmina con la elaboración de conclusiones y recomendaciones.

Gráfico 7: Modelo de Gestión Empresarial



Fuente: (Riaz; Lorber, 2008). **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Gráfico 8: Áreas de la empresa



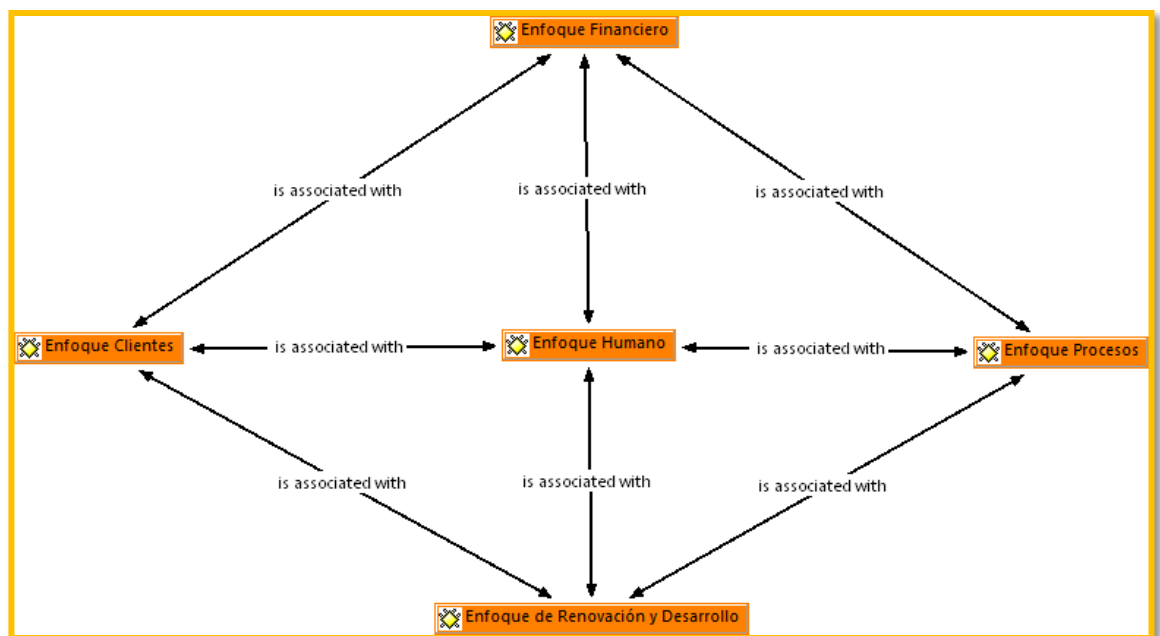
Fuente: (Riaz; Lorber, 2008). **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Las principales áreas que se consideran en las empresas para determinar una departamentalización son: administrativa, financiera, producción y tecnología.

2.3.2. Modelo Skandia

El modelo más común utilizado para medir el capital intelectual, es conocido como modelo Skandia, “el modelo navegador Skandia es presentado por Edvinson y Malone en el año 1997, donde se presenta el aporte del capital intelectual dentro de la empresa desarrollando una clara diferencia realizando una comparación con el capital financiero, el objetivo principal era generar una herramienta que dirija el proceso directivo para la adecuada toma de decisiones” (González, 2010).

Gráfico 9: Modelo de capital intelectual



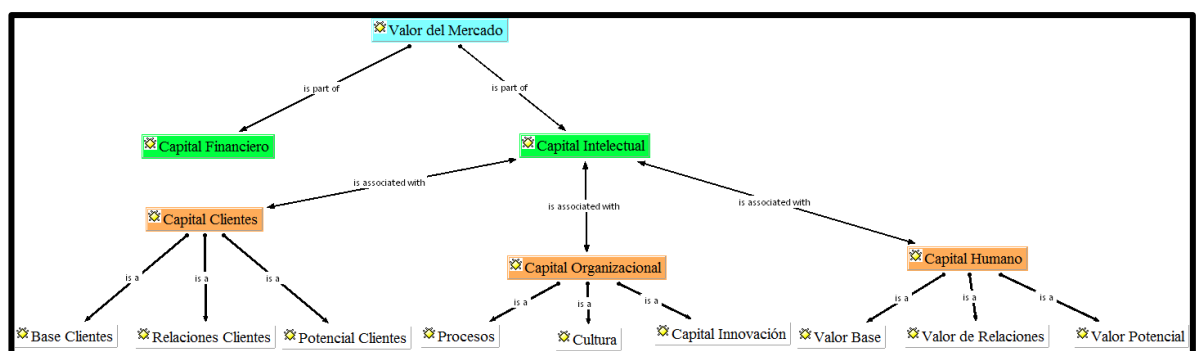
Fuente: (González, 2010). **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

“Como se puede observar en el modelo, tiene forma de una “casa” lo cual representa fuerza y unión, si uno de los elementos faltase la empresa se vería débil frente a los competidores. De esta forma se menciona que el modelo contiene cinco áreas de enfoque siendo el primero el enfoque financiero que integra el balance general en un área de negocios; enfoque clientela y proceso: se encuentran las actividades de la compañía, en el enfoque clientes, considera que actualmente es complejo calcular la

clientela ya que no existe un control adecuado, por otra parte el enfoque de procesos posee información precisa acerca de los medios que se necesitan para conseguir el producto final; enfoque renovación y desarrollo son considerados la base del modelo, es el punto donde todos los elementos se integran con el fin de mantener a la organización a futuro, incluye la capacitación a los empleados, desarrollo de nuevos productos, acciones estratégicas, nuevos mercados, actualización de tecnología, etc.; enfoque humano, es el corazón de la empresa, el recurso humano que aporta con su inteligencia, capacidades y habilidades para mantener viva a la empresa” (Mejía & Pérez, 2013).

“En los modelos económicos generalmente se utiliza sólo el capital financiero, pero el modelo Skandia propone un “esquema de valor” donde se visualiza que el capital intelectual está conformado por: capital humano, capital clientes y organizacional; el capital estructural se divide en capital de cliente y organizativo, es decir todo lo que permanece en la empresa como sistemas de información, software, bases de datos, etc. El capital organizativo puede dividirse en capital de procesos, cultura e innovación” (Valhondo, 2012).

Gráfico 10: Áreas de la empresa



Fuente: (Valhondo, 2012). **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

“El capital intelectual incluye conocimientos, aptitudes, actitudes, habilidades, destrezas las cuales pasan a ser competencias, las cuales son la razón de ser de la organización, convierten pedidos en productos, y agregan valor a la capacidad competitiva de la empresa y llevar a cabo una adecuada gestión por competencias. La

clientela y los procesos son el presente de la empresa, lo que permite la supervivencia de la misma, por otra parte el futuro está basado en la renovación continua y desarrollo de la organización lo que a su vez impulsa a la creatividad e innovación incrementando las competencias de los trabajadores” (Ortiz, Rendón, & Atehortúa, 2012).

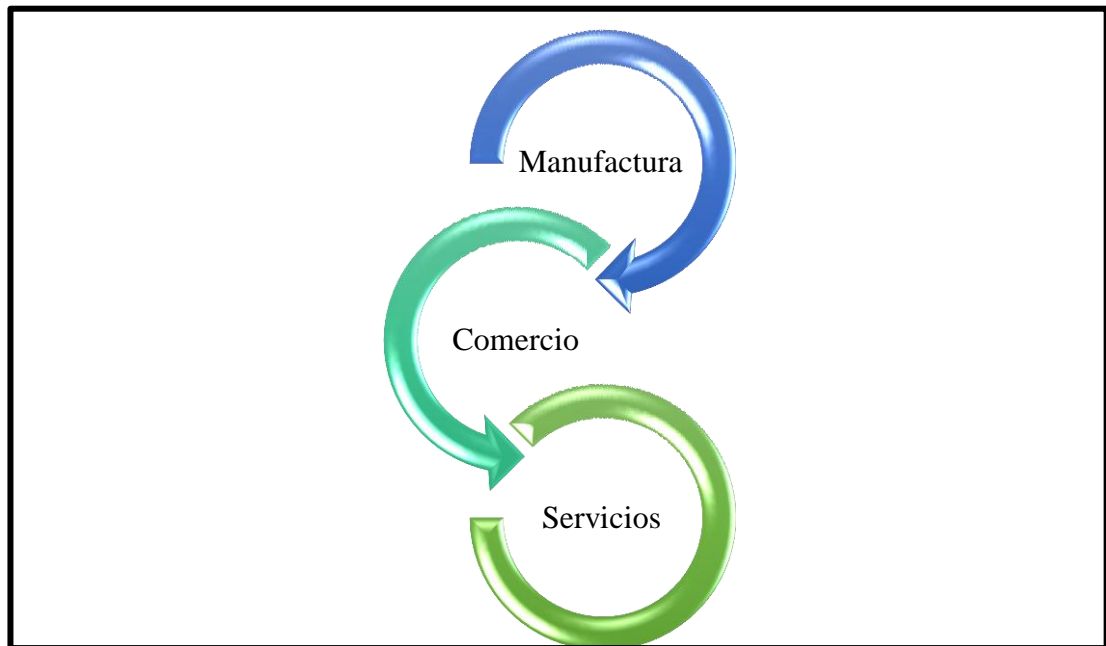
En el presente estudio se adapta el modelo Skandia para medir la gestión estratégica de las empresas en Ecuador.

2.4. Estudio del sector

“Un negocio depende de su adecuación en el mercado, conocer a los clientes su capacidad de adquisición de productos o servicios, como fidelizar al consumidor, analizar oferta y demanda, además identificar que la idea de negocio sea una buena oportunidad en el mercado” (Campoy, 2007).

Según el censo nacional económico presentado por el INEC en el Ecuador existen tres grupos principales que conforman una importante parte de la economía del país, y son: manufactura, comercio y servicios, la provincia de Tungurahua se encuentra en el tercer puesto con mayor número de empresas después de Pichincha y Guayas, éstos establecimientos permiten el incremento de la economía en el país.

Gráfico 11: Sectores



Elaborado por: Briseño, M.; Cherres, T.

“Las compañías pertenecientes al sector manufacturero se encargan de adquirir materiales y por medio de procesos los transforman en productos terminados, además es parte del sector secundario dedicándose a cambiar la materia prima en producto final” (Horngren, Datar, & George, 2007).

“El sector comercio tiene como objetivo comercializar productos o servicios a cambio de un valor económico, comprende realizar transacciones comerciales con una amplia variedad de productos. Es considerado un proceso histórico, nace en la economía feudal, para luego convertirse en comercio nacional y posterior internacional” (Vértice, 2011).

Por último, “el sector servicios se dedica a comercializar intangibles, es decir beneficios que las personas desee adquirir ya sea por necesidad o deseo, también es considerado el valor extra que se le añade a una transacción comercial después de realizar la venta de un producto” (Martínez, 2007).

2.4.1. Actividad económica registrada en Ecuador 2016.

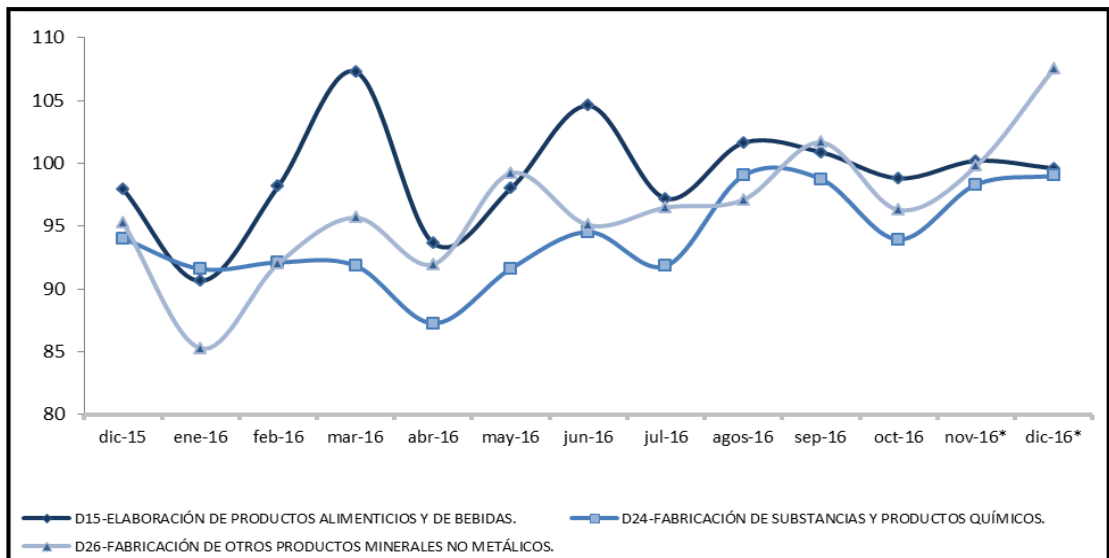
Gráfico 12: Principales sectores de la actividad económica registrada.



Fuente: Índice del Nivel de Actividad Registrada (INA-R).

Los principales sectores de la actividad economía ecuatoriana son: Agricultura, ganadería, caza y silvicultura; Industria y manufactureras; comercio al por mayor y menor.

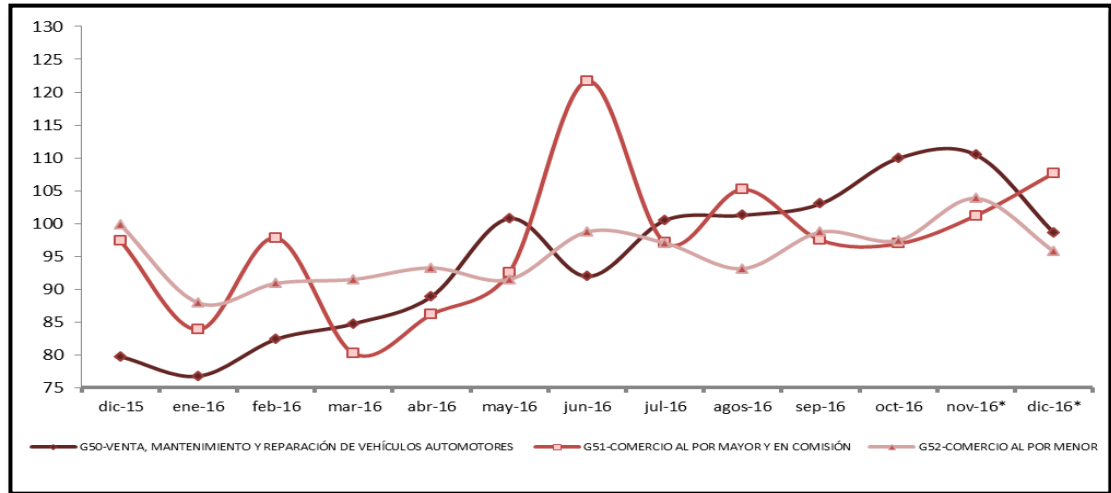
Gráfico 13: Sector Manufacturero



Fuente: Índice del Nivel de Actividad Registrada (INA-R).

En el sector manufacturero: elaboración de productos alimenticios y bebidas; fabricación de sustancias y productos químicos; fabricación de otros productos minerales no metálicos.

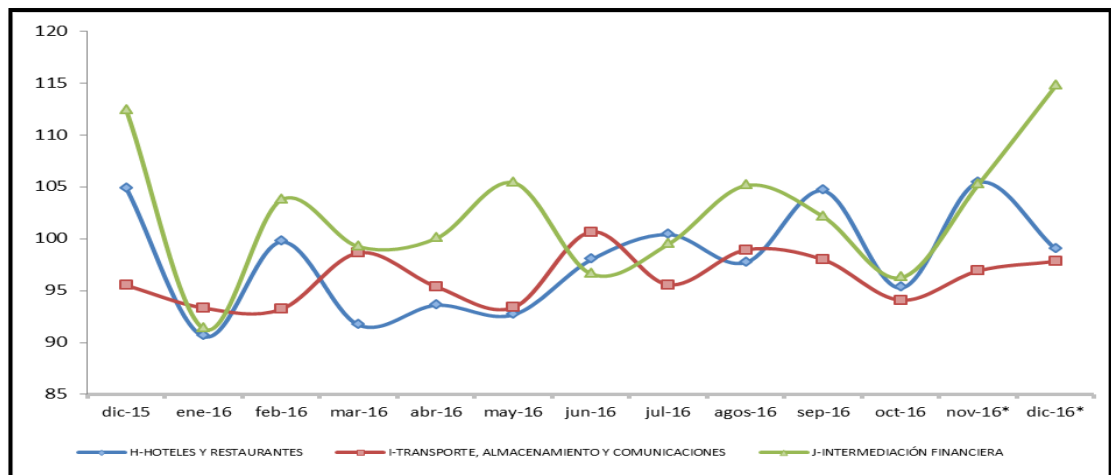
Gráfico 14: Sector Comercio



Fuente: Índice del Nivel de Actividad Registrada (INA-R).

El sector comercio está conformado por: venta, mantenimiento y reparación de vehículos automotores; comercio al por mayor y en comisión; comercio al por menor

Gráfico 15: Sector Servicios

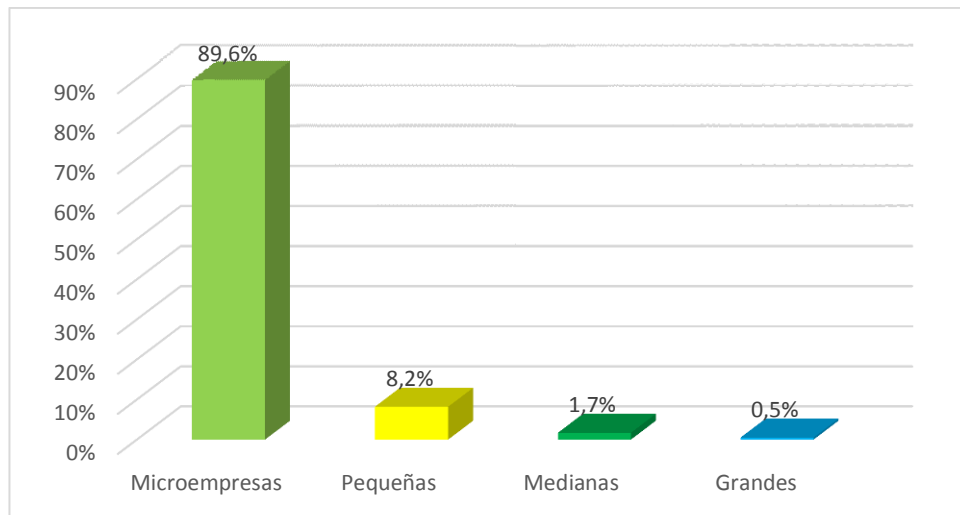


Fuente: Índice del Nivel de Actividad Registrada (INA-R).

El sector servicios lo conforman: hoteles y restaurantes; transporte, almacenamiento y comunicaciones; intermediación financiera.

2.4.2. Tamaño de las empresas en Ecuador

Gráfico 16: Tamaño de las Empresas Ecuador

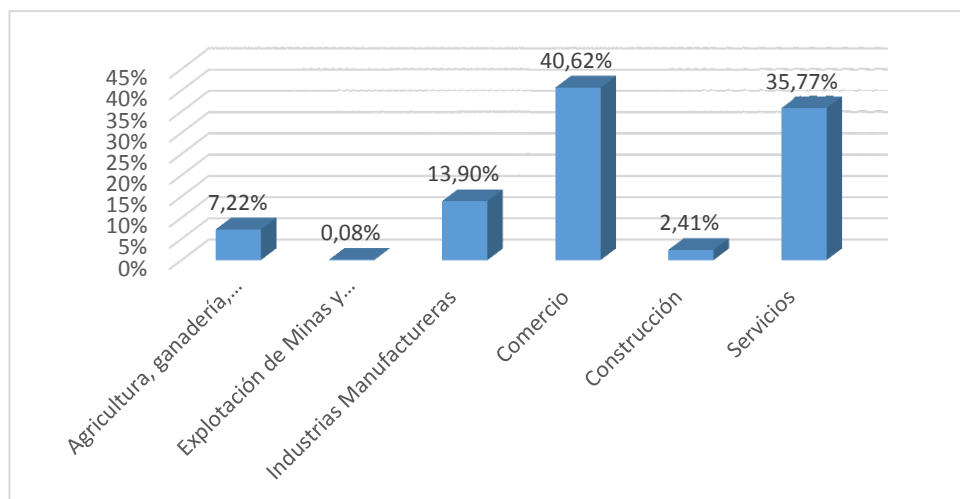


Fuente: INEC. **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

El 89,6% corresponde a las microempresas, el 8,2% pequeña, el 1,7% medianas y el 0,5% grandes empresas en el Ecuador.

2.4.3. Sectores Económicos Tungurahua

Gráfico 17: Sectores Económicos Tungurahua

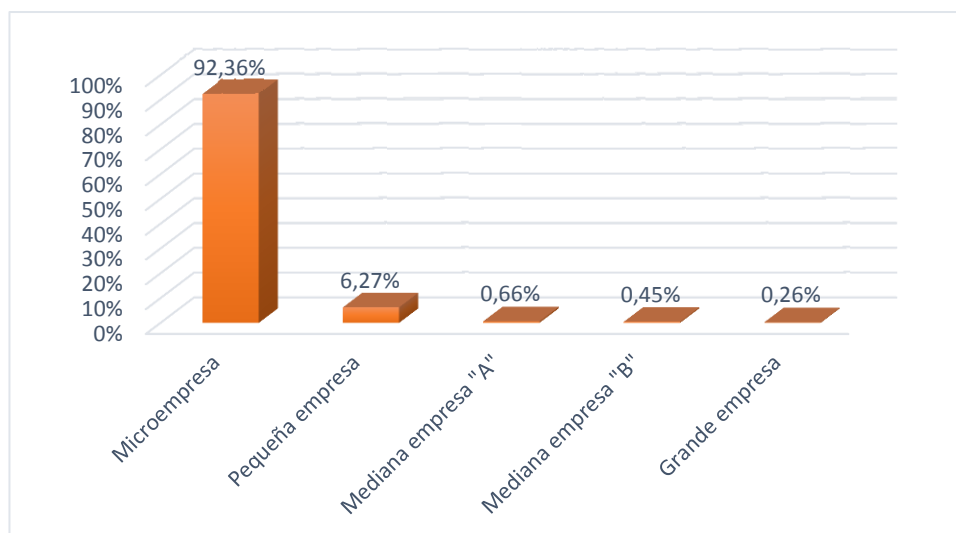


Fuente: INEC. **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

En la provincia de Tungurahua el 40,62 % corresponde al comercio, el 35,77 % servicios, el 13,90 % industrias manufactureras, 7,22 % agricultura, ganadería silvicultura y pesca, 2,41 % construcción y el 0,08 % explotación de minas y canteras. Son los sectores económicos más relevantes para realizar el estudio.

2.4.4. Tamaño de las empresas Tungurahua

Gráfico 18: Tamaño de las empresas Tungurahua



Fuente: INEC. **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

El tamaño de las empresas en Tungurahua con un 92,36 % microempresas, 6,27 % pequeña, 0,66 % mediana "A", 0,45 % mediana "B", 0,26 % grande.

2.4.5. Características de las empresas

Tabla 1: Características de las empresas

Tipo de Empresa	Número de Empleados
Microempresa	1 a 9
Pequeña	10 a 49
Mediana	50 a 149
Grande	200 a más

Fuente: MIPRO. **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Según la resolución 1260 de la Secretaria de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) las características de las empresas según el número de empleados es microempresas de uno a nueve trabajadores, pequeña de diez a cuarenta y nueve, mediana de cincuenta a ciento cuarenta y nueve y grande de doscientos y más.

2.5. Hipótesis

La hipótesis “deriva del (griego *hypo*, debajo, inferior; y *thesis*, posición o situación) es sinónimo de postulado, suposición de una cosa para sacar una consecuencia, exploración de datos vagos, inadecuados e indemostrables en forma objetiva. Son consideradas ideas que tienen orden de respuesta tentativa a cada pregunta de la investigación. Es un eslabón necesario entre la teoría y la investigación que conduce al descubrimiento de nuevos hechos, por lo tanto orienta a la investigación” (García, y et al 2011; Cisneros, 2012; García, 2009)

2.6. Hipótesis general y específicas

La hipótesis está conformada por hipótesis general y las hipótesis específicas.

2.6.1. General

Una adecuada gestión estratégica mejorará la toma de decisiones en las empresas grandes y medianas de Tungurahua.

2.6.2. Específicas

- a. Una correcta gestión administrativa facilitara una mejor toma de decisiones.
- b. Un análisis de los indicadores que poseen las empresas permitirá una apropiada toma de decisiones.

- c. La utilización de procesos de gestión estratégica contribuirá en la toma de decisiones acertadas.

2.7. Señalamiento de Variables de la Hipótesis

A continuación se identificará las variables tanto dependiente como independiente que se utilizará en la investigación.

a) Variable dependiente

Gestión Estratégica

b) Variable independiente

Toma de decisiones

CAPITULO III

3. METODOLOGIA

Se considera que “la metodología es un conjunto de aspectos operativos del proceso investigativo, y es la concepción más conocida en el ambiente académico general”. “Conjuntamente, la metodología es donde se describe la forma y los procedimientos que se adelantaran para obtener información planteada en los objetivos. “Tiene como objetivo mostrar la forma como ha sido recolectada, procesada y analizada la información, contiene datos acerca del diseño, población, muestra, hipótesis, instrumentos de medición y la parte estadística”. (Lara, 2011; Aragón y *et al* 2011; Lerma, 2011; Cisneros & Olave, 2012; Touriñán & Sáez, 2012).

3.1. Enfoque

“El enfoque es la orientación metodológica de la investigación que crea estrategias con un proceso sistemático, disciplinado, empíricos controlados que están directamente relacionado a métodos de investigación los cuales son: inductivo que está relacionado con la investigación cuantitativa que consiste en ir de lo particular a lo general, en cambio el método deductivo es asociado habitualmente con la investigación cualitativa que va de lo general a lo particular generando conocimientos” (Lara, 2013; Hernández; Fernández & Baptista, 2010; Díaz, 2009).

3.2. Enfoque Cualitativo y Cuantitativo

Los enfoques estudiados son cualitativo y cuantitativo.

3.2.1. Cuantitativo

“Se refiere a la medición, variación y comprobación de las características de un fenómeno de manera matemática, basados en un marco conceptual el cual define un

problema relacionando las variables a estudiar de forma deductiva de lo particular a lo general. Utilizando uno o varios métodos estadísticos para la medición de los datos obtenidos” (Bernal, 2010; Hernández, Fernández y Baptista, 2010; Münch y Ángeles, 2009).

3.2.2. Cualitativo

“Se encarga de recopilación de información mediante observación, entrevista y encuesta con un procedimiento inductivo que va de lo general a lo particular, profundizando los casos específicos y no generalizando, su prioridad no es medir sino cuantificar y describir hechos, comportamiento, situaciones y características de las personas y fenómenos sociales que están dentro de la situación estudiada” (Bernal, 2010; Hernández, Fernández y Baptista, 2010; Münch y Ángeles, 2009).

Tabla 2: Tipos de enfoques

Cualitativo	Cuantitativo
Interés a comunicarse con los sujetos de estudio.	Interés a servirse de los sujetos del estudio.
Se limita a preguntar.	Se limita a responder.
Son fuertes en términos de importancia interna, pero son débiles en importancia externa no es generalizable a la población.	Son débiles en orden de importancia interna casi nunca sabemos si miden lo que quieren es medir, son fuertes en importancia externa es generalizable a la población.
Preguntan a los cuantitativos: ¿Cuán particulares son los hallazgos?	Preguntan a los cualitativos: ¿Son generalizables tus hallazgos?
Datos obtenidos por observación y mediciones.	Datos obtenidos por observación y descripciones de los participantes.
La recolección de datos se basa en instrumentos estandarizados.	Instrumentos no estandarizados.
Se prueba la hipótesis	Se genera la hipótesis

Fuente: (Lara, 2013). **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Enfoque Mixto

“El enfoque mixto es la unión de dos enfoques cuantitativo y cualitativo, se encarga de recoger, analizar y asociar las perspectivas, pero esto no significa que los métodos cuantitativo o cualitativo tengan menos importancia, un enfoque mixto toma las principales características de ambas partes para llegar a resolver un problema de investigación” (Lara, 2013).

Para el presente estudio se tomará un enfoque cualitativo y cuantitativo es decir mixto el cual tiene relación directa con la investigación propuesta.

3.3. Método de investigación

“Se menciona que el método inductivo es utilizado en la ciencia experimental. Consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales tales como hipótesis y teorías, y el método deductivo son las conclusiones a las cuales quiere llegar el investigador”. “Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos y su posterior aplicación de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría”. (Sánchez, 2012; Cegarra, 2011).

3.4. Nivel de Investigación

Se determinó los niveles que tendrá la investigación el cual comenzó de un nivel descriptivo para determinar la correlación de las variables y su explicación del fenómeno estudiado.

3.4.1. Exploratoria

“El nivel exploratorio corresponde habitualmente a la primera fase de una investigación, la cual proporciona ideas que no han surgido en la búsqueda de fuentes secundarias o ideas no tomadas todavía, incluso los diseños exploratorios coinciden en el tiempo con una fase en la que es posible referir algún objeto. Sirven para sacar a la superficie aspectos nuevos de fenómenos relativamente desconocidos que posteriormente habrá que colaborar y contractar en una investigación” (García, 2012; Hernández; Fernández & Baptista, 2010)

3.4.2. Descriptiva

“Es indispensable mencionar que la investigación descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas o cosas presentes. También la investigación descriptiva, tiene como objeto describir las características o funciones del mercado. Se ocupa de describir las características de grupos relevantes (consumidores, vendedores, áreas de mercado y organizaciones) determinando el grado en que se asocian las variables y realizando pronósticos específicos. Además la investigación descriptiva supone un corte en el tiempo para analizar, en ese momento concreto, determinados aspectos y sacar conclusiones, sin fundamentar el procedimiento en la búsqueda de relación causa-efecto”. (Valderrey, 2011; García, 2012).

3.4.3. Correlacional o Explicativa

“La investigación explicativa o causal tiene como carácter predictivo cuando se propone pronosticar la realización de ciertos efectos. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos

variables”. Pretende descubrir las causas que provocan los fenómenos, así mismo sus relaciones para llegar a establecer generalizaciones más allá de los sujetos y datos analizados, busca matizar la relación causa – efecto, cuando se presenta un determinado fenómeno podamos identificar la causa que lo ha producido, con argumentos válidos” (Hernández; Fernández & Baptista 2010; Del Río, 2013).

3.5. Población

“La población es el conjunto de elementos con características comunes que son objeto de análisis y para cuales serán validadas las conclusiones de la investigación a realizar”. “Se las conoce como el total de observaciones en las cuales se está interesado, sea su número finito o infinito dado su relación con el ámbito objeto de estudio: se considera una población finita aquella que tiene un número limitado y conocidos de datos; la población infinita la que no se puede determinar su tamaño a pesar de ser conocido, no es posible su consideración total debido a su magnitud” (Arias, 2012; Martínez, 2015; Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

3.5.1. Estudio de la población objetivo

La población objetivo son las empresas grandes y medianas de Tungurahua las cuales están registradas en la superintendencia de compañías, pertenecientes a los sectores productivos tanto de manufactura, comercio, textil y servicios. Dentro de estas se encuentran registradas un total de 200 empresas.

3.6. Muestra

La muestra “es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población. Conjunto de unidades para el estudio del total de una población, es la selección de los elementos de

observación para el análisis es crucial para cualquier análisis causal o descriptivo.” (Gerring 2014; Martínez, 2015; Ruiz, 2012).

3.6.1. Estudio de la muestra

Después de haber definido la población objeto se puede seleccionar la muestra que consta de 132 empresas de varios sectores productivos de Tungurahua.

3.6.2. Tipo de muestreo

El tipo de muestreo es aleatorio simple (MAS). “es el método sencillo de extracción de una muestra probabilística, y consiste en seleccionar al azar. Es la base y fundamento de estrategias de selección de muestras. Se caracteriza porque la selección se realiza de una lista de la población la que tiene la misma posibilidad a cada elemento, se divide el territorio a investigar en trayectos iguales desde un porcentaje utilizando números aleatorios para obtener la muestra” (Merino y *et al* 2015; Grande & Abascal, 2011; Peréx, 2012).

3.6.3. Cálculo de la muestra

La fórmula a utilizar para el cálculo de la muestra conociendo la población a estudiar está basada en la información obtenida de la Superintendencia de Compañías (Superintendencia, 2016):

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{Z^2 * P * Q + (N-1)e^2}$$

En donde:

N= Población, Z = Nivel de confianza 95% (1,96), P= Probabilidad de Éxito (0,5), Q= Probabilidad de fracaso (0,5), e= error muestral de la población técnicamente manejado (0,05).

Tabla 3: Datos para el cálculo muestra

Símbolo	Descripción	Estudio
N	Población	200 empresas grandes y medianas
Z	Nivel de confianza 95%	1,96
P	Probabilidad de éxito	0,5
Q	Probabilidad de fracaso	0,5
E	Error muestral	0,05

Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 200}{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 + (200 - 1)(0,05)^2}$$

$$n = \frac{192,08}{1,4579} = 132$$

3.7. Variable

“Variable es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación. Tiene referencia a cualquier aspecto del mundo que posee una estructura cuantitativa intrínseca, de modo que puede tener una magnitud, determina cuantas veces cabe una unidad de medida en la dimensión de marras” (Arias, 2012; García, 2009).

El tipo de variables que se usan son dependientes e independientes, las cuales pertenecen a los tipos de variables en posición interna de la investigación. “Las variables dependientes definen los efectos o resultados a los que se debe buscar su razón de ser o motivo, las variables independientes o explicativas son las que influyen a lo largo de la investigación” (Sierra, 2003).

3.7.1. Variable dependiente

La gestión estratégica es la variable dependiente, conceptualizando se considera que “es la variable cuyos cambios, después de ser medidos se le añaden a la variable independiente” (Navas, 2010).

3.7.2. Variable independiente

La toma de decisiones es la variable independiente por ser una “variable activa, es una variable que puede ser el resultado o causa de otra” (Navas, 2010).

3.8. Operacionalización de Variables

“Las variables a investigar se identifican desde la definición del problema, el proceso de convertir una variable de nivel abstracto a un plano operacional se denomina Operacionalización y el objetivo es concretar el significado o alcance que tiene una variable es un estudio específico. La Operacionalización se consigue al transformar una variable en otra que tenga un significado similar y sean susceptibles a una medición empírica para conseguirlo las principales variables se descomponen en variables específicas conocidas como dimensiones y éstas a su vez son transformadas en indicadores” (Calderón & Alzamora, 2010).

Hipótesis: Una adecuada gestión estratégica mejorara el impacto en la toma de decisiones en las empresas grandes y medianas de Tungurahua.			
Variable Dependiente: Gestión Estratégica			
Variable	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores
Gestión Estratégica	Las empresas a nivel mundial tienen la necesidad de contar con una adecuada gestión estratégica para ello se debe conocer todo acerca de la teoría de gestión y estrategias empresariales (Martínez, 2013).	Empresas Nivel Mundial	Gestión Necesidad Estrategia

Tabla 4: Operacionalización de la variable dependiente

Elaborado por: Briseño, M.; Cherres, T.

Hipótesis: Una adecuada gestión estratégica mejorara el impacto en la toma de decisiones en las empresas grandes y medianas de Tungurahua.			
Variable Independiente: Toma de decisiones			
Variable	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores
Toma de Decisiones	Las empresas que tengan un adecuado uso de la gestión y toma de decisiones tendrán la capacidad de gestionar la productividad, eficacia y costos de una forma adecuada logrando cumplir con los objetivos y metas establecidas por la gerencia (Álvarez & Lesta, 2011).	Empresas Cumplimiento de Objetivos	Productividad Eficacia Costos

Tabla 5: Operacionalización de la variable independiente

Elaborado por: Briseño, M.; Cherres, T.

3.9. Recolección de Información

“Es una parte importante de la investigación, ya que la información debe ser veraz y confiable lo cual requiere cierto cuidado y dedicación, también se la conocer como trabajo de campo”. “Es el camino que se recorre para lograr objetivos, es el proceso que se recorre para obtener conocimientos e información”. “Es importante seleccionar técnicas idóneas y tener claro los sujetos que se tienen que investigar para garantizar que los resultados de la investigación sean confiables, además es indispensable que las personas que realicen la recolección de información sean eficientes” (Bernal, 2010; Morán & Alvarado, 2010; Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2011)

3.9.1. Cuestionario

“Es un conjunto de preguntas estructuradas que sirven para obtener información para alcanzar el objetivo de la investigación. Es la técnica primaria de recolección de información, debe de ser coherente y articulado de preguntas, que garantizan que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y

confianza a una población. Estas pueden ser personales, y no personales. Además, es un método que se realiza por medio de técnicas de interrogación, procurando conocer aspectos relativos a los grupos. Tanto para entender como para justificar la conveniencia y utilidad de la encuesta es necesario aclarar que en proceso de investigación, en principio, el recurso básico que nos auxilia para conocer nuestro objeto de estudio” (Aragón y *et al*, 2011; León & Montero, 2006; Águeda & Molina, 2014).

3.10. Procesamiento de la Información

“Es un proceso en el cual se presenta un esquema general con el que se receptorán los datos necesarios para cumplir con los objetivos y responder a la hipótesis de la investigación”. “Una vez recopilada la información es importante seleccionar la manera de procesar los datos, lo cual se facilita al dar uso a la tecnología, optimizando el tiempo y obteniendo resultados ilustrativos”. “Se entiende al procesamiento de datos a las técnicas electrónicas o mecánicas empleadas para manipular datos” (Bernal, 2010; Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2011; Lara, 2011).

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

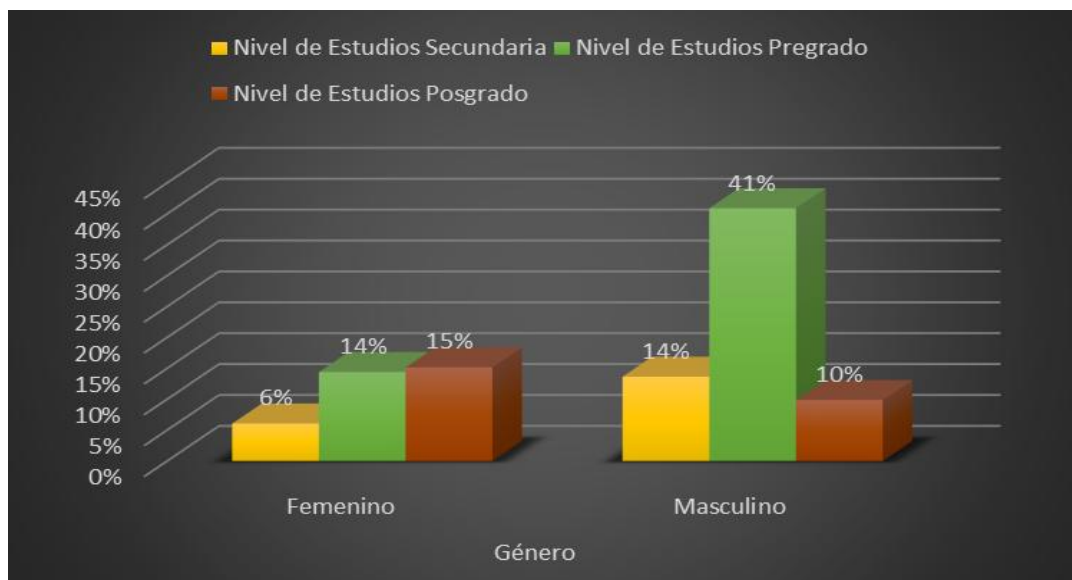
“Consiste en estudiar los elementos de la información y evaluar la forma en que responden a la hipótesis planteada en la investigación”. “Se basa en la interpretación de hallazgos relacionados con el problema de investigación, objetivos, hipótesis, preguntas formuladas, teorías propuestas o presupuestos planteados”. “Los datos recolectados mediante encuestas, cuestionarios, entrevistas u otros medios deben ser analizados para responder a la pregunta de investigación y aceptar o rechazar la hipótesis” (Münch & Ángeles, 2009; Bernal, 2010; Morán & Alvarado, 2010).

4.1. Análisis de Resultados

Se presentan los resultados del estudio después de aplicar la encuesta.

4.1.1. Género – Nivel de estudios

Gráfico 19: Género – Nivel de estudios

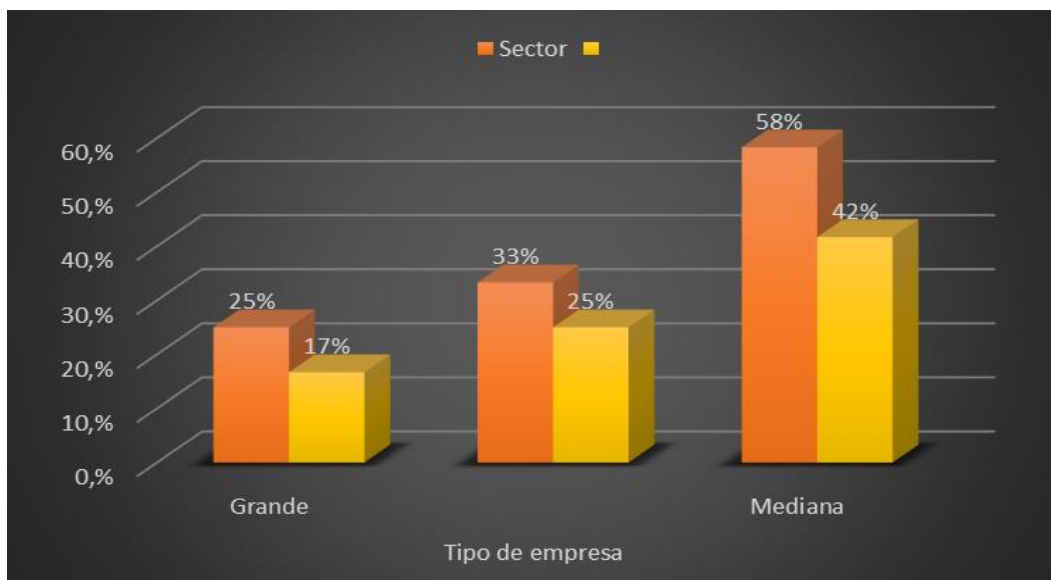


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

De las personas encuestadas, por su género han sido clasificadas en femenino y masculino, y por nivel de estudios como secundaria, pregrado y posgrado donde se puede observar que la minoría de encuestados son de género femenino 35% y masculino en un 65%. A nivel de estudios en secundaria el género femenino posee el 6%, pregrado 14% y posgrado 15%, y el género masculino presenta en secundaria 14%, pregrado 41% y posgrado 10%, esto indica que la mayoría de los encuestados son del género masculino y poseen un nivel de estudios de pregrado.

4.1.2. Tipo de empresa - sector

Gráfico 20: Tipo de empresa - sector

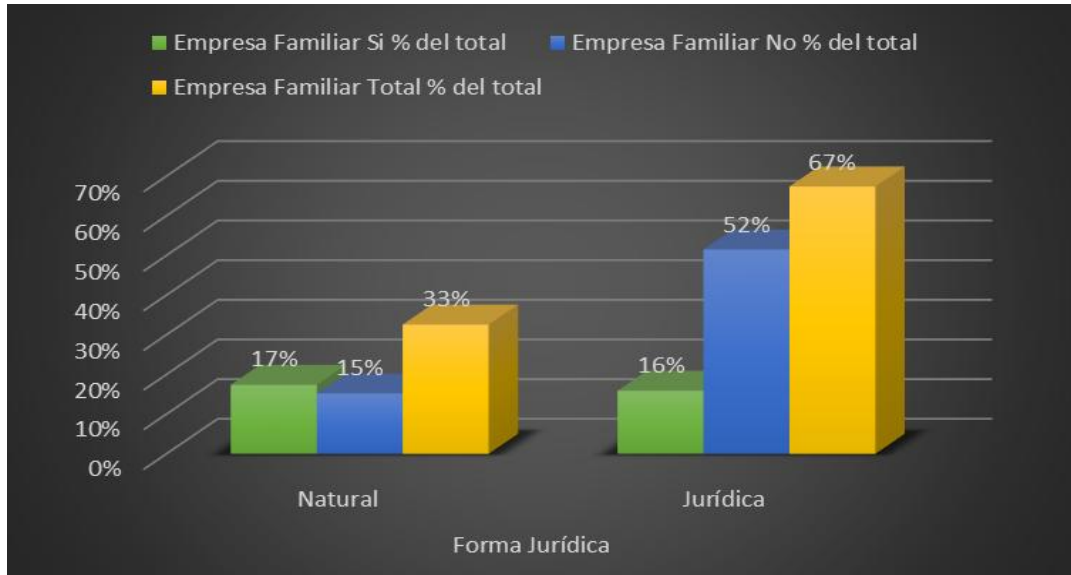


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Con respecto al tipo de empresa las encuestas han sido dirigidas a empresas medianas y grandes entre dos sectores, el primero manufactura comercio y textil y el segundo servicios, a lo que corresponde la empresa mediana con un 58% y grande 42%. En el primer sector las empresas medianas poseen un 33% y en el segundo 25%, mientras que las empresas grandes en el primer sector tienen el 25% y el segundo 17%, por tanto la mayoría de empresas encuestadas fueron medianas del sector manufactura, comercio y textil.

4.1.3. Empresa familiar – forma jurídica

Gráfico 21: Empresa familiar – forma jurídica

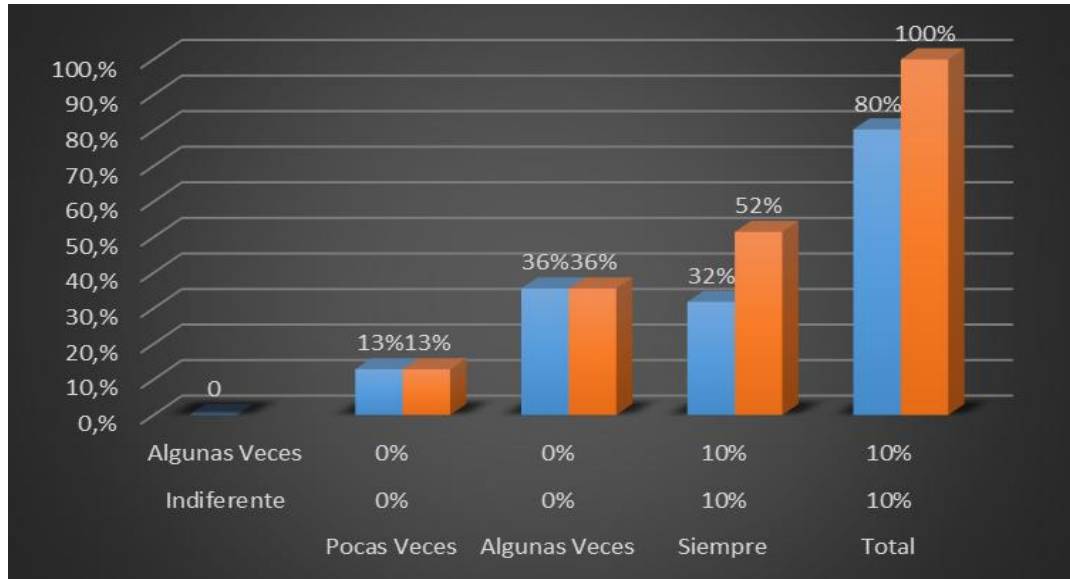


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

En las empresas encuestadas se obtuvo información si la empresa es familiar o no, el 33% son empresas familiares y el 67% restante no lo es; además acerca de su constitución, donde el 33% es natural y el 67% jurídica. Al combinar esta información observamos que las empresas familiares de forma natural ocupan un 17% y de forma jurídica 16%, mientras que las empresas que son conformadas por socios o accionistas de forma natural son el 15% y jurídica el 52% restante, es decir que el las empresas encuestadas fueron en gran parte jurídicas.

4.1.4. Capacidades y formación académica

Gráfico 22: Capacidades y formación académica

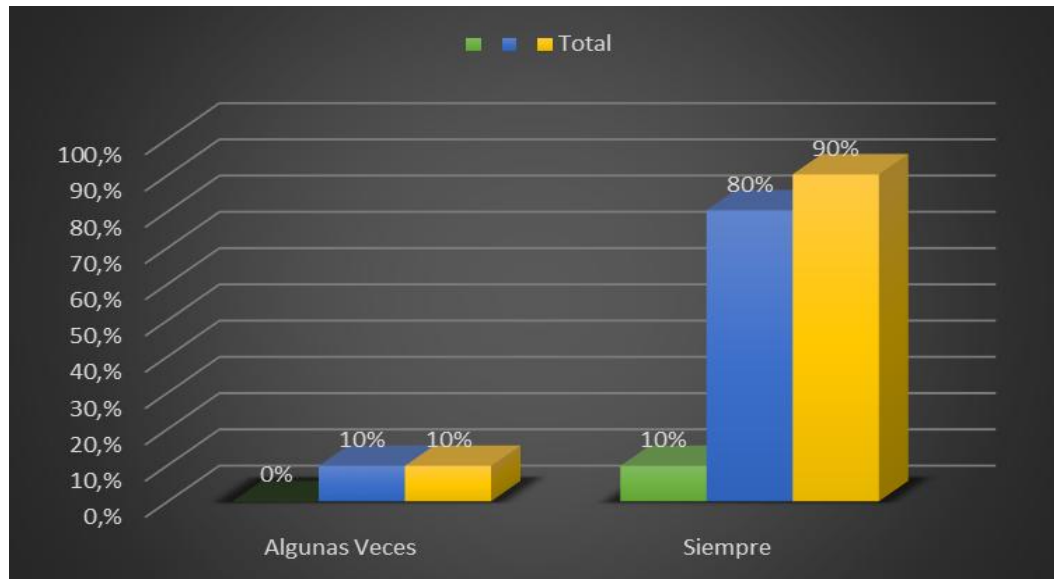


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

En las empresas medianas y grandes que fueron encuestadas existe preocupación por potenciar las capacidades, conocimientos y destrezas pocas veces el 13%, algunas veces 36% y siempre 52%, además se cuestionó la importancia en la formación académica de los empleados a lo que se obtuvo un 10% en indiferencia, 10% algunas veces y el 80% siempre lo considera. Al combinar las respuestas se obtiene que para contratar al personal las empresas consideran un factor importante la formación académica debido a que al laborar se potenciará las capacidades que posean a través de una constante preparación.

4.1.5. Capacidad analítica – resolución de problemas

Gráfico 23: Capacidad analítica – resolución de problemas

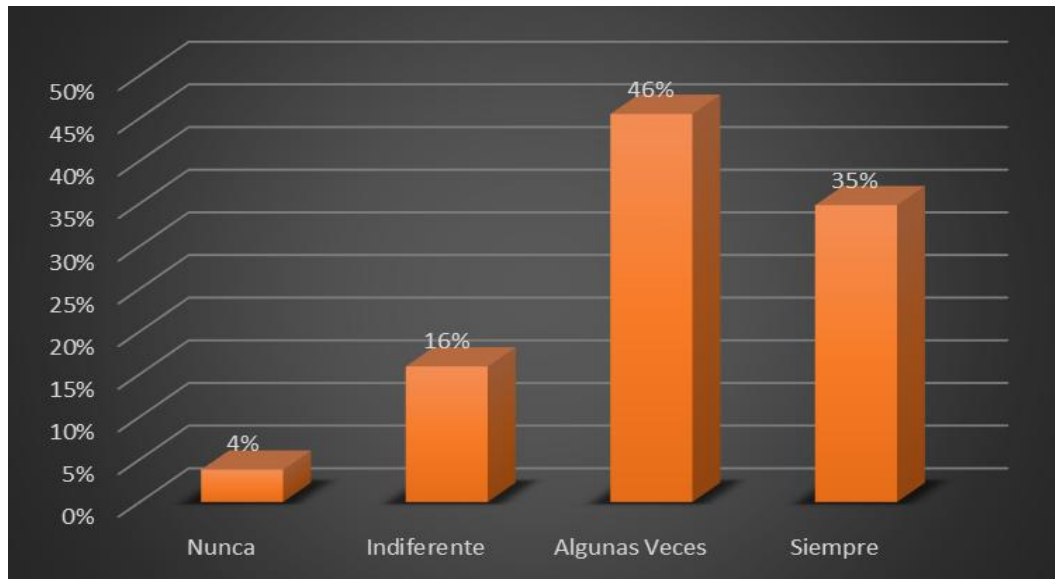


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Conforme a la información obtenida, se observa que las empresas buscan personas con capacidad de análisis para que puedan resolver problemas de forma inmediata, el 10% algunas veces y el 90% siempre, lo que indica que es importante para las empresas que las personas posean habilidades y posean características que permitan a la empresa conseguir sus objetivos, resolviendo cualquier inconveniente interno con eficacia y eficiencia.

4.1.6. Especialización

Gráfico 24: Especialización

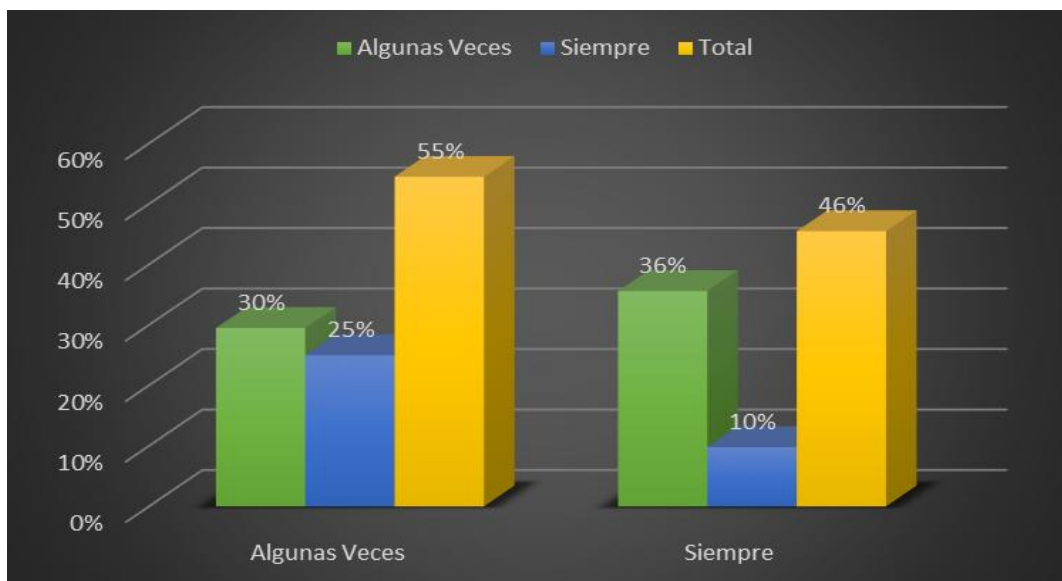


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Las empresas mencionan que solicitan personal con especialización técnica o de posgrado nunca el 4%, indiferente 16%, algunas veces 46% y siempre 35%. Se puede analizar que se necesita tener conocimientos y estudios para ingresar a la mayoría de empresas por ser un requisito para laborar, una minoría de empresas manifiesta que no es importante.

4.1.7. Experiencia

Gráfico25: Experiencia

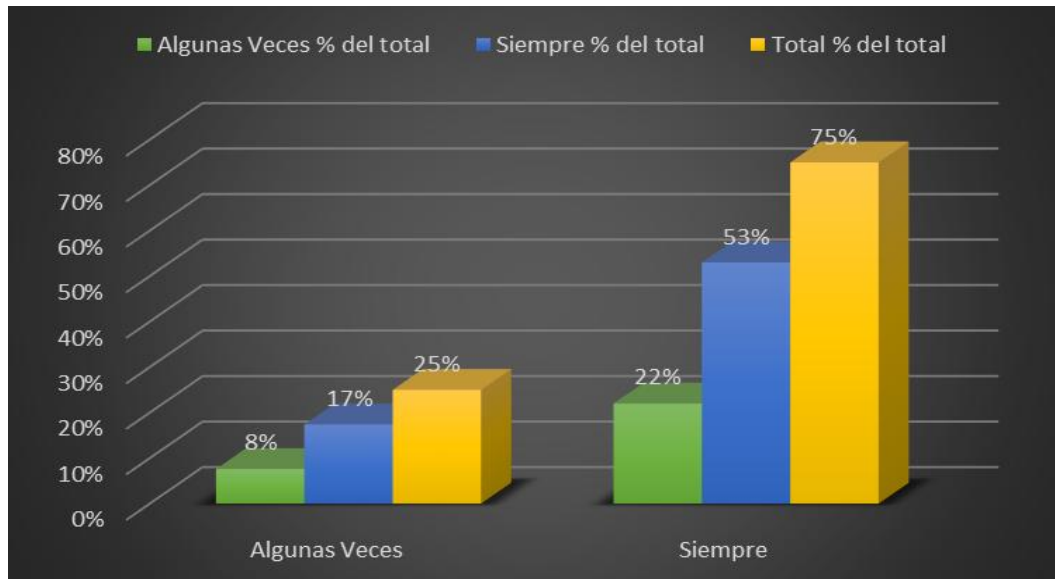


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

De acuerdo a la información proporcionada las empresas requieren personal que posea experiencia relacionada a la labor que desempeñará una vez contratado, un 66% algunas veces y 35% siempre, además las empresas mencionaron que consideran las experiencias positivas y negativas como un aprendizaje fueron el 55% algunas veces y 45% siempre. Cuando se combina las dos interrogantes se obtiene que el 30% requiere algunas veces experiencia de acuerdo al cargo y aprendizaje con vivencias positivas y negativas, el 36% algunas veces experiencia y siempre aprendizaje, el 25% aprendizaje algunas veces y siempre experiencia, y el restante 10% siempre aprendizaje y experiencia.

4.1.8. Innovación – emprendimiento

Gráfico 26: Innovación – emprendimiento

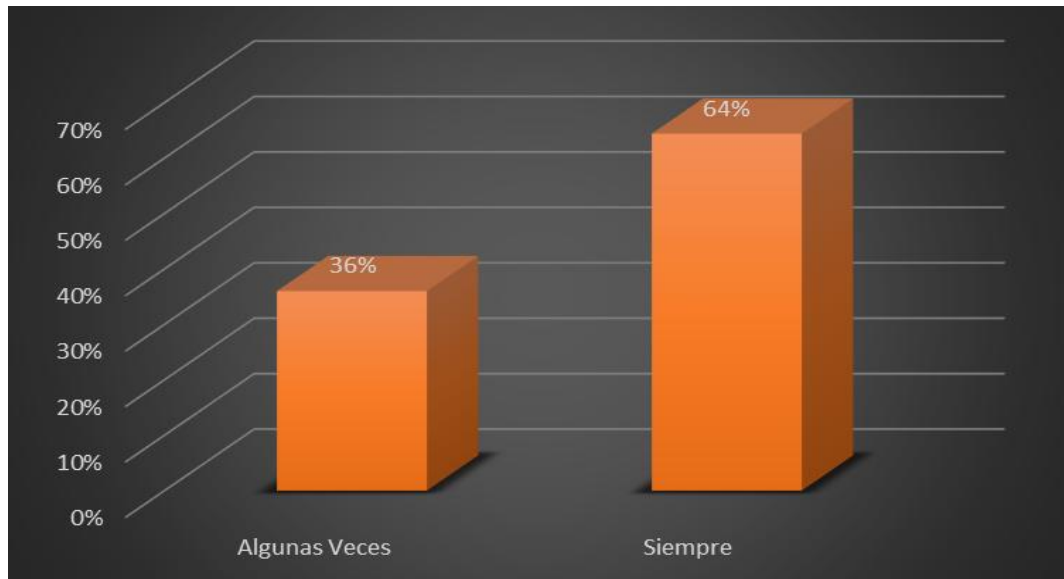


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Se puede apreciar por la información recolectada que las empresas fomentan la creatividad e innovación en su personal el 30% algunas veces y el 70% siempre, por otra parte es importante para las empresas que las personas cuenten con iniciativa, espíritu emprendedor y aporte de nuevas ideas en un 25% algunas veces y 75% siempre. Se puede asegurar que gran parte de las empresas siempre están al tanto de motivar a sus empleados con el fin de incrementar su potencial al máximo.

4.1.9. Sistemas

Gráfico 27: Sistemas

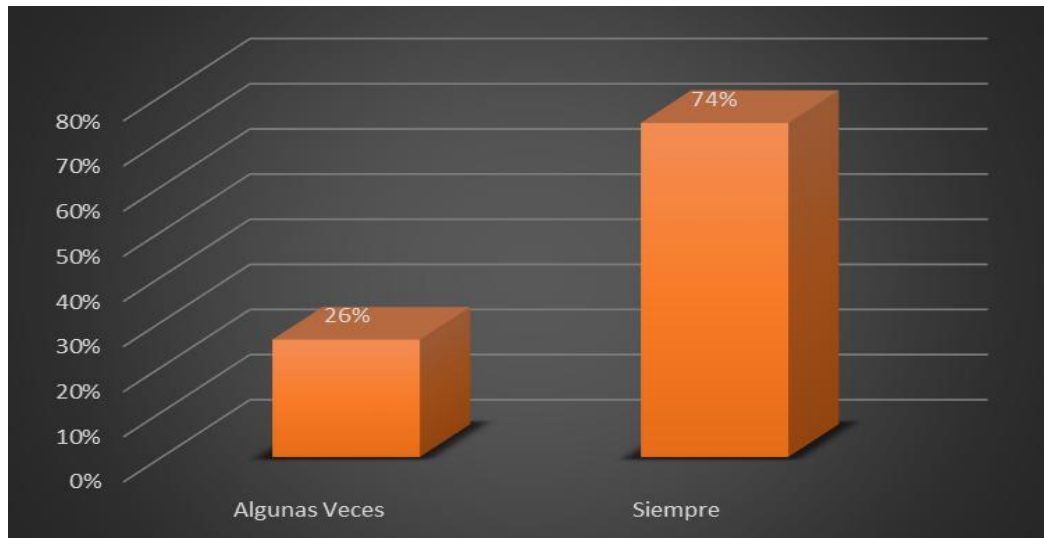


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Los encuestados manifiestan que su empresa cuenta con un capital estructural en calidad, sistemas, bases de datos, conceptos organizacionales y documentación algunas veces el 36% y el 64% siempre. Se analiza que para las empresas es un factor indispensable contar con normas de calidad que garanticen sus productos, además consideran importante poseer documentación para seguridad de la empresa.

4.1.10. Eficiencia

Gráfico 28: Eficiencia

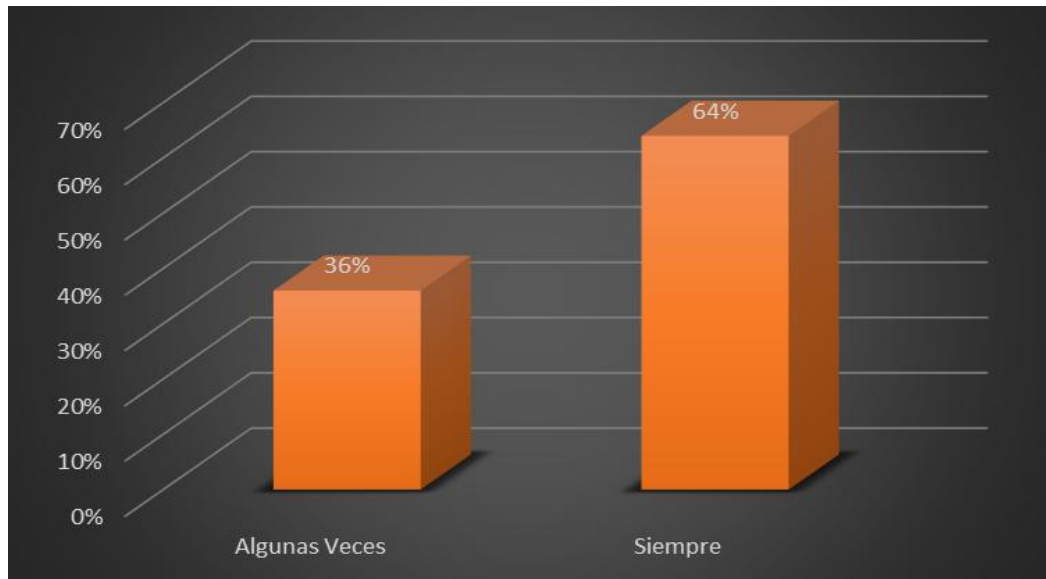


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Según la información receptada las empresas que se preocupan por invertir en herramientas para que los empleados aumenten su eficiencia en el trabajo en un 26% lo consideran algunas veces y el 74% siempre. Por tanto, se analiza que las organizaciones están conscientes que preparar y capacitar al talento humano es fundamental para el éxito empresarial.

4.1.11. Sistemas Productivos

Gráfico 29: Sistemas Productivos

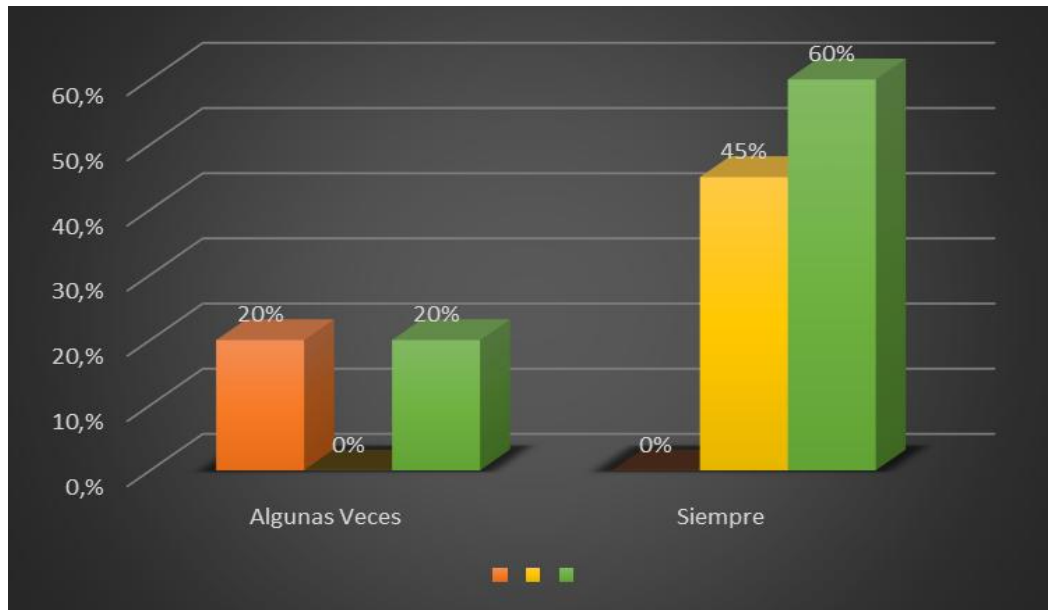


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Las empresas afirman que internamente se promueve la búsqueda de solución a problemas y mejoras en los sistemas productivos algunas veces el 36% y siempre el 64%, lo que permite conocer que la mejora continua es una prioridad empresarial, además de la rápida búsqueda y aplicación de soluciones a problemas ocasionales o frecuentes.

4.1.12. Base de datos

Gráfico 30: Base de datos

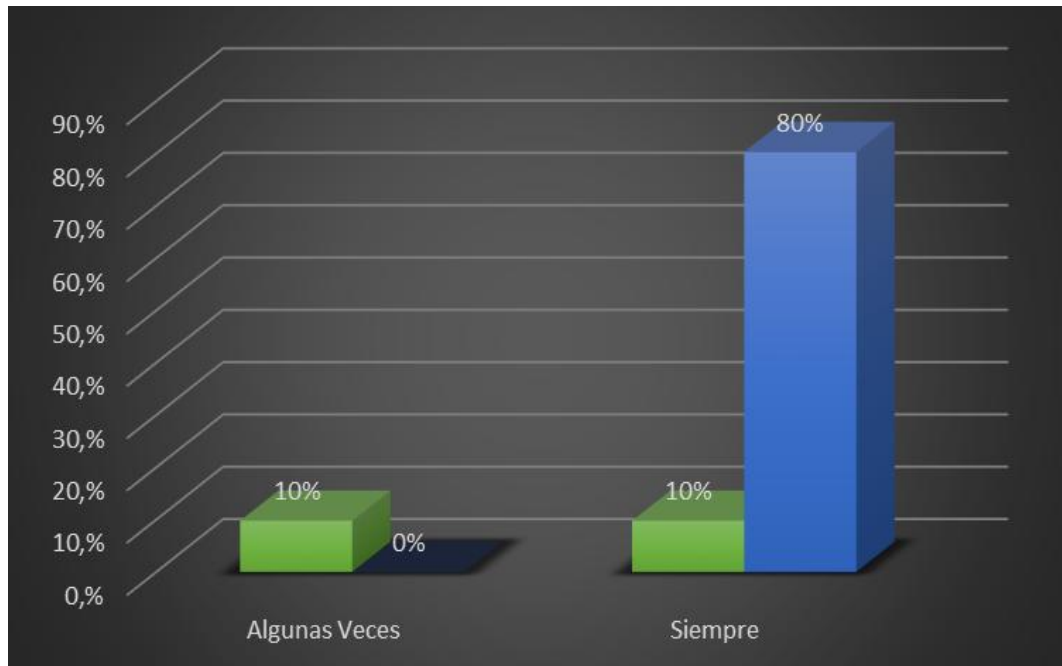


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

De acuerdo a la información obtenida, se observa que en un 60% las empresas emplean sistemas informáticos, entre esos poseen una plataforma de bases de datos, el 20% la utiliza algunas veces y el restante 20% nunca. Esto nos indica que las empresas actualmente están haciendo uso de la tecnología, facilitando de esta manera los distintos procesos que se manejan en la empresa.

4.1.13. Clima Laboral

Gráfico 31: Clima Laboral

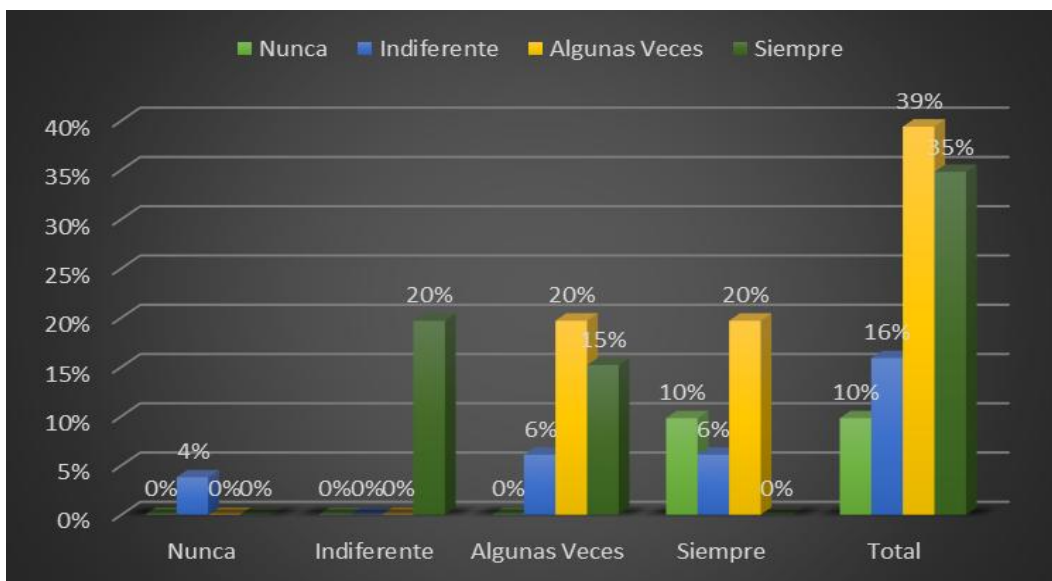


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Las empresas encuestadas manifiestan que se preocupan por mantener un buen clima laboral y consideran que el que poseen es el adecuado en un 90% siempre, y únicamente el 10% restante lo considera algunas veces. Este resultado nos muestra que actualmente las empresas conocen la importancia de que exista un adecuado clima laboral, para que el personal se sienta comprometido con la organización.

4.1.14. Plataformas tecnológicas

Gráfico 32: Plataformas tecnológicas

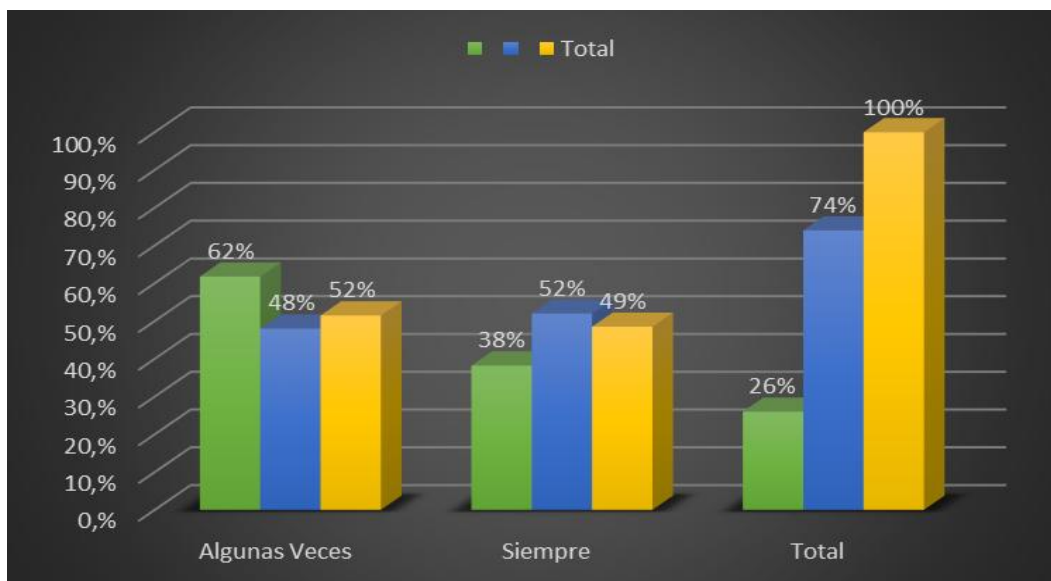


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

La respuesta a las encuestas muestra que las empresas cuentan con plataformas tecnológicas para mantener informados a los clientes el 4% nunca, 20% indiferente, 41% algunas veces y 35% siempre. Además se cuestionó la aplicación de instrumentos que permitan conocer a los clientes que la empresa posee, se obtuvo que el 10% nunca lo aplica, 16% es indiferente, 39% algunas veces y 36% siempre. Se puede interpretar que las plataformas tecnológicas y la aplicación de instrumentos son empleadas algunas veces en la empresa, mas no son una prioridad, por esta razón algunas empresas no conocen los clientes que poseen.

4.1.15. Estrategias – relación con el cliente

Gráfico 33: Estrategias – relación con el cliente

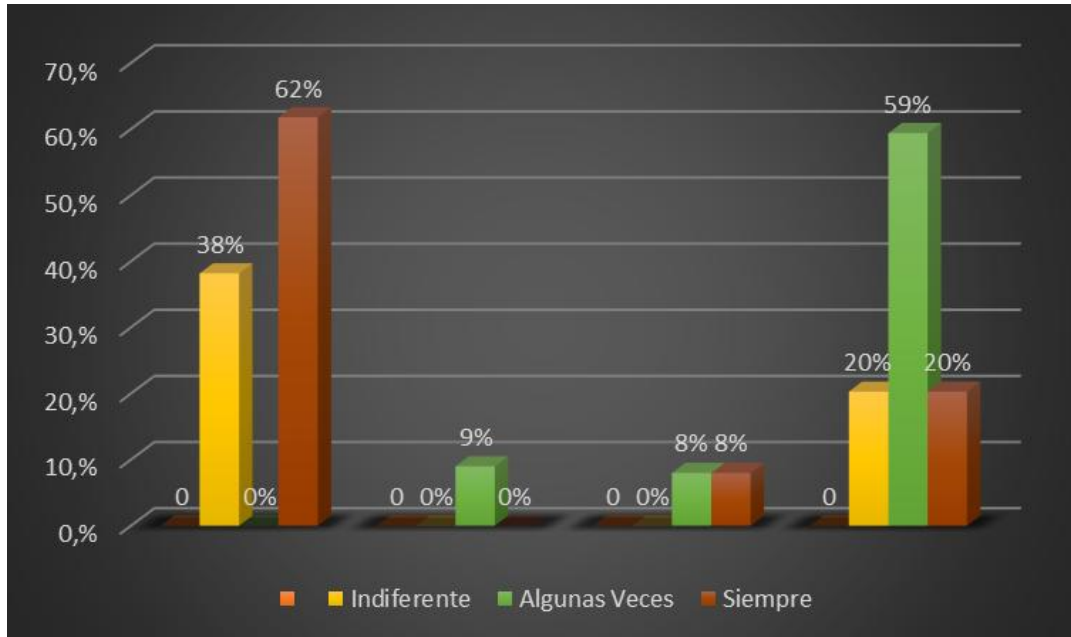


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Acorde a las respuestas obtenidas al cuestionar si las empresas realizan estrategias para fidelizar a los clientes frecuentes se observa que el 52% realiza algunas veces y 48% siempre, además se indagó si las empresas refuerzan la relación con sus clientes y el 26% manifestó algunas veces y 74% siempre. Se examina que las empresas conocen que realizar estrategias y aplicarlas beneficiará a la empresa y reforzar la relación con sus clientes dará paso a la fidelización empresa – cliente.

4.1.16. Clientes

Gráfico 34: Clientes

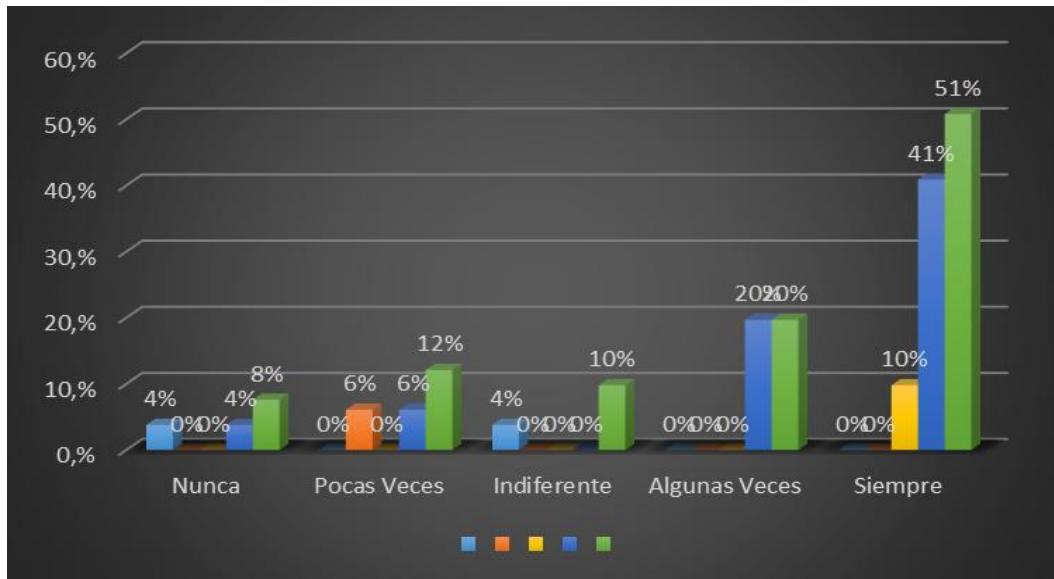


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Se observa que en las empresas analizan las características de sus clientes en un 36% siempre, 45% algunas veces y el 20% es indiferente. También se cuestionó si se actualizan las bases de datos que posean de los clientes a lo que respondieron el 48% siempre, 16% algunas veces, 9% indiferente, 25% pocas veces y 2% nunca. Actualmente las empresas cuentan con bases de datos que les permiten conocer a sus clientes y conocerlos para poder realizar cuestionarios y conocer si los productos o servicios que ofrecen están satisfaciendo las necesidades demandadas.

4.1.17. Opinión del cliente

Gráfico 35: Opinión del cliente

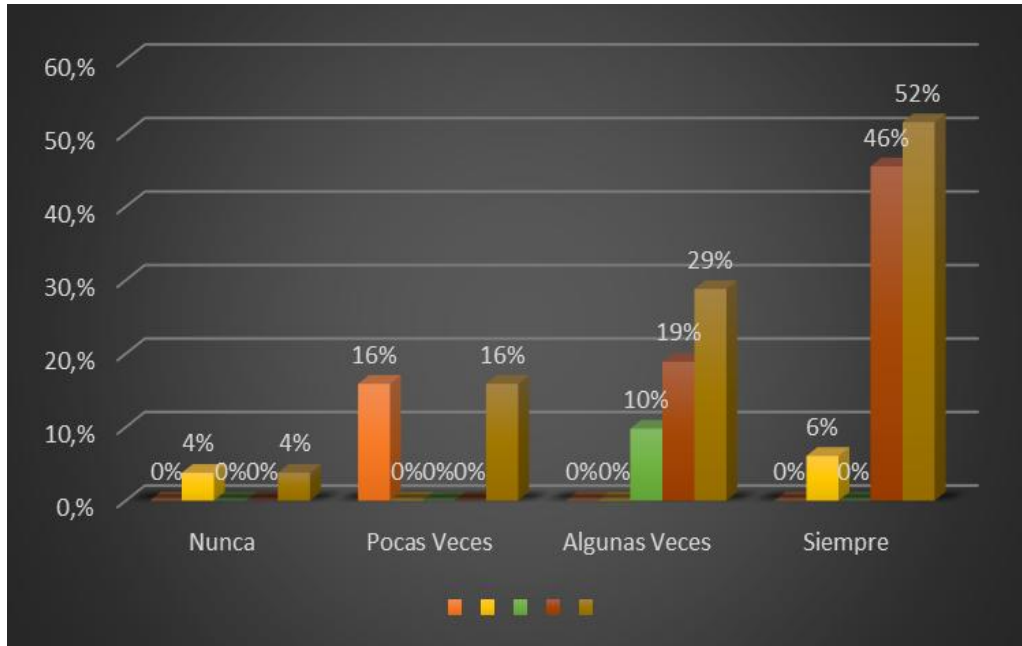


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Las respuestas obtenidas acerca de la existencia de mecanismos para recolectar la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que ofrece la empresa son 51% siempre, 20% algunas veces, 10% indiferente, 12% pocas veces, y 8% nunca. Añadido a esto, se cuestionó acerca de afirmar que las estrategias están enfocadas a ofrecer un valor agregado al cliente, las respuestas fueron 71% siempre, 10% algunas veces, 6% indiferente, 6% pocas veces y 8% nunca. Por tanto, está claro que las empresas consideran muy importante la opinión de sus clientes, comprendiendo que son la razón de ser de la empresa u organización.

4.1.18. Posicionamiento

Gráfico 36: Posicionamiento

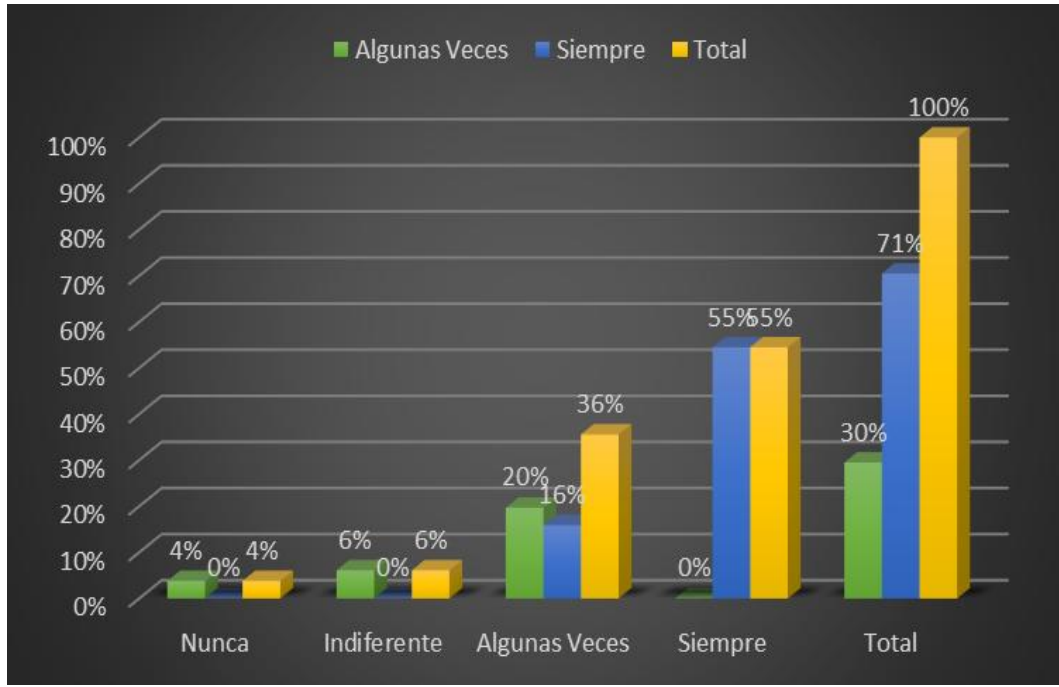


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Las respuestas a la pregunta acerca de la implementación de estrategias de posicionamiento formuladas por la empresa fueron 52% siempre, 29% algunas veces, 16% pocas veces y 4% nunca, por otra parte se cuestionó la realización de campañas para posicionar a la empresa en el mercado el 64% manifestó siempre, 10% algunas veces, 10% indiferente y 16% pocas veces. Se entiende que las empresas se enfocan en realizar estrategias efectivas y campañas adecuadas para darse a conocer a los potenciales clientes.

4.1.19. Satisfacción del cliente

Gráfico 37: Satisfacción del cliente

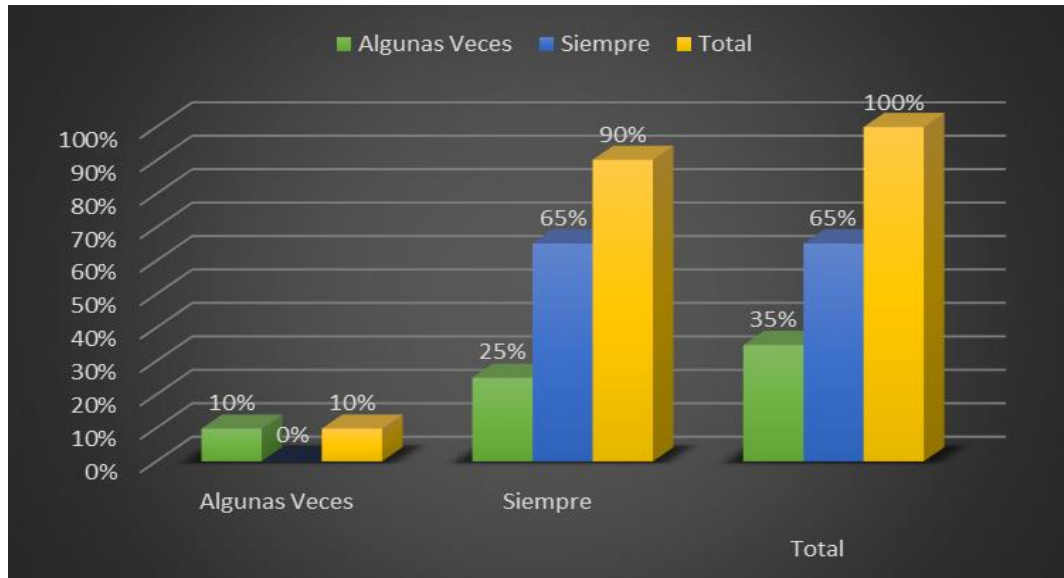


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Al cuestionar sobre medir la satisfacción de los clientes los encuestados respondieron que lo hacen el 55% siempre, 36% algunas veces, 6% indiferente y 4% nunca, de la misma forma se obtuvo información acerca de la satisfacción de los clientes con los productos o servicios, el 70% respondió siempre y el 30% restante a veces. Por tanto, las empresas en su mayoría desean satisfacer las verdaderas necesidades de los clientes a través de la información recolectada.

4.1.20. Estructura Organizacional

Gráfico 38: Estructura Organizacional

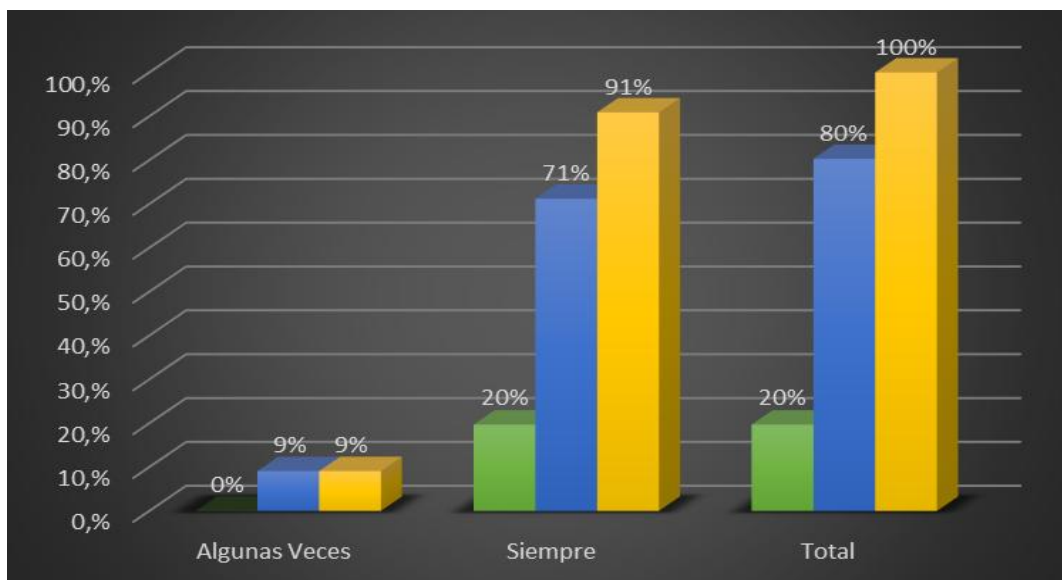


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Según las encuestas, acerca de poseer una estructura organizacional desarrollada resultó que el 65% siempre la tiene y el 35% a veces, considerando los procesos. Por otra parte en el nivel de importancia en cuanto a definir un organigrama estructural, el 90% siempre lo hace y sólo el 10% a veces lo considera importante. Se puede definir que el 65% de las empresas conocen que una estructura organizacional da lugar a un “orden” en la empresa, es poseer una jerarquía dentro de la empresa que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común, la estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar.

4.1.21. Manual de funciones

Gráfico 39: Manual de funciones

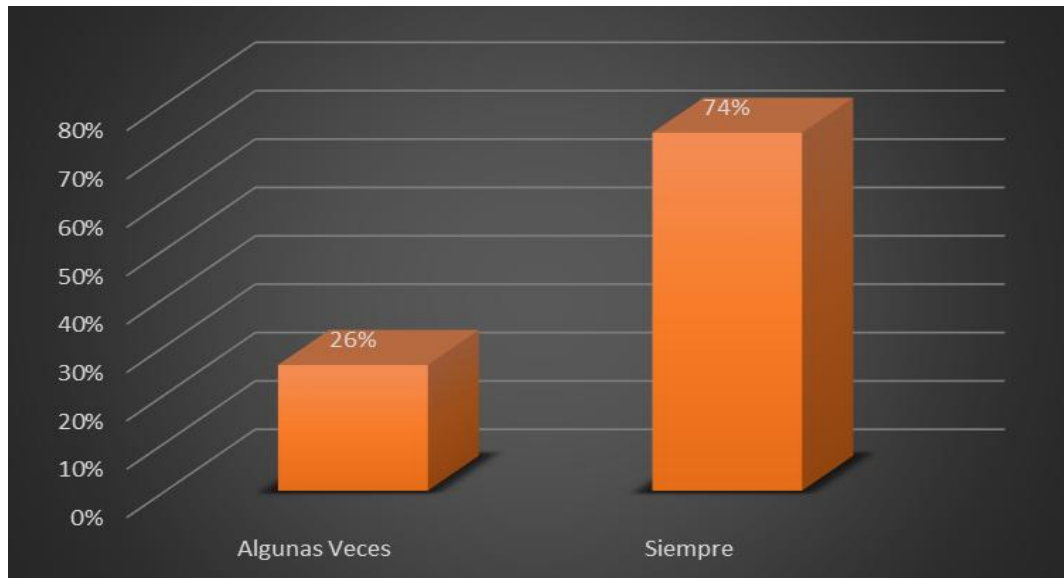


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Al cuestionar sobre el uso de manuales de funciones que describan los puestos de trabajo las empresas mencionaron el 91% siempre y el 9% algunas veces. Asimismo al preguntar acerca del cumplimiento por parte de los empleados en sus actividades acorde al manual de funciones se obtuvo que el 80% lo hace siempre y el 20% algunas veces, de acuerdo al puesto que ocupan en la empresa. De este modo, se aprecia que asignar las actividades que debe realizar cada empleado será beneficioso para la empresa con el fin de optimizar recursos.

4.1.22. Cronograma

Gráfico 40: Cronograma

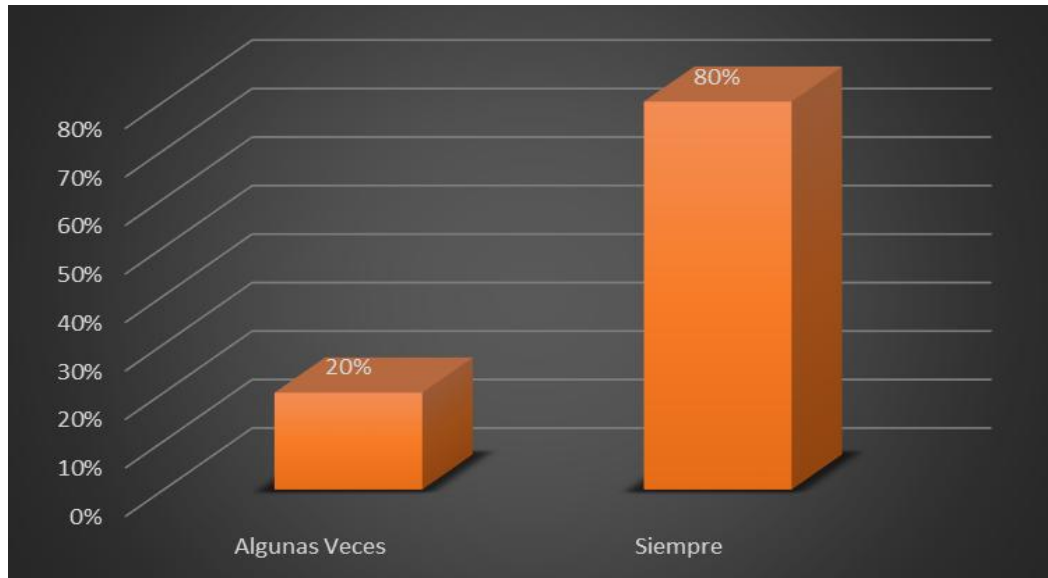


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Las encuestas mostraron resultados del cuestionamiento acerca de los procedimientos de la empresa, si están dirigidos a un plan o cronograma preestablecido, el 74% menciona siempre y el 26% algunas veces. Gran parte de las empresas prefieren seguir un orden que les permita conseguir sus objetivos en el menor tiempo y recursos posibles.

4.1.23. Funciones

Gráfico 41: Funciones

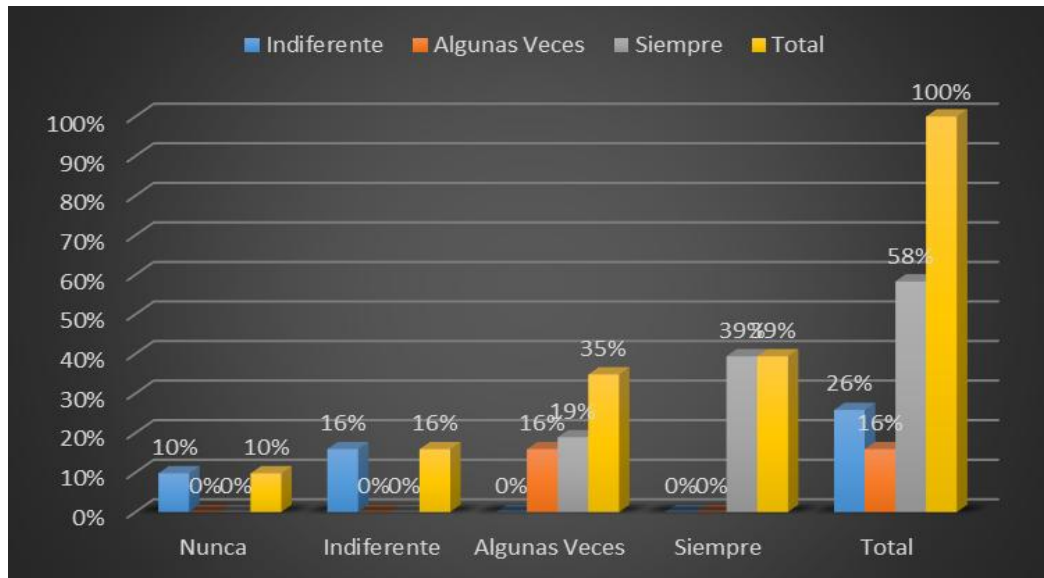


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

En las empresas, los trabajadores siguen los procedimientos impuestos por la empresa para desempeñar sus funciones en un 80% siempre y el 20% algunas veces. Seguir un procedimiento es una importante norma, ya que no existen tiempo de ocio o desperdicio de material que perjudique a la empresa.

4.1.24. Departamentalización

Gráfico 42: Departamentalización

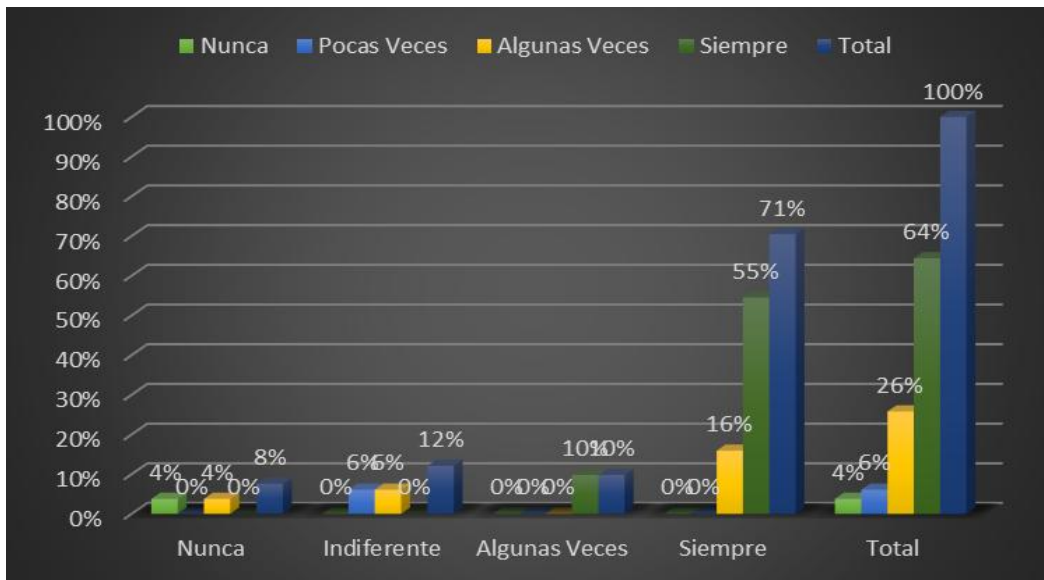


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Las empresas respondieron si es trascendental de la existencia de departamentos en la empresa, el 58% siempre, 16% algunas veces y 26% indiferente. También se cuestionó si la departamentalización es usada en las empresas, el 39% mencionó que siempre, 35% algunas veces, 16% indiferente y 10% nunca. El beneficio que tienen las empresas al considerar separar por secciones a su personal es dividir el trabajo por tareas, consiguiendo que cada profesional se desarrolle en su área y obtener trabajos de calidad.

4.1.25. Comunicación

Gráfico 43: Comunicación

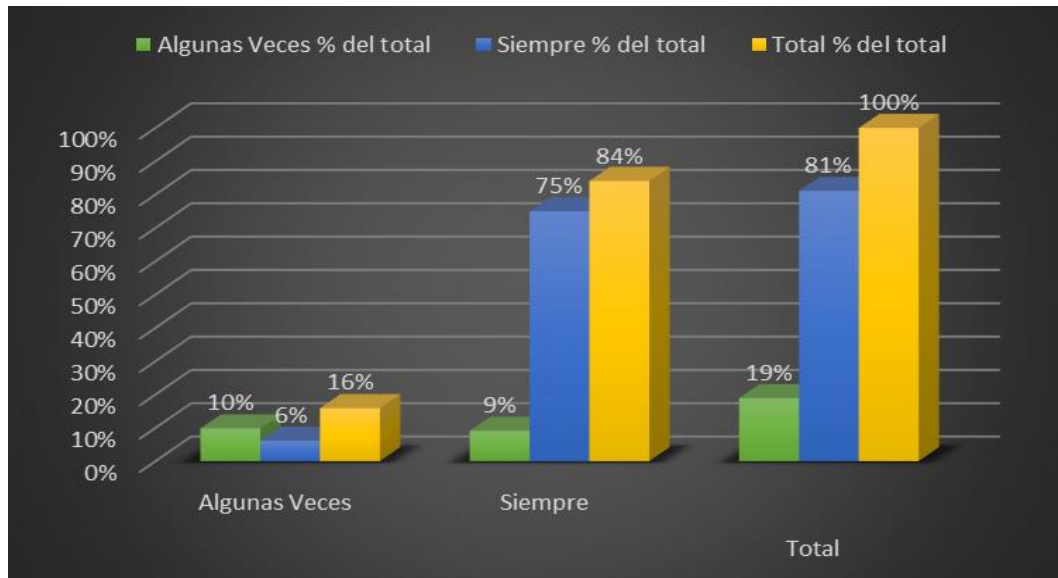


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Las respuestas obtenidas sobre el nivel de utilización de medios convencionales para dar a conocer sus productos o servicios fueron el 64% siempre, 26% algunas veces, 6% indiferente y 4% nunca, por otra parte del mismo tema de comunicación, se cuestionó sobre el uso de redes sociales como herramienta de comunicación con los clientes potenciales, el 71% respondió siempre, 10% algunas veces, 12% indiferente y 8% nunca. Se analiza que las empresas consideran que el uso de las redes sociales también es un negocio, se dan a conocer a través de su marca, imágenes de sus productos, etc., además de abrir nuevas posibilidades de mercado.

4.1.26. Nuevos productos

Gráfico 44: Nuevos productos

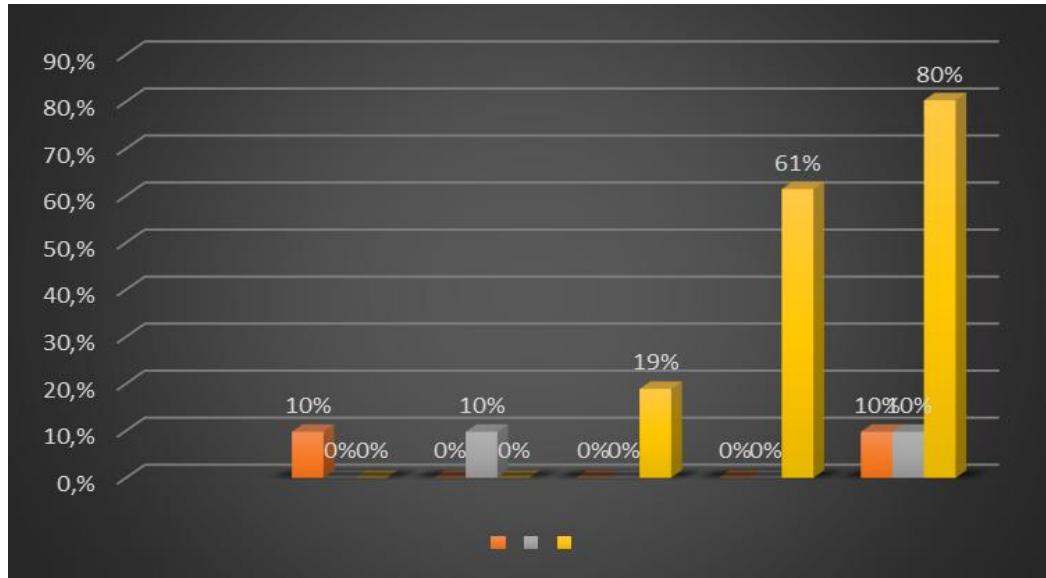


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Al cuestionar sobre el uso de métodos de comercialización para ofrecer los nuevos productos las encuestas mostraron el 81% siempre y 19% algunas veces, de la misma forma las empresas responden si la innovación es un factor clave al momento de crear nuevos productos, el 84% mencionó siempre y el 16% algunas veces; es decir, las empresas invierten en la creación de nuevos productos combinando innovación y experiencia con el fin de satisfacer la demanda de los consumidores.

4.1.27. Capacitación

Gráfico 45: Capacitación



Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Las empresas informaron si se preocupan por fomentar la capacitación continua e innovación a nivel interno, el 80% respondió siempre, 10% indiferente y 10% pocas veces, además opinaron sobre enviar al personal a participar en capacitaciones externas (universidad – gobierno), el 61% siempre, 19% algunas veces, 10% indiferente y 10% pocas veces. Es decir la capacitación en la empresa es indispensable para formar líderes, conseguir objetivos, aumenta el grado de responsabilidad, etc.

4.1.28. Desarrollo organizacional

Gráfico 46: Desarrollo organizacional

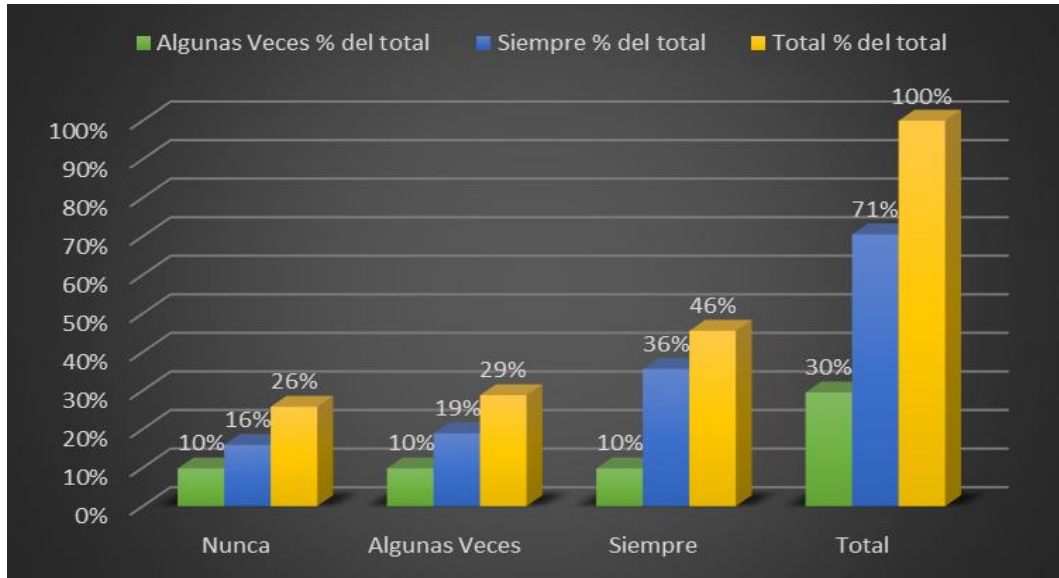


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

De acuerdo a la pregunta acerca del empleo de estrategias definidas en un plan estratégico para logro de metas y objetivos, las encuestas mostraron que el 64% mencionaron siempre, 20% algunas veces, 6% indiferente y 10% pocas veces. Por otra parte, se cuestionó en qué medida las estrategias aplicadas han contribuido al desarrollo organizacional el 39% respondió siempre y el 61% algunas veces. Las empresas siguen un plan para cumplir con los objetivos, sin embargo dichas estrategias han sido beneficiosas en algunos casos, mas no en su totalidad.

4.1.29. Nuevos mercados

Gráfico 47: Nuevos mercados

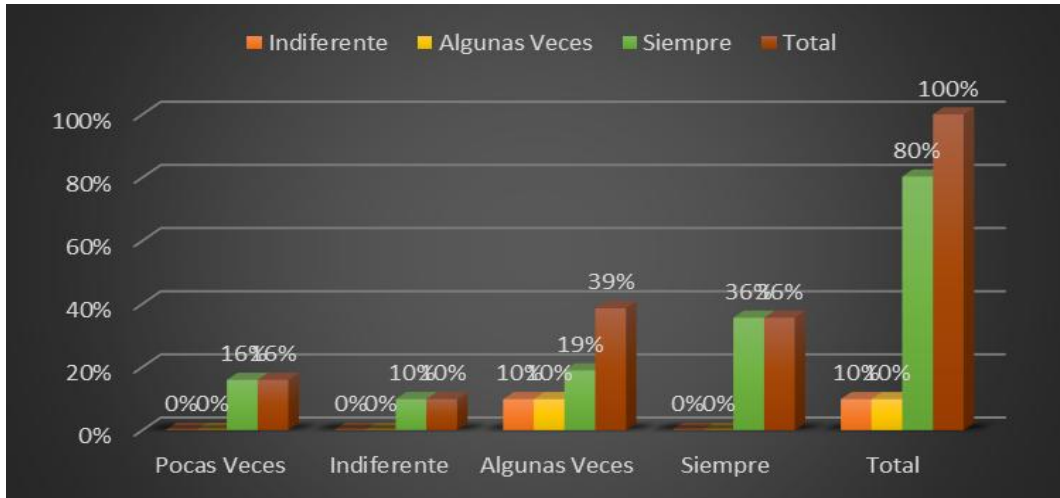


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

De acuerdo a la interrogante sobre el ingreso de las empresas a nuevos mercados en los últimos cinco años se obtuvo como respuestas el 70% siempre y 30% algunas veces, además se cuestionó si contratan asesores para la investigación de mercado, el 45% respondió siempre, 29% algunas veces y 26% nunca. Para ingresar a nuevos mercados algunas empresas requieren de profesionales en el campo, sin embargo existe un porcentaje que prefiere tener un experto todo el tiempo o ingresar a un mercado cualquiera.

4.1.30. Inventarios

Gráfico 48: Inventarios

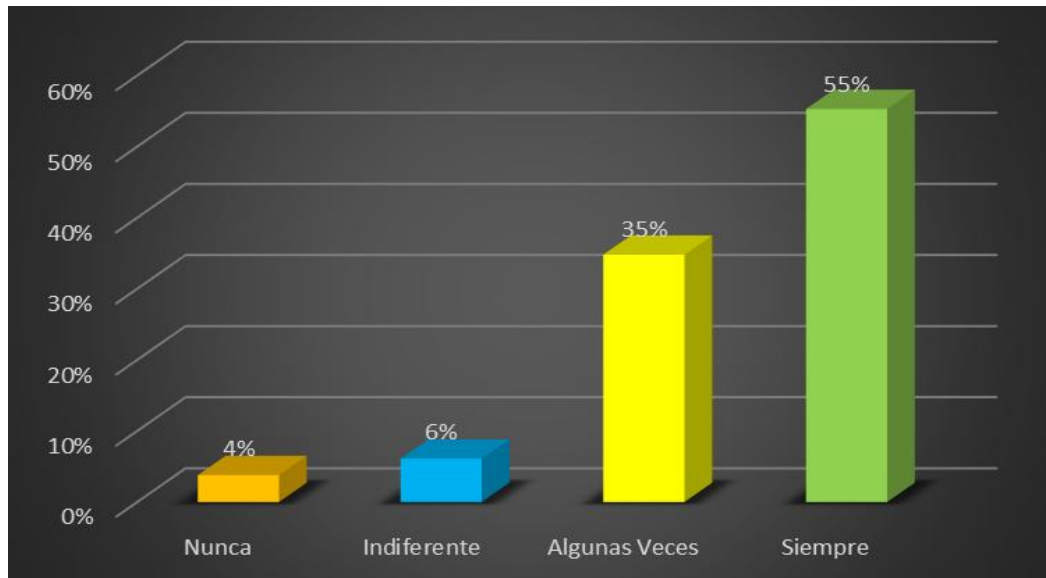


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Las empresas respondieron si realizan rotación de inventarios con frecuencia, el 80% mencionaron siempre, 10% algunas veces y 10% indiferente, también se interrogó si realizan auditorías externas con personas calificadas, las respuestas fueron 36% siempre, 39% algunas veces, 10% indiferente, 16% pocas veces. Por tanto, se entiende que la rotación de inventarios es importante para aumentar la rentabilidad, y las empresas comprenden dicha importancia, por esta razón realizan la rotación de inventarios al menos pocas veces.

4.1.31. Operaciones sistematizadas

Gráfico 49: Operaciones sistematizadas

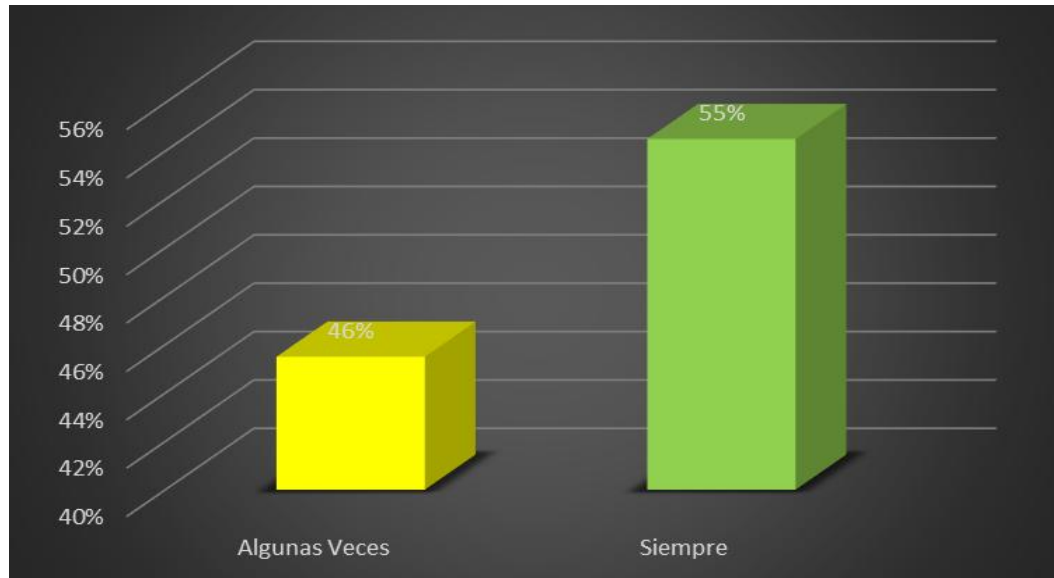


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

La medida en que utilizan operaciones sistematizadas en la producción son 55% siempre, 35% algunas veces, 6% indiferente y 4% nunca. De las empresas encuestadas, las correspondientes a manufactura y textil siempre utilizan operaciones sistematizadas para mejorar su nivel de producción, a diferencia de las empresas de servicios que no realizan este tipo de procesos.

4.1.32. Comercio

Gráfico 50: Comercio

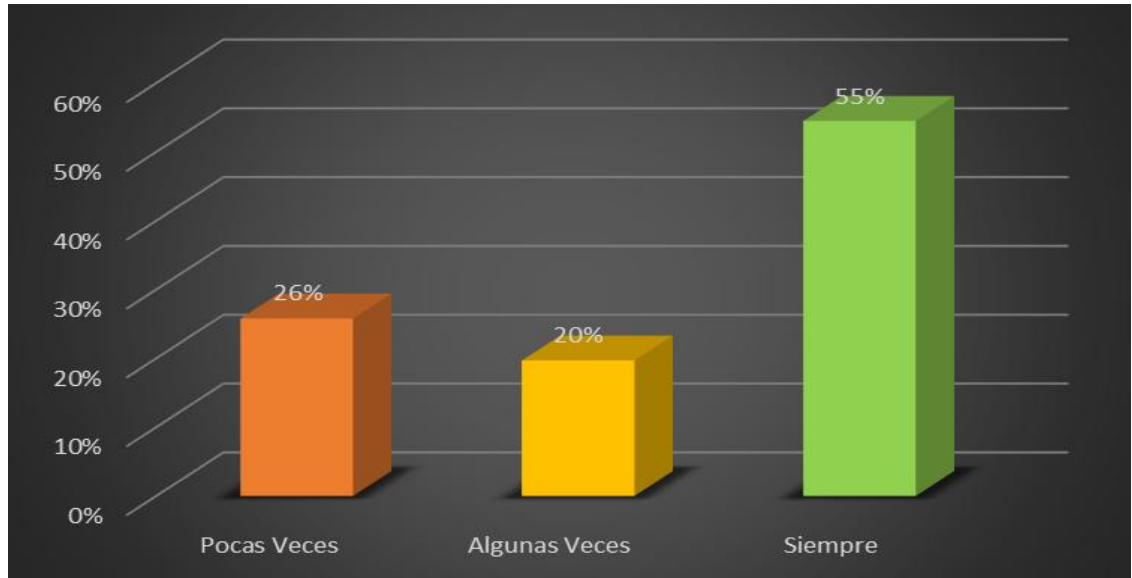


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

En cuanto la interrogante sobre el desarrollo de nuevos procedimientos comerciales con frecuencia, de las encuestas realizadas el 55% respondió siempre y el 45% algunas veces. La mejora de los procedimientos ayuda a rebajar costes es decir regular la parte comercial, financiera y ventas.

4.1.33. Eficiencia

Gráfico 51: Eficiencia

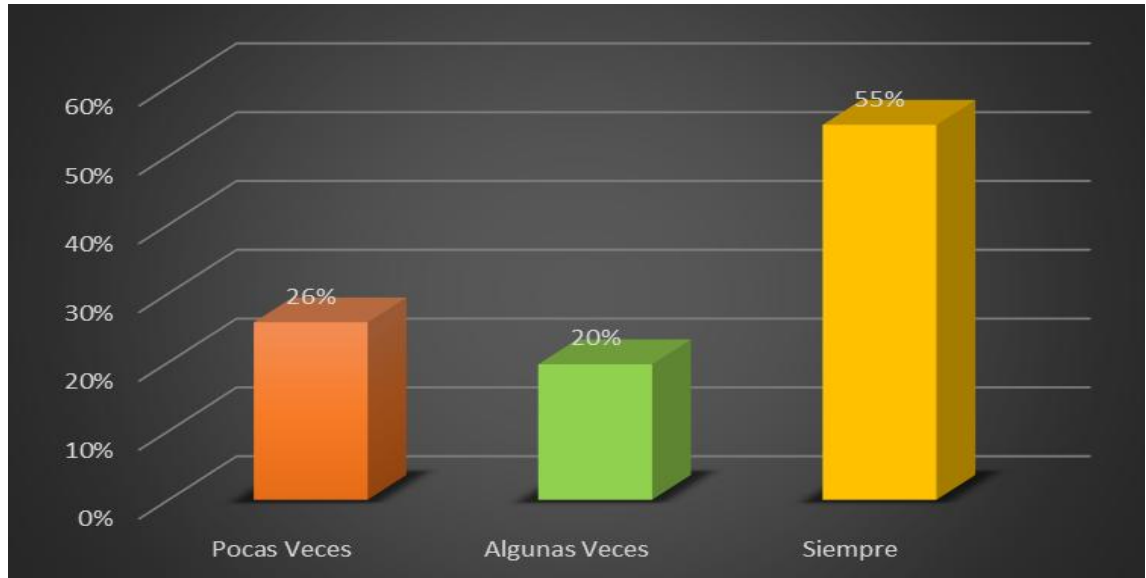


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Con relación a la pregunta si la empresa ha medido los niveles de eficiencia de las diversas áreas, las respuestas fueron 54% siempre, 20% algunas veces y 26% pocas veces. Las respuestas nos muestran que la medición de eficiencia permite planificar de manera confiable, identificar oportunidades o debilidades, y mejorar la productividad en la empresa.

4.1.34. Realización óptima de trabajos

Gráfico 52: Realización óptima de trabajos

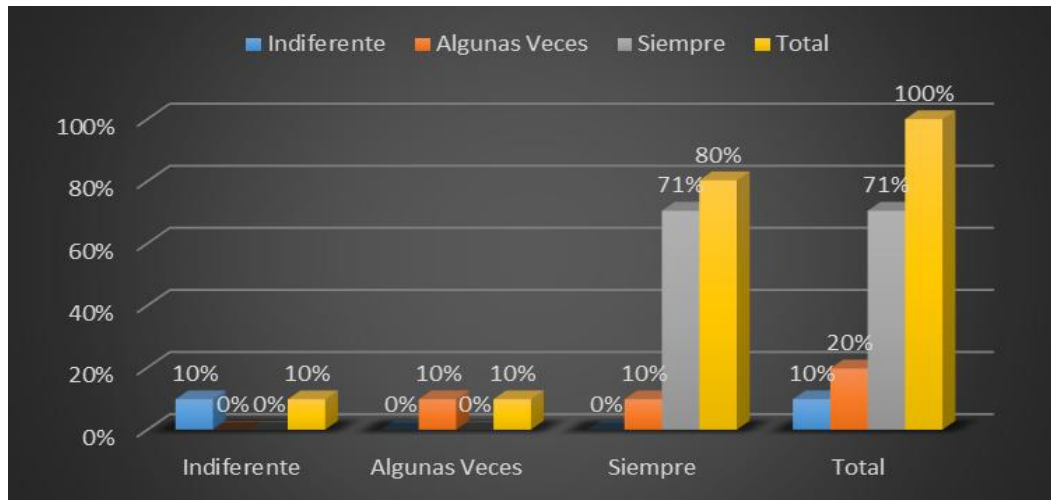


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Se cuestionó si la empresa utiliza protocolos como medio para medir la realización óptima de los trabajos, las respuestas obtenidas fueron 54% siempre, 20% algunas veces y 26% pocas veces. La utilización de protocolos permiten realizar las tareas de manera adecuada, por tanto las empresas manifiestan seguirlos.

4.1.35. Tecnología

Gráfico 53: Tecnología

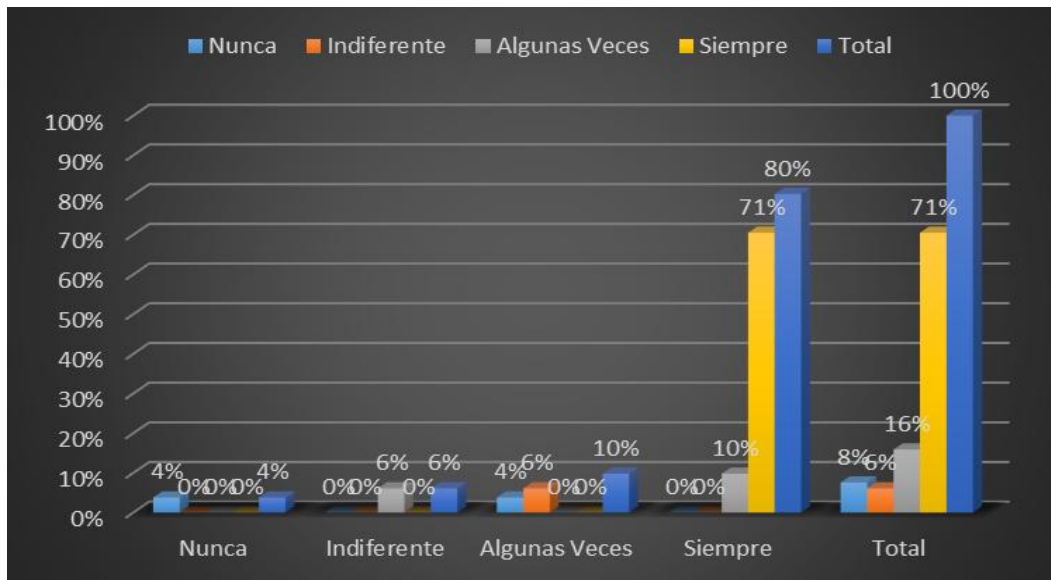


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Las empresas respondieron al cuestionamiento acerca del empleo de tecnología de vanguardia, el 71% respondió siempre, el 20% algunas veces y 10% indiferente. Además se preguntó si se implementa la tecnología en los procesos productivos, el 80% respondió siempre, 10% algunas veces y 10% indiferente. El uso adecuado de la tecnología mejorará de manera significativa los procesos, y facilitará las operaciones realizadas.

4.1.36. Calidad

Gráfico 54: Calidad

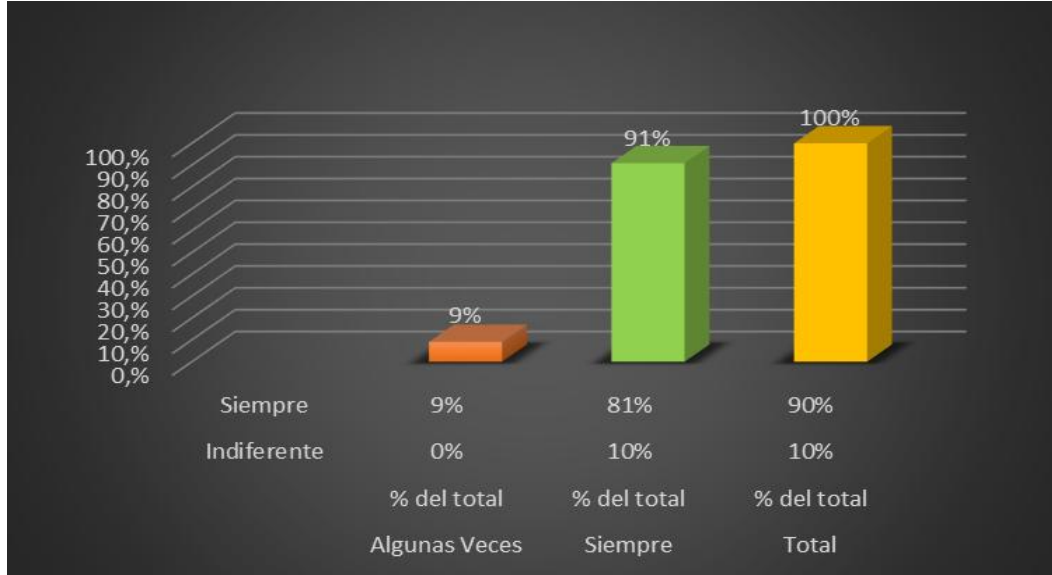


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Las empresas contestaron si han implementado certificaciones de calidad, el 70% siempre, 16% algunas veces, 6% indiferente y 8% nunca. Asimismo, se cuestionó si la empresa posee sistemas de calidad en sus productos, procesos y servicios el 80% contestó siempre, 10% algunas veces, 6% indiferente y 4% nunca. Las normas de calidad son estándares que darán seguridad a la empresa en cuanto a sus productos, además logrará una amplia satisfacción a las necesidades de los clientes.

4.1.37. Sistemas de apoyo

Gráfico 55: Sistemas de apoyo

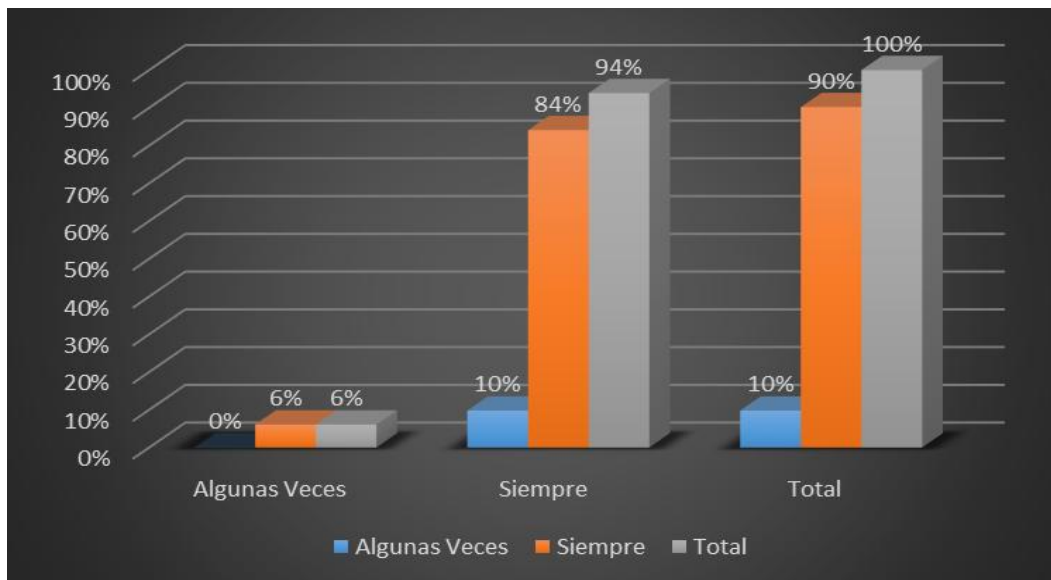


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Se cuestionó sobre la capacidad de respuesta de la empresa, en situaciones de emergencia, el 90% respondió siempre y el 10% algunas veces, asimismo se preguntó si cuentan con sistemas de apoyo en casos de emergencia en cualquier ámbito de la empresa, las respuestas fueron 90% siempre y 10% indiferente. Se analiza que casi todas las empresas están preparadas para los problemas que suelen presentarse a nivel interno o externo.

4.1.38. Imagen

Gráfico 56: Imagen

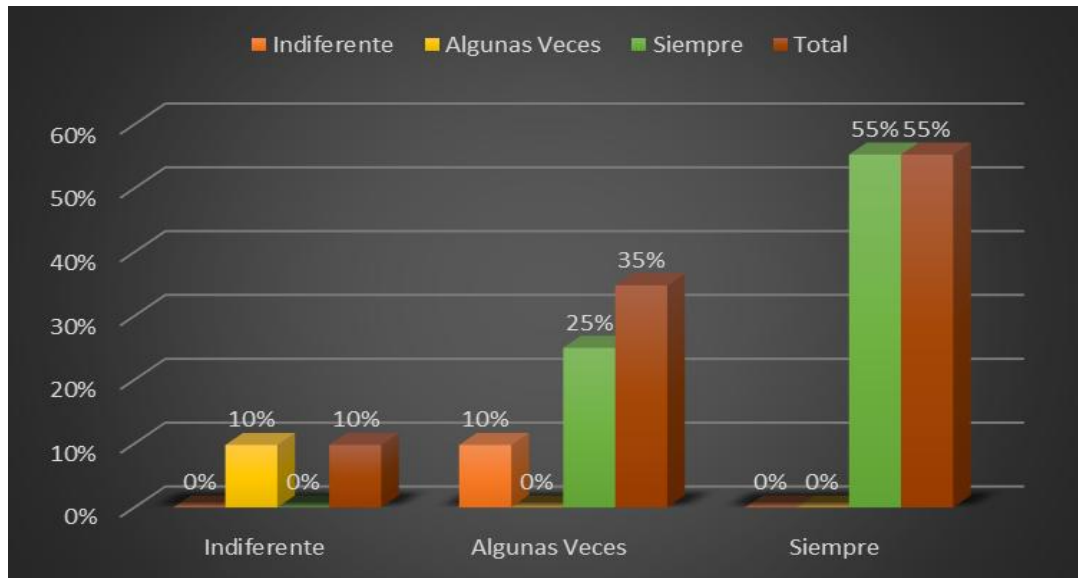


Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Las encuestas realizadas acerca de la importancia que le dan las empresas a la imagen contando con una que los identifique, dieron como respuestas el 90% siempre y 10% algunas veces. Por otra parte, se preguntó si es importante invertir en la imagen empresarial las respuestas fueron 94% siempre y 6% algunas veces. Las empresas consideran que la imagen que posean será el atractivo para que los consumidores adquieran su producto o servicio y se preocupan en realizar invertir en este factor.

4.1.39. Marca

Gráfico 57: Marca



Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Al cuestionar sobre marca, la pregunta fue si la empresa usa su marca en todos los productos que ofrece, el 80% respondió siempre, el 10% algunas veces y 10% indiferente. Además se cuestionó si la empresa actualiza la marca de sus productos de acuerdo a las exigencias de los clientes, el 55% manifestó siempre, 35% algunas veces y 10% indiferente. El uso de la marca es el distintivo que dará a conocer a las empresas, sus productos o servicio.

4.2. Análisis de Resultados estadísticos

Después de haber analizado los resultados de las encuestas realizadas a las empresas grandes y medianas de Tungurahua, se concluye lo siguiente:

Las empresas grandes y medianas consideran fundamental el capital humano en diferentes aspectos los cuales son: capacidades y destrezas, formación académica, capacidad analítica, resolución de problemas, innovación, especialización, capacitación a nivel interno y externo, creatividad, emprendimiento, además de experiencia son requisitos que las empresas toma en consideración al momento de contratar personal los cuales permitirán que exista un adecuado clima laboral, para que el personal se sienta comprometido con el cumplimiento de los objetivos empresariales con eficacia y eficiencia.

Poseer un capital estructural definido por la calidad de los sistemas informáticos, bases de datos, conceptos organizacionales, documentación, plataformas tecnológicas, sistemas productivos, control de calidad, y operaciones sistematizadas, es indispensable para ofrecer productos o servicios que satisfagan al cliente.

El capital clientes son la razón de ser de las empresas las cuales realizan estrategias enfocadas a conocer los tipos de clientes sus características, tipo de servicio y valor agregado permitiendo medir la satisfacción del cliente con los productos o servicios ofrecidos obteniendo la fidelización y posicionamiento entre cliente – empresa.

El capital organizacional contiene diferentes aspectos importantes para las empresas las cuales cuentan con diferentes estructuras organizacionales dependiendo el sector, la departamentalización es separar por secciones a su personal consiguiendo que cada profesional se desarrolle en su área, los manuales de funciones permiten conocer los puestos de trabajo de cada empleado, los procedimientos están establecidos por planes y cronogramas establecidos por una comunicación adecuada entre los empleados y la empresa.

La innovación y desarrollo de productos o servicios son fundamentales para la captación de nuevos mercados con estrategias de comercialización y comunicación basadas en medios convencionales para dar a conocer nuestros productos, capacitando al personal en la investigación de mercados, realizando una rotación de inventarios que permita determinar que productos debe ser innovado o cambiado por otro mejor permitiendo mejorar las líneas de productos para aumentar la rentabilidad empresarial.

Por otro lado el capital proceso determina que las empresas cuentan con operaciones sistematizadas en su producción y comercialización con niveles eficiencia los cuales permiten la optimización de costos con la utilización de protocolos para la realización de los trabajos con tecnología de vanguardia e implementando certificaciones de calidad a todos estos procesos los cuales permitirán tener la capacidad de respuesta a situaciones de emergencia tanto internos o externos.

Las empresas consideran que la imagen y marca son fundamentales para que los clientes adquieran su producto o servicio invirtiendo un porcentaje de su capital en la difusión y expansión de su imagen, la mayoría de sus productos llevan su marca obteniendo un posicionamiento en el mercado.

4.3. Comprobación de la hipótesis

Para verificar la hipótesis se utilizó la prueba estadística del chi-cuadrado que es un estadígrafo no paramétrico o de distribución libre que nos permite establecer correspondencia entre valores observados y esperados, llegando hasta la comparación de distribuciones enteras, es una prueba que permite la comprobación global del grupo de frecuencias esperadas calculadas a partir de la hipótesis que se quiere verificar. La prueba de independencia Chi-cuadrado, permite determinar si existe una relación entre dos variables categóricas. Es necesario resaltar que esta prueba nos indica si existe o no una relación entre las variables de estudio.

4.3.1. Establecer las hipótesis nula y alternativa

H0 Una adecuada gestión estratégica no mejorará la toma de decisiones en las empresas grandes y medianas de Tungurahua.

H1 Una adecuada gestión estratégica mejorará la toma de decisiones en las empresas grandes y medianas de Tungurahua.

Nivel de significación

El nivel de significación escogido para la investigación es del 5%

Nivel de confianza

El nivel de confianza será de un 95 %

4.3.2. Combinación de frecuencias

Para establecer la correspondencia de las variables se eligió la sumatoria de las preguntas del formulario de encuestas de cada una de las variables, las cuales son: estructura organizacional y posicionamiento en el mercado las cuales permitieron efectuar el proceso de combinación como se muestra a continuación:

Tabla 6: Frecuencias Observadas y Esperadas

Variable Independiente		Variable Dependiente				
		Estructura organizacional(CO01)			Total	
		Indiferente	Algunas Veces	Siempre		
Posicionamiento en el mercado(CC02)	Indiferente	Frecuencias Observadas	5	0	0	5
		Frecuencias Esperadas	,7	2,1	2,2	5,0
	Algunas Veces	Frecuencias Observadas	0	55	21	76
		Frecuencias Esperadas	10,4	31,7	34,0	76,0
	Siempre	Frecuencias Observadas	13	0	38	51
		Frecuencias Esperadas	7,0	21,3	22,8	51,0
Total		Frecuencias Observadas	18	55	59	132
		Frecuencias Esperadas	18,0	55,0	59,0	132,0

Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Las frecuencias esperadas de cada celda se calcula mediante la siguiente formula:

$$fe = \frac{\text{Total o marginal de la fila} * \text{Total o marginal de la columna}}{\text{Número total de frecuencias observadas}}$$

4.3.3. Verificación de la Hipótesis

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Chi cuadrado.

Formula:

$$X^2 = \frac{\sum(F,O-F,E)^2}{F,E}$$

Dónde:

χ^2 = Chi cuadrado, Σ = Sumatoria, O = Frecuencias Observadas, E = Frecuencias Esperadas

Tabla 7: Nivel de significación y regla de decisión

F,O	F,E	F,O – FE	(F, O – FE)²	$\frac{(F, O - F, E)^2}{F, E}$
5	0,7	4,3	18,4	26,2
0	2,1	-2,1	4,4	2,0
0	2,2	-2,2	4,8	2,1
0	10,4	-10,4	108,1	10,4
55	31,7	23,3	542,8	17,1
21	34,0	-13	169	4,9
13	6,0	7,0	49	8,1
0	21,3	-21,3	441	20,7
38	22,8	15,2	225	9,8
			$\chi^2=$	101,3

Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

4.3.4. Grado de libertad (GL)

Es determinado por la siguiente formula:

$$GL = (\text{Filas} - 1) (\text{Columnas} - 1)$$

$$GL = (3 - 1) (3 - 1)$$

$$GL = 4$$

Tabla 8: Grado de verificación

Nivel de confianza	95 %
Grados de Significación (∞)	0,05
Grado de Libertad (v)	4
Valor Critico	9,4

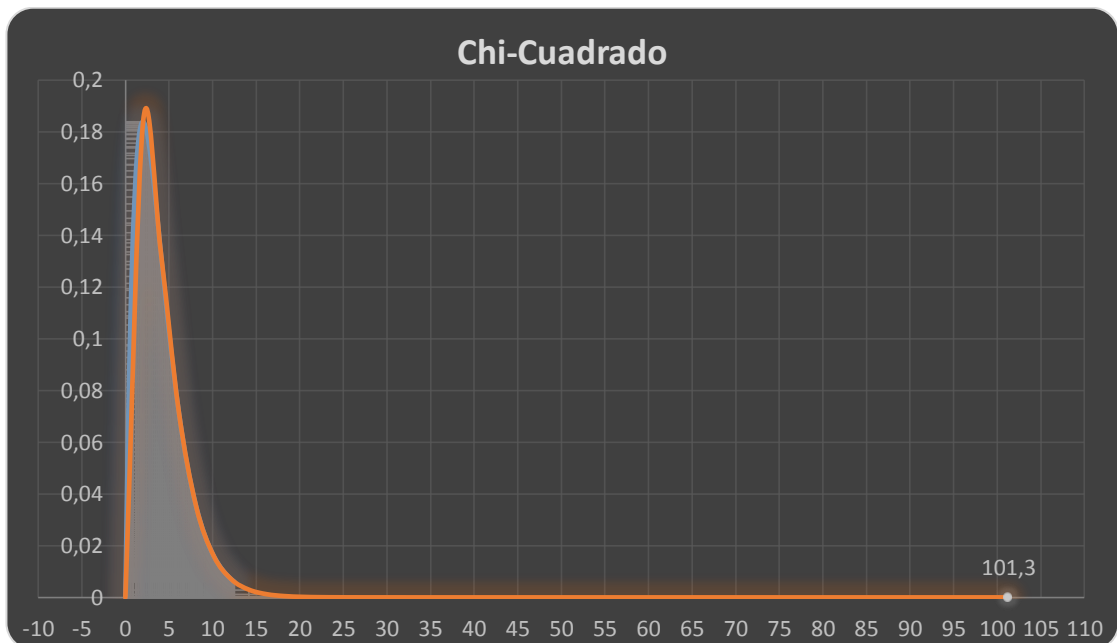
Tabla 9: Pruebas de Chi-Cuadrado SPSS

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	100,822 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	115,554	4	,000
Asociación lineal por lineal	12,590	1	,000
N de casos válidos	132		

a. 3 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,68.

Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Gráfico 58: Chi-Cuadrado



Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Briseño, M; Cherres, T.

El valor de $X^2_t=9.4 < X^2_c=101,3$, por consiguiente se acepta la hipótesis alterna, que manifiesta que una adecuada gestión estratégica mejorará la toma de decisiones en las empresas grandes y medianas de Tungurahua y se rechaza la hipótesis nula.

4.4. Análisis Factorial

“El análisis factorial tiene como objetivo contrastar un modelo que mide datos derivados de la muestra que presenta las características específicas de la población, además es parte de un análisis estructural de covarianzas” “Permite simplificar una serie de variables a un conjunto concreto de información” (Lévy & Varela, 2006; Verdoy, Mahiques, Sagasta, & Sirvent, 2006).

4.4.1. Correlación de Pearson

“Existe correlación entre dos variables cuando los valores de una variable están claramente relacionados con los de la otra variable”. “La correlación de Pearson es un método utilizado para determinar la correlación que existe entre dos variables”, “indica la relación existente entre la desviación típica de la muestra y su media, es considerado importante y fiable de las medidas de dispersión relativa” (Triola, 2013; Bernal, 2014; Sarmiento & Fernández, 2013).

Tabla 10: Matriz Correlaciones

	Capital humano(CH01)	Experiencia laboral(CH02)	Ambiente laboral(CE02)	Captación de clientes(CC01)	Posicionada en el mercado(CC02)	Estructura organizacional(CO01)	Innovación productos y servicios(CID01)	Imagen y marca definida(CP02)
Capital humano(CH01)	1	,010	,361**	-,230**	-,294**	,147	,426**	-,424**
		,905	,000	,008	,001	,092	,000	,000
	132	132	132	132	132	132	132	132
Experiencia laboral(CH02)	,010	1	-,031	-,214*	-,374**	-,330**	,228**	,395**
	,905		,726	,014	,000	,000	,009	,000
	132	132	132	132	132	132	132	132
Ambiente laboral(CE02)	,361**	-,031	1	,444**	-,277**	,331**	,550**	,068
	,000	,726		,000	,001	,000	,000	,441
	132	132	132	132	132	132	132	132
Captación de clientes(CC01)	-,230**	-,214*	,444**	1	,209*	,147	,461**	,637**
	,008	,014	,000		,016	,092	,000	,000
	132	132	132	132	132	132	132	132
Posicionada en el mercado(CC02)	-,294**	-,374**	-,277**	,209*	1	,310**	-,018	,059
	,001	,000	,001	,016		,000	,836	,503
	132	132	132	132	132	132	132	132
Estructura organizacional(CO01)	,147	-,330**	,331**	,147	,310**	1	-,118	,013
	,092	,000	,000	,092	,000		,177	,880
	132	132	132	132	132	132	132	132
Innovación productos y servicios(CID01)	,426**	,228**	,550**	,461**	-,018	-,118	1	,173*
	,000	,009	,000	,000	,836	,177		,047
	132	132	132	132	132	132	132	132
Imagen y marca definida(CP02)	-,424**	,395**	,068	,637**	,059	,013	,173*	1
	,000	,000	,441	,000	,503	,880	,047	
	132	132	132	132	132	132	132	132

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: SPSS Elaboración: propia

Fuente: SPSS Elaborado por: Briseño, M.; Cherres, T.

En la matriz de correlaciones podemos observar que las correlaciones significantes son: 0,426 – 0,395 – 0,550 – 0,637 – 0,310 – 0,331 – 0,550 y 0,637, estas valores tienen alta significancia por el valor que poseen.

Tabla 11: Correlación Pearson

Coficiente	Interpretación
$r = 1$	Correlación perfecta
$0,80 < r < 1$	Muy alta
$0,60 < r < 0,80$	Alta
$0,40 < r < 0,60$	Moderada
$0,20 < r < 0,40$	Baja
$0 < r < 0,20$	Muy baja
$r = 0$	Nula

Fuente: SPSS **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

El nivel de significación indica la existencia de relación entre dos variables; cuando es menor de 0,05 existe correlación significativa.

El análisis de las correlaciones encontradas en el estudio son las siguientes:

Existe correlación significativa entre capital humano (CH01) e innovación productos y servicios (CID01) con un nivel de significación de 0,000 y por tanto menor de 0,05. La correlación de Pearson ($r = 0,426$) señala que se trata de una relación moderada al estar próxima a 0 y que cuando el capital humano está mejor preparado se logra innovar más en los productos y servicios.

Existe correlación significativa entre experiencia laboral (CH02) e imagen y marca definidas (CP02) con un nivel de significación de 0,000 y por tanto menor de 0,05. La correlación de Pearson ($r = 0,395$) señala que se trata de una relación baja al no estar próxima a 1 comprendiendo que una experiencia laboral adecuada contribuyen a tener una imagen y marca definidas.

Existe correlación significativa entre ambiente laboral (CEC02) e innovación de productos y servicios (CID01) con un nivel de significación de 0,000 y por tanto menor de 0,05. La correlación de Pearson ($r = 0,550$) señala que se trata de una

relación moderada al estar próxima a 1 comprendiendo que un ambiente laboral adecuado contribuyen a incrementar la innovación de productos y servicios.

Existe correlación significativa entre captación de clientes (CC01) e imagen y marca definidas (CP02) con un nivel de significación de 0,000 y por tanto menor de 0,05. La correlación de Pearson ($r = 0,637$) señala que se trata de una relación alta al estar próxima a 1 comprendiendo que una captación adecuada de clientes contribuye a desarrollar la imagen y marca de la empresa.

Existe correlación entre posicionamiento en el mercado (CC02) y estructura organizacional (CO01) con un nivel de significación de 0,000 y por tanto menor de 0,05. La correlación de Pearson ($r = 0,310$) señala que se trata de una relación baja al no estar próxima a 1 comprendiendo que el posicionamiento en el mercado no está basado en la estructura organizacional.

Existe correlación significativa entre estructura organizacional (CC02) y ambiente laboral (CO01) con un nivel de significación de 0,000 y por tanto menor de 0,05. La correlación de Pearson ($r = 0,331$) señala que se trata de una relación baja al no estar próxima a 1 comprendiendo que la estructura organizacional proporciona de alguna forma un ambiente laboral óptimo.

Existe correlación significativa entre innovación productos y servicios (CID01) y ambiente laboral (CE02) con un nivel de significación de 0,000 y por tanto menor de 0,05. La correlación de Pearson ($r = 0,550$) señala que se trata de una relación moderada al estar próxima a 1 entendiendo que la innovación proporciona un ambiente laboral adecuado.

Existe correlación significativa entre imagen y marca definidas (CP02) y captación de clientes (CC01) con un nivel de significación de 0,000 y por tanto menor de 0,05.

La correlación de Pearson ($r = 0,637$) señala que se trata de una relación alta al estar próxima a 1 entendiendo que la imagen y marca la definen los clientes.

4.4.2. Comunalidades

“Las comunalidades son proporciones de variancia de una variable explicada a través de factores comunes, las comunalidades no pueden ser iguales porque su variancia no puede ser completamente explicada si sólo se retiene un subconjunto de factores”; “expresan parte de la variancia de cada variable explicada por componente de un conjunto”; “las comunalidades son elevadas lo que indican que está correctamente expresado el modelo factorial” (Hernández, 2000; Estévez & Pérez, 2007; García, 2016).

Tabla 12: Comunalidades

	Variables	Inicial	Extracción
1	Captación de clientes(CC01)	1,000	,887
2	Imagen y marca definida(CP02)	1,000	,860
3	Capital humano(CH01)	1,000	,809
4	Ambiente laboral(CE02)	1,000	,792
5	Experiencia laboral(CH02)	1,000	,734
6	Innovación productos y servicios(CID01)	1,000	,715
7	Posicionada en el mercado(CC02)	1,000	,606
8	Estructura organizacional(CO01)	1,000	,565
Método de extracción: análisis de componentes principales.			

Fuente: SPSS **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

El primer componente de las comunalidades es la captación del cliente (CC01) con un 0,887 de carga factorial siendo este el más alto por los tipos de clientes y la

relación existente entre organización contando con estrategias para fidelizar y medir la satisfacción de sus clientes.

La imagen y marca definida (CP02) tiene una carga factorial de 0,860 obtenida de la relación entre la importancia que los cliente dan a la imagen y presentación de sus productos con sus respectiva marca la cual los clientes la reconocen con facilidad.

Capital humano (CH01) contiene una carga factorial de 0,809 su amplia intervención en todas las áreas de las empresas con las capacidades y destrezas son de gran importancia al momento de resolver problemas internos y externos de la empresa con experiencia y creatividad de todo su talento humano.

La estructura organizacional (CO01) con un 0,565 de carga factorial es el menor de todos las comunalidades extraídas las funciones descritas en los manuales no son acatadas por los empleados, cumpliendo solamente con parte de las funciones especificadas para cada uno de ellos por la comunicación que llevan en cada una de las empresas donde no llega el mensaje de las funciones que deben realizar específicamente cada miembro de la empresa.

4.4.3. Varianza Explicada

“La varianza explicada es un valor notablemente mayor, por este dato la unidimensionalidad del constructo será más precisa” “Existen procedimientos que permiten descomponer la varianza explicada en varias partes atribuidas a distintas variables explicativas los más adecuados para esto son: IMG o PMD” (Morales, 2006; Guisande, Vaamonde, & Barreiro, 2013).

Tabla 13: Matriz Varianza Explicada

Componente	Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,247	28,088	28,088	2,159	26,984	26,984
2	1,952	24,404	52,492	1,998	24,972	51,956
3	1,769	22,117	74,610	1,812	22,653	74,610

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: SPSS **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

Esta matriz de varianza representa los componentes principales acumulados de la extracción que es de 28,08 % del primer componente, 52,49 en el segundo elemento y 74,61 % en el tercer componente. Tomando en consideración que el 60 % es lo adecuado como carga factorial en una varianza explicada.

4.4.4. Matriz de componentes KMO y Bartlett

“El test de Kaiser, Meyer y Olkin o KMO se encarga de relacionar los coeficientes de correlación identificados entre las variables, cuanto más cerca de 1 tenga el valor del test indica que el valor entre variables es alto” “El valor de KMO y Bartlett muestran si es adecuado o no el análisis factorial” (Gil, 2015; Castejón, Lafuente, & Martínez, 2015).

Tabla 14: KMO

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,302
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	653,014
	Gl	28
	Sig.	,000

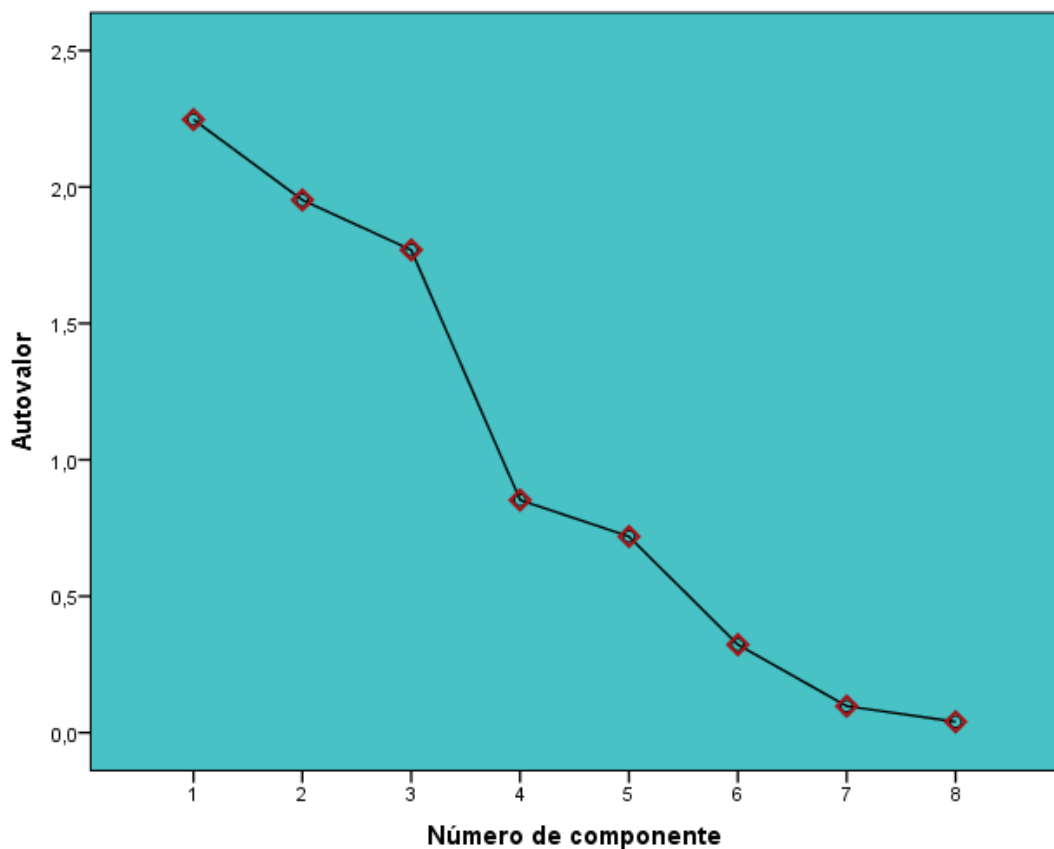
Fuente: SPSS **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

El KMO 0,302 es significativo, teniendo un nivel crítico de significación 0,000 se asegura que el modelo factorial es adecuado para explicar los datos obtenidos.

4.4.5. Gráfica de Sedimentación

“El gráfico de sedimentación es un conocido procedimiento que representa el autovalor de cada uno de los componentes principales, cabe mencionar que el método podría mostrar una alta subjetividad, aumentando cuánto más suave es la inflexión”; “consiste en hacer una representación a través de un gráfico con autovalores y factores (ordenadas y abscisas)” (Mongay, 2005; García, 2016).

Gráfico 59: Sedimentación



Fuente: SPSS Elaborado por: Briseño, M.; Cherres, T.

Se representan los valores según el peso obtenido de la varianza asociada a cada componente o variable analizada. Según el gráfico de sedimentación a partir del tercer componente hacia la derecha no tiene pendiente y se considera extraer los tres primeros componentes y rechazar del cuarto componente en adelante por no tener relevancia en el estudio.

4.4.6. Matriz de Componentes

“En componentes principales se entiende que todas las variables poseen una comunalidad inicial (unidad), y la matriz de correlaciones con valores (unidad) en la diagonal principal que será sometida a un análisis, la variable no cuenta con una parte común y una parte única porque su varianza se explica a través de un conjunto de componentes principales” “es considerada una técnica estadística que da lugar a una transformación, de un conjunto de variables intercorrelacionadas a uno de variables no correladas llamadas factores, reduce la información de un conjunto de organismos a observaciones”; “es un caso especial del análisis factorial, los factores comunes expresan en su totalidad la varianza, forma combinaciones lineales no correlacionadas que surgen de variables observadas” (Mongay, 2005; Martín, Cabero, & De Paz, 2008; Pérez & Santín, 2008).

Tabla 15: Matriz de Componentes

		Componente		
		Gestión estratégica: capital humano, estructural e innovación	Gestión Estratégica: capital clientes e imagen	Gestión Estratégica: organizacional y posicionamiento en el mercado
1	Captación de clientes(CC01)	,792	,509	,010
2	Innovación productos y servicios(CID01)	,788	-,301	-,062
3	Ambiente laboral(CE02)	,787	-,308	,278
4	Capital humano(CH01)	,214	-,790	,373
5	Posicionada en el mercado(CC02)	-,062	,676	,381
6	Experiencia laboral(CH02)	,117	-,306	-,792
7	Estructura organizacional(CO01)	,212	,221	,687
8	Imagen y marca definida(CP02)	,520	,533	-,553
Método de extracción: análisis de componentes principales.				
a. 3 componentes extraídos.				

Fuente: SPSS **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

La matriz de componentes muestra las correlaciones existentes entre cada una de los 3 componentes principales extraídos.

Determinado las cargas factoriales para cada componente el primero contiene los más relevantes de la primera columna que son: la captación de clientes (CC01) con una carga de 0,792, innovación productos y servicios (CID01) con una carga de 0,788 y ambiente laboral (CE02) con 0,787 de carga factorial.

El segundo componente está conformado por la captación de clientes (CC01) con 0,509 de carga, posicionamiento en el mercado (CC02) con 0,676 de carga e imagen y marca definida (CP02) con 0,533 de carga factorial.

El tercer componente compuesto por capital humano (CH01) con 0,373 de carga, posicionamiento en el mercado con 0,381 de carga y estructura organizacional

(CO01) con una carga factorial de 0,687 todos estos determinan la composición de un nuevo modelo de gestión.

4.4.7. Varimax

“Varimax es una rotación de ejes, permite que cada uno de los componentes rotados presenten correlaciones a través de una cuantas variables, es una rotación utilizada con frecuencia y se adaptada cuando el número de componentes es pequeño”; “es un método comúnmente aplicado cuando el número de factores es pequeño ya que permite interpretar dichos factores al proveer una asociación positiva o negativa”, “minimiza el número de variables que poseen saturaciones o cuentan con cargas muy altas en cada factor (Gil, 2015; Guisande, *et al*, 2006; Berumen, 2008).

Tabla 16: Matriz de Componente Rotado

	Variables	Variables		
		Gestión Estratégica: capital humano, estructural e innovación	Gestión Estratégica: capital clientes e imagen	Gestión Estratégica: organizacional y posicionamiento en el mercado
1	Ambiente laboral(CE02)	,879	,061	,129
2	Innovación productos y servicios(CID01)	,802	,212	-,166
3	Capital humano(CH01)	,637	-,634	-,043
4	Imagen y marca definida(CP02)	,072	,901	-,207
5	Captación de clientes(CC01)	,439	,782	,286
6	Experiencia laboral(CH02)	,073	,174	-,836
7	Estructura organizacional(CO01)	,227	-,022	,716
8	Posicionamiento en el mercado(CC02)	-,289	,305	,656
Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.				
a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.				

Fuente: SPSS **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherres, T.

En la matriz de componentes se debe agrupar los componentes o variables por su carga el primer componente lo conforman ambiente laboral (CE02) con una carga factorial de 0,879, innovación productos y servicios (CID01) con su carga factorial de 0,802, y capital humano (CH01) con 0,637 de carga factorial estas tres variables conformaran una nueva denominada Gestión Estratégica: capital humano, estructural e innovación.

El segundo componente lo componen imagen y marca definida (CP02) con una carga de 0,901 y captación de clientes (CC01) con 0,782 de carga factorial estas dos conforman la variable Gestión Estratégica: capital clientes e imagen.

El tercer componente lo conforman estructura organizacional (CO01) con la carga factorial de 0,716 y posicionamiento en el mercado (CC02) con 0,656 de carga factorial estas dos conforman la variable Gestión Estratégica: organizacional y posicionamiento en el mercado.

Con estos datos obtenidos y analizados se define tres nuevos componente (variables) los cuales llevan un orden de importancia para desarrollar un modelo de gestión estratégica en las empresas.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se culmina con las conclusiones y recomendaciones del estudio.

5.1. Conclusiones

- Las empresas se dedican a ofrecer sus productos o servicios, pretenden generar utilidad a través de sus ventas, satisfaciendo las necesidades de los clientes, el objetivo principal es mejorar la calidad de vida de la población; la innovación o creación de nuevos productos contribuye a mejorar el sistema económico.
- La gestión en general se encarga de administrar los procesos en las empresas, permite conseguir los objetivos de manera eficaz a través del proceso administrativo (planificar, organizar, dirigir, controlar); el ciclo de gestión es una forma sistémica de llevar un control adecuado de las herramientas y procedimientos que se utilizan a nivel interno. Existen varios tipos de gestión, entre los cuales están: gestión tecnológica, social, proyectos, conocimiento, ambiental, estratégica, administrativa, gerencial, financiera y pública. Llevar un control de gestión desde la planificación a través de indicadores permitirá a la empresa el cumplimiento de objetivos, detección de problemas, medición de variables, y posterior aplicación de medidas correctivas con el fin de optimizar recursos y realizar procedimientos adecuados.
- Entre los indicadores que podrían medir la gestión en la empresa para la toma de decisiones están: ejecución presupuestal, mercado, ventas, nuevos productos, clientes, satisfacción, eficiencia, estrategia, sociedad, entorno o ambiente, etc.
- La administración estratégica plantea acciones para acentuar las ventajas competitivas aprovechando las fortalezas de la empresa y oportunidades del mercado, corrigiendo las debilidades y equilibrando las amenazas;

implementa decisiones que integren a todas las áreas de las empresas para alcanzar el éxito.

- La toma de decisiones tiene como objetivo escoger la mejor opción entre una variedad de alternativas, indaga las posibles opciones y sus consecuencias con el fin de generar soluciones optimas a cualquier problemática.
- El modelo utilizado es un modelo de capital intelectual que mide la importancia del capital humano, organizacional, estratégico, clientes, innovación y procesos.

De acuerdo a las encuestas, se concluye:

- Las empresas consideran importante factores como: formación académica que a nivel de estudios de secundaria se obtuvo un 19%, pregrado 55% y posgrado 26%; en capacidad analítica el 13% tenía una preocupación pocas veces, 36% algunas veces y 51% siempre; resolución de problemas el 10% algunas veces y el 90% siempre; fomentar la innovación, y emprendimiento en sus empleados el 30% algunas veces y el 70% siempre, además de capacitarlos a nivel interno y externo. Según Opazo, (2005) la *“Medición del capital intelectual; análisis de los principales métodos de medición y aplicación en la industria Chilena”* menciona que “el 54% del personal que evaluaron con el modelo de capital intelectual declara contar con estudios superiores”, en esta comparación se puede analizar que las empresas exigen una preparación académica para contratar a sus colaboradores.
- La especialización técnica o de posgrado en la empresa es requerido: nunca el 4%, indiferente 16%, algunas veces 45% y siempre 35%; eficiencia y experiencia son requisitos que las empresas solicitan al contratar personal las empresas respondieron si lo requieren o no un 65% algunas veces y 35% siempre.
- Se cuestionó si las empresas dan uso a las bases de datos, plataformas tecnológicas, sistemas productivos, sistemas de control de calidad, control de inventarios, operaciones sistematizadas, respondieron algunas veces 36% y 64% siempre; se debe tener claro que es indispensable contar con una parte

tecnológica en la empresa para ofrecer productos o servicios que satisfagan al cliente.

- El clima laboral, comunicación adecuada, estructura organizacional, estrategias, y posicionamiento son considerados por la empresa en un 90% y el 10% restante lo considera algunas veces; a la interrogante acerca de poseer manual de funciones y departamentalización en la empresa respondieron que el 58% siempre lo toma en cuenta, 16% algunas veces y 26% indiferente; éstos elementos permiten el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados con una imagen y marca que atraiga al cliente a través de una realización óptima del trabajo. Para Opazo, (2005) la *“medición del capital intelectual; análisis de los principales métodos de medición y aplicación en la industria Chilena”* manifiesta que “el 84% de los trabajadores que laboran en las empresas encuestadas se sienten motivados en sus cargos por el adecuado ambiente laboral que existe”, un clima laboral adecuado permitirá al personal trabajar con una motivación que los lleve a desempeñarse eficientemente en sus funciones asignadas.
- Relación, satisfacción y opinión del cliente permiten a las empresas conocer y fidelizar a sus clientes, se obtuvo como respuesta que el 52% algunas veces se preocupar por fidelizar a sus clientes y 48% siempre, considerándolos la razón de ser de la empresa. El autor (Opazo, 2005) *“medición del capital intelectual; análisis de los principales métodos de medición y aplicación en la industria Chilena”* indica que “el 87% de los clientes encuestados mencionan estar satisfechos con los productos de la empresa”, se entiende que actualmente las organizaciones entienden la importancia de fidelizar a sus clientes para aumentar su rentabilidad.

De acuerdo al análisis estadístico se concluye:

- Dentro del análisis estadístico se utilizó las correlaciones de Pearson con este método determinamos el grado de relación entre dos variables las cuales tienen una puntuación de 1 a 0, la relación que está más cerca de 1 es la de mayor notabilidad contando siempre con un grado de significación menor a 0,05.

- Este método permitió la reducir un amplio conjunto de variables que conformaban el estudio a un número de tres componentes con procedimientos basados en SPSS de simplificación denominada “parsimonia” la que permitió la obtención de nuevos componentes determinados en comunalidades que son los factores comunes obtenidas de la suma de las varianzas al cuadrado que proporcionó la matriz de componentes obteniendo la extracción de captación de clientes (CC01), imagen y marca definida (CP02) y capital humano (CH01) cada una con su carga factorial con la varianza total explicada se obtuvo los porcentajes de cada componente del 28,08 % del primer componente, 52,49 % en el segundo y 74,61 % en el tercer componente.
- Con el Varimax se determinó las nuevas variables proporcionadas por todo el proceso de reducción de factores utilizando las comunalidades, varianza total y matriz de componentes para la obtención de las nuevas variables y la relación que tienen las mismas con el estudio realizado estas son:
 - Gestión estratégica: capital humano, estructural e innovación es la combinación de ambiente laboral (CE02), innovación productos y servicios (CID01) y capital humano (CH01).
 - Gestión Estratégica: capital clientes e imagen es la combinación de imagen y marca definida (CP02) y captación de clientes (CC01).
 - Gestión Estratégica: organizacional y posicionamiento en el mercado es la combinación de estructura organizacional (CO01) y posicionamiento en el mercado (CC02).

5.2. Recomendaciones

- Optar por un modelo estratégico dará lugar a la inmediata identificación de posibles problemas, optimización de recursos, creación de nuevos productos, adecuado clima laboral, etc.
- Incentivar al personal hacia la innovación y creación de nuevos productos, que llamen la atención de los consumidores y satisfagan sus necesidades.
- Implementar un sistema de control que permita administrar de las herramientas y procesos que se empleen en la empresa.

- Conocer los tipos de gestión en la empresa, puede ser gestión tecnológica, social, proyectos, conocimiento, ambiental, estratégica, administrativa, gerencial, financiera o pública.
- Medir los indicadores de gestión en la empresa (índices de gestión corporativos, índices de gestión por unidades estratégicas de negocios o índices de gestión por unidad operativa) para aumentar la eficiencia en los procesos.
- Tomar decisiones administrativas considerando los factores que incidan en las mismas, economizando recursos financieros, optimizando tiempo y siendo eficientes.
- Utilizar un modelo de capital intelectual que mida la gestión en la empresa.
- Crear un ambiente de trabajo adecuado para las áreas de la empresa.
- La utilización del Análisis Factorial en una investigación es de mucha importancia por la cual podemos descubrir la agrupación de nuevas variables con una relación muy alta consiguiendo la reducción de la cantidad de variables para un estudio más dinámico.
- Se debe conocer más acerca del Análisis Factorial en un estudio estadístico que implica la utilización de varias herramientas y opciones proporcionadas por el programa estadístico SPSS de IBM las cuales serán de gran ayuda al momento de analizar una gran cantidad de variables.
- El conocimiento del Análisis Factorial brinda la posibilidad al investigador de contar entre diferentes procedimientos de análisis de información de acuerdo a los objetivos del estudio proporcionando la búsqueda de soluciones más precisas y objetivas utilizando las matemáticas.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

“Es considerado el producto de una investigación, incluye actividades, parámetros, indicadores, variables, etc. que servirán para que la empresa llegue al éxito”, “es un informe en el que se visualiza el problema investigado, la justificación y el plan que se empleará” (Gerring, 2014; Ruiz, 2012).

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

6.1. Antecedentes

Una vez analizados los resultados, detectamos que las empresas requieren un Modelo de Gestión Estratégica que comprenda variables como: “capital clientes e imagen”, “capital humano, estructural e innovación”, “capital organizacional y posicionamiento en el mercado”, los cuales permitirán que la empresa tome decisiones adecuadas.

Las empresas poseen características en común, consideran que el capital cliente debe ser fidelizado por medio de esquemas de un buen servicio y calidad en los productos, además pretende que los consumidores pasen de adquirir los productos o servicios de manera casual a frecuente a través de una imagen renovada que llame la atención del cliente.

El capital humano o de personal es considerado imprescindible en las empresas, por tanto se deberían analizar las capacidades, conocimientos, habilidades, y experiencia de los colaboradores, esto dará lugar a una correcta asignación de puestos en las diferentes áreas de la empresa, asimismo incentivar su creatividad e innovación hará

que los productos y/o servicios se conviertan en un atractivo para los clientes al poseer un valor agregado, esto se logrará formando una infraestructura que de paso a una departamentalización en la empresa.

El capital organizacional es considerado como una competencia sistematizada en procedimientos y técnicas de trabajo, evitará falencias dentro de la empresa; regirse a normas como ISO, darán lugar a la calidad en los productos, seguir procesos y utilizar los programas para ser eficientes es fundamental en la empresa para lograr posicionamiento en el mercado.

6.2. Objetivos

6.2.3. General

- ∞ Proponer un modelo de gestión estratégica para determinar las falencias en las empresas.

6.2.3. Específicos

- ∞ Determinar las actividades que se realizarán en cada elemento del modelo estratégico.
- ∞ Elaborar los objetivos de los elementos que conforman el modelo.
- ∞ Indicar las actividades que se realizarán en cada elemento.

6.3. Modelo operativo de la propuesta

Para implementar el modelo de Gestión Estratégica, es importante identificar los objetivos, actividades y lineamientos que permitirán obtener los resultados esperados y una aplicación favorable.

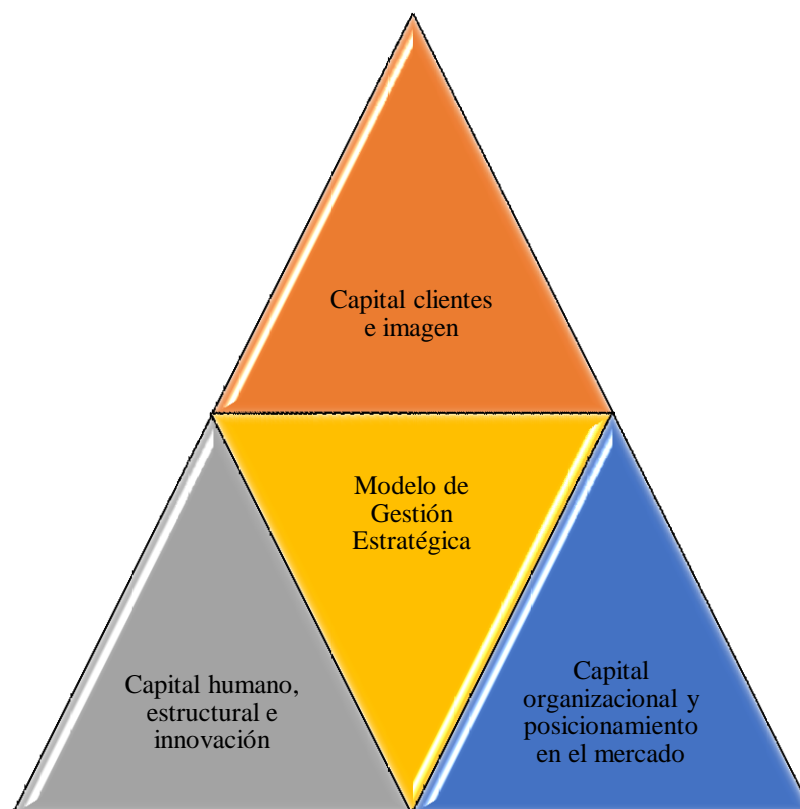
6.4. Modelo de Gestión Estratégica

Tabla 17: Matriz de Gestión Estratégica

Elementos	Objetivos	Actividades
1. Capital clientes e imagen	a) Crear una relación empresa – cliente b) Ofrecer productos y servicios de calidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear bases de datos que posean información del cliente ➤ Invertir en la mejora de la imagen empresarial y de productos respondiendo a los requerimientos de los clientes y llamando su atención
2. Capital humano, estructural e innovación	a) Establecer una comunicación directa con los colaboradores b) Evaluar las falencias en las actividades desarrolladas en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar reuniones con todo el personal al menos una vez al mes y comunicar los asuntos importantes de cada departamento ➤ Realizar capacitaciones que tengan al personal preparado para responder favorablemente ante cualquier problemática ➤ Participar en cursos o seminarios de innovación y creación de nuevos productos
3. Capital organizacional y posicionamiento en el mercado	a) Determinar los procesos de la empresa b) Regirse a normas de calidad c) Posicionarse en algún segmento de mercado	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluar si existe la necesidad de modificar los procedimientos que se siguen en la empresa ➤ Contratar profesionales que conozcan acerca de la importancia de poseer las normas de calidad e implementarlas ➤ Realizar un análisis de mercado y funcionar acorde a la exigencias existentes

Fuente: Modelo de Capital Intelectual. **Elaborado por:** Briseño, M.; Cherras, T.

Gráfico 60: Áreas de la empresa



Fuente: Modelo de Capital Intelectual

Elaboración: Briseño, M.; Cherres, T.

Las empresas son parte importante en el sistema económico, transmiten su “personalidad” a través de su imagen la que deriva directamente del comportamiento que tiene en el mercado, la identidad corporativa tiene un efecto en los clientes, los cuales constituyen la razón de ser de la empresa, responder a sus necesidades y requerimiento es lo que forma una relación de fidelidad del cliente con la marca que ofrece la compañía u organización.

- El capital humano constituye una parte importante en la empresa, contar con talento humano que conozca su área, además posea conocimientos actualizados y se capacite constantemente es un beneficio para la empresa. El creciente conocimiento es un elemento clave en la actualidad, realizar un cambio de mentalidad generará cambio e innovación tanto en el producto como la cultura organizacional, la empresa debe considerar al conocimiento

como el recurso más valioso; el capital intelectual generará cambios significativos a nivel tecnológico, estructural, organizacional y social.

- En el capital clientes se consideran las exigencias de los clientes, las cuales deben responderse de forma ágil y efectiva, la demanda debe equilibrarse con la oferta que posee la empresa; posicionarse en el mercado, y más aún en la mente del consumidor requiere poseer atributos importantes en los productos o servicios que se oferta, diferenciarse de la competencia, ya sea por un buen servicio, marca, calidad o cualquier característica diferenciadora. El capital imagen nos permite posicionarnos en el mercado después de realizar un estudio previo, evaluando los segmentos de mercado, identificando las posibilidades que tienen para posicionarse en el segmento evaluado, y elaborando estrategias a largo plazo que permitan conservar dicho posicionamiento.

- El capital organizacional es el conjunto de competencias sistematizadas y concentradas así como de los sistemas que brindan a las compañías fuerza innovadora y capacidad de organización para crear valores, consta de procesos de capital, cultura y capital innovacional; se refiere al uso de la tecnología dentro de la organización y a la codificación que tienen los productos y/o servicios para ser identificados. El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia, en marketing el posicionamiento de mercado o también posicionamiento de marca, si se realiza bien, implica que el producto sea visto cómo único y que los consumidores consideren usarlo, pues les da un beneficio específico.

BIBLIOGRAFÍA

- Abedrop, E. (2010). *Presupuesto basado en resultados*. México: IEXE. ISBN: 978-607-95539-0-6.
- Águeda, E.; Molina, A. (2014). *Investigación de Mercados*. Madrid. ESIC. ISBN: 978-84-7356-987-3.
- Albert, I. (2015). *Gestión de viajes, servicios y productos turísticos*. Madrid: Ramón Areces. ISBN: 978-84-9961-189-1.
- Alizo, M., & Escalona, M. (2012). *Factores clave de gestión económica estratégica del emprendimiento tipo Pyme, vinculados al mercado en Venezuela*. CDC, 29(79), 21-55. ISSN: 1012-2508 Recuperado de: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-25082012000100003&lng=es&nrm=iso.
- Álvarez, A.; Lesta, L. (2011). *Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización*. Palabra Clave. 14(1).11-30 ISSN: 0122-8285. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-82852011000100002&lng=es&tlng=es.
- Álvarez, M. (2009). *Dirigir es organizar*. Bilbao: DEUSTO. ISBN: 978-84-9830-882-2.
- Amaya, J. (2010). *Toma de decisiones gerenciales*. (2da ed.). Bogotá: ECOE. ISBN: 978-958-648-636-1.
- Aragón, I., Bonelly, R.; Castañeda, C.; Cavallazzi, M.; Herrera, C.; Kahane, S.; & Umaña, M. (2011). *Innovación en Investigación de Mercados*. Bogotá: Alfaomega. ISBN: 978-958-682-814-7.
- Arellano, E. (2010). *Manual de gestión de proyectos software: proyéctica*. Madrid: Ramón Areces. ISBN: 978-84-8004-762-3.

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación Introducción a la Metodología Científica*. (6ta ed.). Caracas. Episteme. ISBN: 980-07-8529-9.
- Batista, Z.; Pérez, J. (2012). *Propuesta de una metodología para la gestión de la ciencia y la innovación en una filial universitaria municipal cubana*. ACIMED, 23(3).ISSN: 1024-9435. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352012000300006&lng=es&tlng=es.
- Batista, C., Velázquez, R., Díaz, C., & Ronda, G. (2015). *Alineación entre toma de decisiones y gestión del conocimiento: El caso de las empresas relacionadas con el negocio del turismo*. *Ingeniare. Rev. chil. Ing.*, 23(4), 540-555. ISSN: 0718-3305. Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052015000400006&lng=es&nrm=iso.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. (3ra ed.).Colombia. Pearson. ISBN: 978-958-699-128-5.
- Bernal, E. (2014). *Bioestadística básica para para investigadores con SPSS*. España: Bubok. ISBN: 978-84-686-4723-4.
- Berumen, S. (2008). *Cambio tecnológico e innovación en las empresas*. Madrid: ESIC. ISBN: 978-84-7356-519-6.
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: UNED. ISBN: 978-84-362-7080-8.
- Bunge, M. (2004). *La investigación científica*. (3ra.ed.). Barcelona. Siglo XXI. ISBN: 968-23-2225-1.
- Campos, M., Suarez, J., & Ojeda, R. (2013). *Modelo de gestión estratégica para la toma de decisiones en entidades agropecuarias*. *Pastos y Forrajes*, 36(1), 82-88. ISSN: 0864-0394. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03942013000100007&lng=es&nrm=iso.

- Campoy, D. (2007). *Cómo gestionar y planificar un proyecto en la empresa*. España: Ideas propias. ISBN: 978-84-9839-168-8
- Carreno, A., Parra, C., & Font, M. (2012). *Propuesta metodológica para implementar la gestión pública de la calidad de vida*. Ingeniería industrial, 33(3), 307-316. ISSN: 1815-5936. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362012000300010&lng=es&nrm=iso.
- Castañeda, I. (2014). *El marco teórico en la investigación en salud con enfoque de género*. Rev. Cubana Salud Pública, 40(2), 246-254. ISSN: 0864-3466. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662014000200009&lng=es&nrm=iso.
- Castejón, P., Lafuente, M., & Martínez, U. (2015). *Guía práctica de estadística aplicada a la empresa y al marketing*. Madrid: Paraninfo. ISBN: 978-84-283-3748-9.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill. ISBN: 978-970-10-6876-2.
- Cisneros, M. (2012). *Cómo elaborar trabajos de grado*. Bogotá. Ecoe Ediciones. ISBN: 987-958-648-975-5.
- Cisneros, M., & Olave, G. (2012). *Redacción y publicación de artículos científicos*. Bogotá: ECOE. ISBN: 978-958-648-757-3.
- Delgado, H. (2011). *Administración estratégica*. México: TRILLAS. ISBN: 978-607-17-0820-5.
- De Borja, F., & Lagos, M. (2009). *Sistematización de la Función Comercial*. La Coruña: Netbiblo. ISBN: 978-84-9745-169-7.
- Del Río, D. (2013). *Diccionario glosario de metodología de la Investigación social*. Madrid. UNED. ISBN: 978-84-362-6803-4.
- Díaz, J. (2013). *Estrategias innovadoras para la docencia dialógica y virtual*. Madrid. Visión. ISBN: 978-84-15965-95-4.

- Díaz, V. (2009). *Metodología de la investigación científica y bioestadística*. Santiago. RIL. ISBN: 978-956-284-685-1.
- Díaz, V. (2009). *Análisis de datos de Encuesta Desarrollo de una investigación completa utilizando SPSS*. Barcelona. UOC. ISBN: 978-84-9788-832-5.
- Domínguez, E. (2014). *Gestión administrativa del proceso comercial*. España: TUTOR FORMACIÓN. ISBN: 978-84-942447-0-4.
- Escudero, M. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Madrid: Paraninfo. ISBN: 978-84-9732-851-7.
- Escudero, M. (2014). *Gestión de compras*. España: Paraninfo. ISBN: 978-84-283-3369-6.
- Eslaba, J. (2013). *La gestión del control de la empresa*. Madrid: ESIC. ISBN: 978-84-7356-965-1.
- Estévez, J., & Pérez, M. (2007). *Sistema de indicadores*. México: Anuiés. ISBN: 970-704-103-X.
- Folgueras, J. (2011). *IFMBE Proceedings*. Cuba: Springer. ISBN: 978-3-642-21198-0.
- Fred, D. (2013). *Administración estratégica*. México: PEARSON. ISBN: 978-607-32-1576-3.
- García, C. (2009). *Cómo Investigar en psicología*. México. Trillas. ISBN: 978-607-17-0292-0.
- García, G. (2012). *Investigación comercial* (3era ed.). Madrid: ESIC. ISBN: 978-607-707-665-0.
- García, G. (2016). *Investigación comercial* (4ta ed.). Madrid: ESIC. ISBN: 978-84-15986-73-7.
- García, J.; Jiménez, F.; Arnaud, M.; Ramírez, Y.; Lino, L. (2011). *Introducción a la metodología de la Investigación en Ciencias de la Salud*. México. McGraw-Hill. ISBN: 978-607-15-0612-2.

- Gerring, J. (2014). *Metodología de las Ciencias Sociales*. Madrid. Alianza Editorial, S.A. ISBN: 987-84-206-8980-7.
- Gil, J. (2015). *Metodología cuantitativa en educación*. Madrid: UNED. ISBN: 978-84-362-7088-4.
- Gómez, M.; Rodríguez, M.; Guaita, W. (2010). *Método de análisis por indicadores para evaluar la gestión del conocimiento en empresas manufactureras*. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(2), 304-316. ISSN: 1315-9518. Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000200011&lng=es&tlng=es.
- González, J. (2010). *Modelos de Capital Intelectual y sus indicadores en la universidad pública*. *Cuadernos de Administración*, 11(43), 16. ISSN: Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/n43/n43a9.pdf>.
- González, J., Rodríguez, M., & Moreno, L. (2014). *Caracterización de la gestión estratégica de las grandes empresas del Valle de Sugamuxi del departamento de Boyacá, Colombia*. *Entramado*, 10(1), 106-124. ISSN: 1900-3803. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032014000100007&lng=en&nrm=iso.
- Guisande, C., Barreiro, A., Maneiro, I., Riveiro, I., Vergara, A., & Vaamonde, A. (2006). *Tratamiento de datos*. España: Díaz de Santos. ISBN: 84-7978-736-8.
- Guisande, C., Vaamonde, A., & Barreiro, A. (2013). *Tratamiento de datos con R, STATISTICA y SPSS*. España: Díaz de Santos. ISBN: 978-84-9969-612-6.
- Grande, I.; Abascal, E. (2011). *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*. (11va ed.). Madrid. ESIC. ISBN: 978-84-7356-747-3.
- Hernández, C. (2007). *Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos*. San José. EUNED. ISBN: 9977-64-865-4.
- Hernández, O. (2000). *Temas de análisis estadístico multivariado*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica. ISBN: 9977-67-490-6.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México: Mc Graw Hill. ISBN: 978-607-15-0291-9.
- Horngren, C., Datar, S., & George, F. (2007). *Contabilidad de Costos* (12 ed.). México: Pearson. ISBN: 978-970-26-0761-8.
- Jones, C.; Alderete, M. (2016). *Gestión estratégica de tecnologías de información y comunicación y adopción del comercio electrónico en Mi pymes de Córdoba, Argentina*. Estudios Gerenciales, 32(138), 04-13. ISSN: 0123-5923. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2015.12.003>.
- Lara, E. (2011). *Fundamentos de Investigación*. México. Alfaomega. ISBN: 978-607-707-261-4.
- Lara, E. (2013). *Fundamentos de Investigación. Un enfoque por competencias*. (2da ed.). México. Alfaomega. ISBN: 978-607-707-784-8.
- León, G.; Montero, I. (2006). *Metodologías Científicas en Psicología*. Barcelona. UOC. ISBN: 84-9788-316-0.
- Lerma, H. (2011). *Presentación de informes* (3era ed.). Bogotá: ECOE. ISBN: 978-958-648-723-8.
- Lévy, J., & Varela, J. (2006). *Modelización con Estructuras de Covarianzas en Ciencias Sociales*. España: Netbiblo. ISBN: 84-9745-136-8.
- Lejarriaga, G.; Martín, S.; Muñoz, A. (2013). *40 años de historia de las Empresas de Participación*. Madrid. Verbum. ISBN: 987-84-7962-950-2.
- López, A. (2010). *Gestión financiera*. Madrid: UNED. ISBN: 978-84-9961-009-2.
- López, C., Serrano, A., & García, M. (2014). *III Workshop de la Sección de Función Empresarial y Creación de Empresas ACEDE*. España: Universidad de Cantabria. ISBN: 978-84-8102-715-0.
- Martín, S., & Martín, P. (2013). *La excelencia operativa en la administración pública*. España: INAP. ISBN: 978-84-7088-899-1.
- Martín, Q., Cabero, M., & De Paz, Y. (2008). *Tratamiento estadístico de datos con SPSS*. Madrid: Paraninfo. ISBN: 978-84-9732-553-0.

- Martínez, A. (2007). *Escrito al margen*. Murcia: Universidad de Murcia. ISBN: 978-84-8371-698-4.
- Martínez, G. (2005). *Medición del capital intelectual; análisis de los principales métodos de medición y aplicación en la industria Chilena*. Chile: Universidad del Bio – Bio.
- Martínez, J. (2015). *Investigación comercial*. Madrid. Paraninfo. ISBN: 978-84-283-3713-7.
- Martínez, J. (2013). *Evaluación de: requerimientos para la Adecuada Gestión de Conocimiento, Caso de Estudio En Una Unidad organizacional de Soporte Operativo De Una entidad financiera*. AD-minister, (23), 71-102. ISSN: 1692-0279. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-02792013000200005&lng=en&tlng=es.
- Martínez, M. (2013). *La gestión empresarial equilibrando objetivos y valores*. Madrid. Díaz de Santos, ISBN: 978-84-9969-448-1.
- Mejía, D., & Pérez, E. (2013). *Aplicación de indicadores para medir el capital intelectual en un centro de investigación empleando el modelo Skandia*. In *Vestigium Ire*, 6, 9 -18. ISSN: 2011-9836.
- Merino, M.; Pintado, T.; Sánchez, J.; Grande, I. (2015) *Introducción a la Investigación de Mercados*. (2da ed.). Madrid. ESIC Editorial. ISBN: 978-84-15986-77-5.
- Mongay, C. (2005). *Quimiometría*. Valencia: PUV. ISBN: 978-84-370-8644-6.
- Montes, C., Montilla, O., & Mejía, E. (2014). *Control y evaluación de la gestión organizacional*. Bogotá: Alfaomega. ISBN: 978-958-682-904-5.
- Montoya, C. (2011). *El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa*. *Vis. Futuro*, 15(2). ISSN: 1668-8708. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000200003&lng=es&nrm=iso.

- Morán, G., & Alvarado, D. (2010). *Métodos de investigación*. México: PEARSON. ISBN: 978-607-442-219-1.
- Morales, P. (2006). *Medición de actitudes* (3era ed.). Madrid: Comillas. ISBN: 978-84-8468-190-8.
- Mujica, M., & Pérez, I. (2009). *Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional*. Revista Venezolana de Gerencia, 14, 393-411. ISSN: 1315-9984. Recuperado de: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000300005&lng=es&nrm=iso.
- Muradep, L. (2009). *Coaching para la transformación personal*. Argentina: Granica. ISBN: 978-950-641-567-9.
- Münch, L., & Ángeles, E. (2009). *Métodos y técnicas de investigación*. (4ta ed.). México: Trillas. ISBN: 978-607-17-0306-4.
- Muñiz, L. (2013). *Gestión Comercial y de Marketing con plantillas Excel*. España: PROFIT. ISBN: 978-84-15735-31-1.
- Ocaña, J. (2013). *Gestión de proyectos con mapas mentales*. España: ECU. ISBN: 978-84-9948-553-9.
- Ortiz, J., Rendón, M., & Atehortúa, J. (2012). *Score de competencias*. Colombia: CCO. ISBN: 978-1-4633-2043-0.
- Pérez, C., & Santín, D. (2008). *Minería de datos*. Madrid: Paraninfo. ISBN: 978-84-9732-492-2.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos* (4ta ed.). Madrid: ESIC. ISBN: 978-84-7356-697-1.
- Palacios, L. (2012). *Estrategias de creación empresarial*. Bogotá: ECOE. ISBN: 978-958-648-755-9.
- Pérez, R.; Galán, A.; Quintanal, J. (2012). *Métodos y Diseños de Investigación en educación*. Madrid. UNED. ISBN: 978-84-362-6520-0.

- Peréx, M. (2012). *Métodos y Técnicas de investigación*. Madrid. Uned. ISBN: 978-84-362-6511-8.
- Prieto, J. (2013). *Gestión estratégica organizacional*. (4ta ed.) Bogotá: Ecoe Ediciones. ISBN: 978-958-648-803-7.
- Rabadán, A.; Cid, A. & Leguey, S. (2013). *Métodos de decisión empresarial*. Madrid: DELTA. ISBN: 978-84-15581-15-4.
- Riaz, K.; Lorber, R. (2008). *Administración en una Página*. Bogotá. Granica. ISBN: 978-84-835-8073-8.
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración* (8va ed.). México: PEARSON. ISBN: 978-607-322-044-6.
- Rodés, A. (2014). *Gestión económica y financiera de la empresa*. Madrid: Paraninfo. ISBN: 978-84-283-2894-4.
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. (5ta ed.). Bilbao. DEUSTO. ISBN: 978-84-9830-673-6.
- Sánchez, J. (2013). *Indicadores de gestión empresarial*. USA: Paralibro LLC. ISBN: 978-1-4633-5968-3.
- Sánchez, J. (2012). *Los Métodos de Investigación*. Madrid: Díaz Santos. ISBN: 978-849969-027-8.
- Sarmiento, B., & Fernández, F. (2013). *Estadística descriptiva*. Bogotá: Ediciones de la U. ISBN: 978-958-762-160-0.
- Sierra, R. (2003). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*. España: Paraninfo. ISBN: 978-84-9732-138-9.
- Solomon, S. (2010). *Liderazgo en la empresa familiar*. Barcelona: DEUSTO. ISBN: 978-84-234-2780-2.
- Superintendencia. (2016). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de: [Superintendencia de Compañías](#).

- Thomas, J. (2011). *Desarrollo y gestión social del riesgo: ¿una contradicción histórica?* Revista de geografía Norte Grande, (48), 133-157. ISSN: 0718-3402. Recuperado de: <http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-34022011000100008&lng=es&nrm=iso>.
- Tomicic, A., Martínez, C., Ansoleaga, E., Garrido, P., Lucero, C., Castillo, S., & Domínguez, C. (2014). *Reintegro Laboral en Trabajadores con Problemas de Salud Mental: La Perspectiva de los Tratantes*. Ciencia y trabajo, 16(51), 137-145. ISSN: 0718-2449. Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492014000300003&lng=es&nrm=iso.
- Triola, M. (2013). *Estadística* (11 ed.). México: Pearson Educación. ISBN: 978-607-32-1768-2.
- Urcola, J. (2010). *Dirigir personas: fondo y formas* (6ta ed.). Madrid: ESIC. ISBN: 978-84-7356-691-9.
- Van Den, E. (2016). *Gestión gerencial y empresarial* (3era ed.). Bogotá: ECOE. ISBN: 978-958-771-332-9.
- Valderrey, P. (2011). *Investigación de Mercados*. Bogotá: La Imprenta. ISBN: 978-958-8675-57-2.
- Valhondo, D. (2010). *Gestión del conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos. ISBN: 978-84-7978-542-0.
- Verdoy, P., Mahiques, J., Sagasta, S., & Sirvent, R. (2006). *Manual de control estadístico de calidad: teoría y aplicaciones*. España: Uninversitat Jaume. ISBN: 84-8021-503-8.
- Vértice, P. (2010). *Gestión medioambiental, conceptos básicos*. Málaga: Vértice. ISBN: 978-84-9931-129-6.
- Vértice, Editorial (2011). *Prevención de riesgos laborales en el comercio*. Málaga: Vértice. ISBN: 978-84-9931-512-6

Wheelen, T., & Hunger, D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. (13va ed.) .Colombia: PEARSON. ISBN: 978-958-699-255-8.

Zambrano, A. (2011). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: UCAB. ISBN: 980-244-450-2.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE MARKETING Y GESTIÓN DE NEGOCIOS



Encuesta para medir la Gestión Estratégica

Objetivo: Medir el capital humano, estructural, clientela, organizacional, innovación, desarrollo y procesos tomando en cuenta las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa.

Escala de medición:

	Escala de Likert
1	Nunca
2	Pocas veces
3	Indiferente
4	Algunas veces
5	Siempre

DATOS GENERALES									
Nombre de la empresa									
Nombre del encuestado									
Cargo									
Género	Femenino	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>					
Edad									
Nivel de estudios	Primaria	<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>	Pregrado <input type="checkbox"/> Posgrado <input type="checkbox"/>				
Sector									
Cantidad de empleados	Fijos	<input type="checkbox"/>	No fijos	<input type="checkbox"/>					
Antigüedad de la empresa									
Forma jurídica	Natural	<input type="checkbox"/>	Jurídica	<input type="checkbox"/>					
Empresa familiar	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>					
Dirección									
Teléfono									
Correo electrónico									
Página web									
VARIABLES E INDICADORES									
					Escala de Likert				
1. Capital humano					1	2	3	4	5
1.1.	Capacidades, conocimientos y destrezas								
	1.1.1. En su empresa, ¿existe una preocupación para potenciar estas capacidades?								
	1.1.2. ¿Al momento de contratar personal la empresa busca personas con capacidad de análisis?								
	1.1.3. ¿Se considera importante la formación académica de los empleados?								

	1.1.4. ¿Es importante que el personal pueda resolver problemas de forma inmediata?					
	1.1.5. ¿Su personal cuenta con algún nivel de especialización técnica o de posgrado?					
1.2.	Experiencia					
	1.2.1. ¿Es elemental que el personal cuente con experiencia relacionada a su labor, antes de ingresar a laborar en la empresa?					
	1.2.2. ¿En la empresa las experiencias tanto positivas como negativas, son utilizadas como una forma de aprendizaje?					
1.3.	Creatividad					
	1.3.1. ¿Se fomenta la creatividad de sus empleados para innovar?					
	1.3.2. ¿Es importante para la empresa que los empleados cuenten con iniciativa, espíritu emprendedor y aporte de nuevas ideas?					
2. Capital estructural		1	2	3	4	5
2.1.	Alcance de Sistemas informáticos y Base de datos					
	2.1.1. El capital estructural incluye factores como calidad y alcance de los sistemas de informática, bases de datos patentadas, conceptos organizacionales y documentación. ¿Cuenta la empresa con estos factores?					
	2.1.2. ¿La empresa se preocupa por invertir en herramientas para que los empleados aumenten su eficiencia en el trabajo?					
	2.1.3. ¿Dentro de la empresa, se promueve constantemente la búsqueda de solución de problemas y mejoras en los sistemas productivos?					
	2.1.4. ¿En la empresa existe una plataforma de bases de datos donde los empleados puedan resolver sus dudas, aprendiendo de eventos pasados?					
	2.1.5. ¿Se emplean sistemas informáticos en la empresa?					
2.2.	Ambiente laboral					
	2.2.1. ¿La empresa se preocupa por mantener un buen clima laboral?					
	2.2.2. ¿Considera que el ambiente laboral que la empresa posee es el adecuado en todas las áreas?					
3. Capital clientela		1	2	3	4	5
3.1.	Clientes					
	3.1.1. ¿La empresa aplica instrumentos que permitan conocer los tipos de clientes que posee?					
	3.1.2. ¿Se realizan estrategias para fidelizar a los clientes frecuentes?					
	3.1.3. ¿Es importante reforzar de forma continua la relación cliente - organización?					
	3.1.4. ¿La empresa cuenta con plataformas tecnológicas para mantener informados a los clientes?					
3.2.	Características					
	3.2.1. ¿La empresa analiza las características de los clientes?					
	3.2.2. ¿Actualiza la empresa su base de datos que posee las características de sus clientes?					
3.3.	Servicio					
	3.3.1. ¿Cuenta la empresa con mecanismos para recolectar la opinión de los clientes acerca del servicio o producto que se ofrece?					

	3.3.2. ¿La empresa cuenta con estrategias enfocadas a ofrecer valor agregado al cliente?					
3.4.	Posicionamiento					
	3.4.1. ¿Son implementadas las estrategias de posicionamiento formuladas por la empresa?					
	3.4.2. ¿Se realizan campañas para posicionar a la empresa en el mercado?					
3.5	Satisfacción					
	3.5.1 ¿La empresa mide el nivel de satisfacción de sus clientes?					
	3.5.2 ¿Los productos / servicios que ofrece la empresa satisfacen las necesidades de los clientes?					
4. Capital organizacional		1	2	3	4	5
4.1.	Estructura					
	4.1.1. ¿La empresa tiene una estructura organizacional desarrollada?					
	4.1.2. ¿Los directivos de la empresa consideran importante definir el organigrama estructural de su empresa?					
4.2.	Funciones					
	4.2.1. ¿En la empresa es elemental la existencia de manuales de descripción de puestos de trabajo?					
	4.2.2. ¿Cumplen los empleados sus actividades de acuerdo a un manual de funciones?					
4.3.	Procedimientos					
	4.3.1. ¿Los procedimientos de la empresa están dirigidos de acuerdo a un plan o cronograma preestablecido?					
	4.3.2. ¿Los trabajadores siguen los procedimientos impuestos por la empresa al desempeñar sus funciones?					
4.4.	Departamentalización					
	4.4.1. ¿Considera trascendental la existencia de varios de departamentos dentro de la empresa?					
	4.4.2. ¿La "departamentalización" es usada dentro de las áreas de su empresa?					
4.5	Comunicación					
	4.5.1. ¿Utilizan medios de comunicación convencionales para dar a conocer sus productos o servicios?					
	4.5.2. ¿Utiliza las redes sociales como herramienta para comunicarse con sus clientes potenciales?					
5. Capital innovación y desarrollo		1	2	3	4	5
5.1.	Nuevos productos					
	5.1.1. ¿Existen métodos de comercialización para ofrecer los nuevos productos?					
	5.1.2. ¿La innovación es un factor clave al momento de crear nuevos productos?					
5.2.	Capacitación					
	5.2.1. ¿La empresa se preocupa por fomentar la capacitación continua e innovación a nivel interno?					
	5.2.2. ¿La empresa envía a sus empleados para participar en capacitaciones externas (universidad - gobierno)?					

5.3.	Estrategias					
	5.3.1. ¿Cuenta la empresa con estrategias definidas en su plan estratégico para lograr sus metas y objetivos?					
	5.3.2. ¿En qué medida las estrategias aplicadas han contribuido al desarrollo organizacional?					
5.4.	Nuevos mercados					
	5.4.1. ¿La empresa ha ingresado a nuevos mercados en los últimos cinco años?					
	5.4.2. ¿Cuenta la empresa con asesores para la investigación de nuevos mercados existentes?					
5.5	Rotación Productos					
	5.5.1. ¿Realiza la empresa rotación de inventarios con frecuencia?					
	5.5.2. ¿Realiza la empresa auditoria externa con personas calificadas?					
6. Capital Proceso		1	2	3	4	5
6.1.	Operaciones					
	6.1.1. ¿Utiliza su empresa operaciones sistematizadas en la producción?					
	6.1.2. ¿En su empresa se desarrollan nuevos procedimientos comerciales con frecuencia?					
6.2.	Eficiencia					
	6.2.1. ¿La empresa ha medido los niveles de eficiencia en las diversas áreas?					
	6.2.2. ¿Utiliza la empresa protocolos como medio para medir la realización óptima de los trabajos?					
6.3.	Tecnología					
	6.3.1. ¿La empresa emplea tecnología de vanguardia orientada a facilitar las operaciones?					
	6.3.2. ¿La tecnología se implementa en los procesos productivos?					
6.4.	Calidad					
	6.4.1. ¿Tiene la empresa implementado certificaciones de calidad?					
	6.4.2. ¿Posee la empresa un sistema de calidad en productos, procesos y servicios?					
6.5	Rendimiento					
	6.5.1. ¿La capacidad de respuesta de la empresa en situaciones de emergencia a respondido con un rendimiento óptimo?					
	6.5.2. ¿Cuenta con sistemas de apoyo en casos de emergencia en cualquier ámbito de la empresa?					
6.6	Imagen de la compañía					
	6.6.1. ¿La empresa considera importante poseer una imagen que los identifique?					
	6.6.2. ¿Es importante invertir en la imagen empresarial?					
6.7	Marcas					
	6.7.1. ¿La empresa usa su marca en todos los productos que ofrece?					
	6.7.2. ¿La empresa actualiza la marca de sus productos de acuerdo a las exigencias de los clientes?					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

