UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.

TÍTULO DEL TRABAJO:

LIDERAZGO ESTRATÉGICO COMO FACTOR DE ÉXITO EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA "CONFITES MADAVEL" DE LA PARROQUIA MAGDALENA, CANTÓN CHIMBO, PROVINCIA BOLÍVAR, EN EL AÑO 2019.

AUTOR(ES):

Kerly Johana Morejón Morejón

Luis Miguel García Guevara

Guaranda – Ecuador

Año 2020

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR



Proyecto de Investigación, previo a la obtención del título de Ingenieros en Contabilidad y Auditoría C.P

"LIDERAZGO ESTRATÉGICO COMO FACTOR DE ÉXITO EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA "CONFITES MADAVEL" DE LA PARROQUIA MAGDALENA, CANTÓN CHIMBO, PROVINCIA BOLÍVAR, EN EL AÑO 2019"

AUTOR(ES):
Kerly Johana Morejón Morejón
Luis Miguel García Guevara

DIRECTORA:
Ing. Karina Johanna Iza López

PARES ACÁDEMICOS:
Lic. Msc. Nicolás Alexander Ladino Pazmiño
Dr. Richard Oswaldo Manzano Fernández

Guaranda – Ecuador

Año 2020

Agradecimiento

Agradecemos en primer lugar a Dios por habernos dado la vida, por protegernos durante todo el camino y habernos dado la fuerza necesaria para culminar esta etapa tan importante en nuestra vida profesional y así cumplir uno de nuestros objetivos planteados.

A nuestros padres por ser el pilar fundamental en cada decisión que hemos tomado, por brindarnos su amor, trabajo y sacrificio en toda esta trayectoria académica, gracias a ustedes hemos llegado a convertirnos en lo que somos hasta el día de hoy. Es un orgullo y satisfacción ser sus hijos.

No podemos dejar de lado a toda nuestra familia, amigos y compañeros por estar siempre brindándonos su apoyo incondicional para seguir adelante, también a las personas que siempre nos han estado apoyando en el desarrollo de nuestra tesis como son nuestra directora y pares académicos por su paciencia, ya que sin su guía no fuera posible la finalización de nuestro trabajo.

Finalmente, a nuestra prestigiosa Universidad Estatal de Bolívar, en la que hemos obtenido la mayor parte de nuestros conocimientos, de la cual tenemos nuestros mejores recuerdos, donde nos conocimos, formamos nuestro hogar y nos unimos en matrimonio resultado de eso Dios nos concedió una hermosa hija la cual es nuestra fortaleza para alcanzar todos nuestros anhelados sueños.

Luis Miguel & Kerly Johana.

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo al creador de todas las cosas, quien nos ha dado la determinación y fortaleza necesaria para continuar a pesar de todas las adversidades, por brindarnos un minuto más de vida y permitirnos llegar a este momento tan importante de nuestra formación profesional.

De la misma manera dedicamos este trabajo de investigación a nuestros padres, quienes nos han brindado todo su apoyo incondicional para continuar en los momentos más difíciles de nuestras vidas.

De igual forma dedicamos la presente investigación a nuestros familiares, hermanos y amigos quienes quien han estado siempre pendiente de nuestra carrera universitaria, brindándonos su apoyo incondicional, en diversas circunstancias que hemos pasado durante todo este proceso de nuestras vidas.

Finalmente dedicamos a nuestra preciosa hija Valentina quien llego a este mundo para llenarnos de alegría, llenarnos de esa fuerza necesaria para continuar adelante y cumplir nuestros sueños juntos como una verdadera familia. Y de manera particular a todas las personas que estuvieron pendiente brindando su apoyo en el desarrollo de este trabajo de finalización de carrera universitaria.

Luis Miguel & Kerly Johana.

ING. KARINA JOHANNA IZA LOPÉZ, EN CALIDAD DE DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN A PETICIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS.

CERTIFICA

Que los señores, **LUIS MIGUEL GARCÍA GUEVARA Y KERLY JOHANA MOREJÓN MOREJÓN**, estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática, carrera de **Contabilidad y Auditoría CP** dentro de la modalidad de titulación (proyecto de investigación) han cumplido con el ingreso de las sugerencias y recomendaciones emitidas por el suscrito al proyecto denominado: **"LIDERAZGO ESTRATÉGICO COMO FACTOR DE ÉXITO EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA CONFITES MADAVEL DE LAS PARROQUIA MAGDALENA, CANTÓN CHIMBO PROVINCIA BOLÍVAR EN EL AÑO 2019"**, en tal virtud faculto a los interesados seguir con el trámite legal pertinente.

Es todo cuanto puedo certificar.

Guaranda, 28 de febrero de 2020.

Atentamente

ING. KARINA JOHANNA IZA LOPÉZ

Cd. N°: 020177209-2

LIC. MSC. NICOLÁS ALEXANDER LADINO PAZMIÑO, EN CALIDAD DE PAR ACADÉMICO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN A PETICIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS.

CERTIFICA

Que los señores, **LUIS MIGUEL GARCÍA GUEVARA Y KERLY JOHANA MOREJÓN MOREJÓN**, estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática, carrera de **Contabilidad y Auditoría CP** dentro de la modalidad de titulación (Proyecto de Investigación) han cumplido con el ingreso de las sugerencias y recomendaciones emitidas por el suscrito al proyecto denominado: **"LIDERAZGO ESTRATÉGICO COMO FACTOR DE ÉXITO EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA CONFITES MADAVEL DE LA PARROQUIA MAGDALENA, CANTÓN CHIMBO PROVINCIA BOLÍVAR EN EL AÑO 2019"**, en tal virtud faculto a los interesados seguir con el trámite legal pertinente.

Es todo cuanto puedo certificar.

Guaranda, 28 de febrero de 2020.

Atentamente

LIC. MSC. NICOLÁS ALEXANDER LADINO PAZMIÑO

Cd. Nº: 020108832-5

DR. RICHARD OSWALDO MANZANO FERNÁNDEZ, EN CALIDAD DE PAR ACADÉMICO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN A PETICIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS.

CERTIFICA

Que los señores, **LUIS MIGUEL GARCÍA GUEVARA Y KERLY JOHANA MOREJÓN MOREJÓN**, estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática, carrera de **Contabilidad y Auditoría CP** dentro de la modalidad de titulación (Proyecto de Investigación) han cumplido con el ingreso de las sugerencias y recomendaciones emitidas por el suscrito al proyecto denominado: **"LIDERAZGO ESTRATÉGICO COMO FACTOR DE ÉXITO EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA CONFITES MADAVEL DE LA PARROQUIA MAGDALENA, CANTÓN CHIMBO PROVINCIA BOLÍVAR EN EL AÑO 2019"**, en tal virtud faculto a los interesados seguir con el trámite legal pertinente.

Es todo cuanto puedo certificar.

Guaranda, 28 de febrero de 2020

Atentamente

DR. RICHARD OSWALDO MANZANO FERNÁNDEZ

020139469-9

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Nosotros, **García Guevara Luis Miguel y Morejón Morejón Kerly Johana** en calidad de autores del trabajo de investigación: **LIDERAZGO ESTRATÉGICO COMO FACTOR DE ÉXITO EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA "CONFITES MADAVEL" DE LA PARROQUIA MAGDALENA, CANTÓN CHIMBO, PROVINCIA BOLÍVAR, EN EL AÑO 2019,** autorizamos a la Universidad Estatal de Bolívar hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autores nos corresponde, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a nuestro favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 9 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Asimismo, autorizamos a la Universidad Estatal de Bolívar para que realice las digitaciones y publicaciones de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley de Educación Superior.

Luis Miguel García G.
Cd. Nº: 0202564076

Kerly Johana Morejón M.
Cd. Nº: 0250124484

TELMO ELIAS YANEZ OLALLA
NOTARIO SEGUNDO
SAN MIGUEL DE BOLIVAR

Factura: 001-004-000017167

20200205002D00098

DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO DE FIRMAS Nº 20200205002D00098

Ante mí, NOTARIO(A) TELMO ELIAS YANEZ OLALLA de la NOTARÍA SEGUNDA , comparece(n) LUIS MIGUEL GARCIA GUEVARA portador(a) de CÉDULA 0202564076 de nacionalidad ECUATORIANA, mayor(es) de edad, estado civil CASADO(A), domiciliado(a) en CHIMBO, POR SUS PROPIOS DERECHOS en calidad de COMPARECIENTE; KERLY JOHANA MOREJON MOREJON portador(a) de CÉDULA 0250124484 de nacionalidad ECUATORIANA, mayor(es) de edad, estado civil CASADO(A), domiciliado(a) en GUARANDA, POR SUS PROPIOS DERECHOS en calidad de COMPARECIENTE; quien(es) declara(n) que la(s) firma(s) constante(s) en el documento que antecede DECLARACIÓN JURAMENTADA DE AUTORES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: LIDERAZGO ESTRATÉGICO COMO FACTOR DE ÉXITO EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA "CONFITES MADAVEL" DE LA PARROQUIA MAGDALENA, CANTÓN CHIMBO, PROVINCIA DE BOLÍVAR, EN EL AÑO 2019., es(son) suya(s), la(s) misma(s) que usa(n) en todos sus actos públicos y privados, siendo en consecuencia auténtica(s), para constancia firma(n) conmigo en unidad de acto, de todo lo cual doy fe. La presente diligencia se realiza en ejercicio de la atribución que me confiere el numeral noveno del artículo dieciocho de la Ley Notarial -. El presente reconocimiento no se refiere al contenido del documento que antecede, sobre cuyo texto esta Notaria, no asume responsabilidad alguna. – Se archiva un original. SAN MIGUEL, a 3 DE MARZO DEL 2020, (14:45).

LUIS MIGUEL GARCIA GUEVARA
CÉDULA: 0202564076

KERLY JOHANA MOREJON MOREJON
CÉDULA: 0250124484

NOTARIO(A) TELMO ELIAS YANEZ OLALLA
NOTARÍA SEGUNDA DEL CANTÓN SAN MIGUEL

DR. TELMO ELÍAS YÁNEZ OLALLA
Notaría Segunda
SAN MIGUEL DE BOLÍVAR

DR. TELMO ELÍAS YÁNEZ OLALLA
NOTARIO SEGUNDO
CANTÓN SAN MIGUEL DE BOLÍVAR

2
NOTARÍA SEGUNDA
CANTÓN SAN MIGUEL DE BOLÍVAR

Índice General

AGRADECIMIENTO ..... **II**

DEDICATORIA ..... **III**

ÍNDICE GENERAL ..... **VIII**

ÍNDICE DE GRÁFICOS ..... **XIII**

ÍNDICE DE TABLAS ..... **XIV**

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES ..... **XV**

RESUMEN EJECUTIVO ..... **XIX**

ABSTRACT ..... **XIX**

TEMA **1**

INTRODUCCIÓN **2**

ANTECEDENTES **3**

ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS 3

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA **6**

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 8

JUSTIFICACIÓN **9**

OBJETIVOS **11**

OBJETIVO GENERAL 11

OBJETIVOS ESPECÍFICOS 11

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO **12**

MARCO REFERENCIAL 12

El Liderazgo 12

Estrategia 12

Plan 14

Plan Estratégico 14

Gestión financiera 23

Importancia de la Gestión Financiera 25
El Papel de la Gestión Financiera 25
La Función Financiera 26
MARCO CONCEPTUAL 28
Amenazas 28
Debilidades 28
Eficiencia: 28
Eficacia: 28
Estrategia 28
Finanzas 28
Fortalezas 29
Liderazgo 29
Objetivos 29
Oportunidades 29
MARCO GEO REFERENCIAL 30
MARCO LEGAL 31
HIPÓTESIS 34
IDEAS A DEFENDER 34
VARIABLES 34
VARIABLE INDEPENDIENTE 34
VARIABLE DEPENDIENTE 34
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES 35
VARIABLE INDEPENDIENTE: LIDERAZGO ESTRATÉGICO. 35
VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN FINANCIERA 40
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA 42
MÉTODO CUALITATIVO 42
MÉTODO CUANTITATIVO 42
INVESTIGACIÓN DE CAMPO 42
INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA DOCUMENTAL. 42
INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA. 42

INVESTIGACIÓN CUALITATIVA. 43
TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN 43
POBLACIÓN Y MUESTRA 44
PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN 45
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN 46
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 46
ANÁLISIS DE LA ENCUESTA 46
ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA 56
FIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN 58
DISCUSIÓN 59
COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS 60
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS 64
TÍTULO DE LA PROPUESTA 64
INTRODUCCIÓN 65
JUSTIFICACIÓN 66
OBJETIVOS 67
OBJETIVO GENERAL 67
OBJETIVOS ESPECÍFICOS 67
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA 68
EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO 68
ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA 71
DATOS INFORMATIVOS DE LA EMPRESA 71
UBICACIÓN DE LA EMPRESA 71
ANTECEDENTES 72
FASE 1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 75
MISIÓN 75
VISIÓN 76

OBJETIVO 78
POLÍTICAS 78
POLÍTICAS FINANCIERAS 83
PRINCIPIOS 84
VALORES 85
FASE 2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL 88
ANÁLISIS INTERNO 88
UNIDAD FINANCIERA 90
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS 91
UNIDAD DE PRODUCCIÓN 92
UNIDAD DE MERCADEO 93
MAPA ESTRATÉGICO 96
ANÁLISIS EXTERNO 98
MICRO- AMBIENTE 98
PROVEEDORES 100
MACRO- AMBIENTE 101
FACTORES ECONÓMICOS 101
INFLACIÓN 107
RIESGO PAÍS 108
FACTORES SOCIALES 108
FACTORES POLÍTICOS 109
FACTORES TECNOLÓGICOS 109
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO 110
MATRIZ DE CONSULTING GROUP 111
MATRIZ FODA 114
FODA ESTRATÉGICO 116
FASE 3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 118
FASE 4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS 119
PLANEACIÓN FINANCIERA 120
ESTRATEGIAS FINANCIERAS 120

MATRIZ DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS 120
ESTRATEGIAS DE LIQUIDEZ 120
ESTRATEGIAS DE EFICIENCIA 122
ESTRATEGIA DE ENDEUDAMIENTO 123
ESTRATEGIA DE RENTABILIDAD 125

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 128
CONCLUSIONES 128
RECOMENDACIONES 129

BIBLIOGRAFÍA 130

ANEXOS 135

ANEXO N°1: MODELO DE ENCUESTA 135

ANEXO N°2: MODELO DE ENTREVISTA 138

ANEXO N°:3 CRONOGRAMA 139

ANEXO N°4: PRESUPUESTO 142

ANEXO N° 5: MÉTODO DE CRONBACH 143

ANEXO N°6: FOTOGRAFÍAS 144

ANEXO N° 7: RUC DE LA EMPRESA 146

ANEXO N° 8: CERTIFICADO DEL URKUND 147

Índice de Gráficos

Grafico 1 Gestión Financiera 46
Grafico 2 Importancia en la toma de decisiones 47
Grafico 3 Aporte al crecimiento económico de la empresa 48
Grafico 4 Diseño de un plan de liderazgo estratégico 49
Grafico 5 Herramientas estratégicas 50
Grafico 6 Desempeño del personal de la empresa 51
Grafico 7 Mejora del ambiente laboral y productivo 52
Grafico 8 Personal capacitado y con incentivos 53
Grafico 9 Herramientas de gestión financiera 54
Grafico 10 Mejora de las decisiones gerenciales 55

Índice de Tablas

Tabla 1 Variable Independiente 35
Tabla 2 Variable Dependiente 40
Tabla 3 Población de Estudio 44
Tabla 4 Gestión financiera 46
Tabla 5 Plan estratégico para la toma de decisiones 47
Tabla 6 Aporte al crecimiento económico de la empresa 48
Tabla 7 Calificación al diseño de un plan de liderazgo estratégico 49
Tabla 8 Herramientas estratégicas 50
Tabla 9 Desempeño del personal de la empresa 51
Tabla 10 Mejora del ambiente laboral y productivo 52
Tabla 11 Personal capacitado y con incentivos 53
Tabla12 Herramientas de gestión financiera 54
Tabla13 Mejora de las decisiones gerenciales 55
Tabla 14 Frecuencias Observadas 61
Tabla 15 Frecuencia Esperada 61
Tabla 16 Tabla de Contingencia 61
Tabla 17 Valores de la Distribución Chi-Cuadrado 62
Tabla 18 Campana de Gauss 62
Tabla 19 Esquema de la Propuesta 74
Tabla 20 Misión 76
Tabla 21 Visión 77
Tabla 22 Matriz de Principios y Valores 87
Tabla 23 Variedad de productos Madavel 94
Tabla 24 Precios de los productos de la Confitería 95
Tabla 25 Mapa Estratégico 97
Tabla 26 Lista de Ciudades donde están los clientes 99
Tabla 27 Listas de proveedores 100
Tabla 28 Sueldo de los empleados 103
Tabla 29 Tasas de Interés Activas 104
Tabla 30 Tasa de Interés Pasiva 105

Tabla 31 Tasas de Desempleo 106
Tabla 32 Porcentaje de Inflación 107
Tabla 33 Matriz Perfil Competitivo 110
Tabla 34 Matriz Boston Consulting Grup 111
Tabla 35 Matriz Consulting Grup Madavel 113
Tabla 36 Matriz FODA 115
Tabla 37 Matriz FODA Estratégico 116
Tabla 38 Objetivo Estratégico 118
Tabla 39 Estrategias para los Productos 119
Tabla 40 Matriz Estrategias de Liquidez 121
Tabla 41 Matriz de Estrategias de Eficiencia 122
Tabla 42 Matriz de Estrategias de Endeudamiento 124
Tabla 43 Matriz de Estrategias de Rentabilidad 125
Tabla 44 Cronograma de Actividades del Proyecto de Investigación 139
Tabla 45 Presupuesto del Proyecto de Investigación 142
Tabla 46 Método de Cronbach 143

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Fases de elaboración de un Plan Estratégico 18
Ilustración 2 Fases del Plan Estratégico 21
Ilustración 3 Proceso Administrativo 73
Ilustración 4 Principios 84
Ilustración 5 Valores Empresa Madavel 86
Ilustración 6 Estructura Organizacional 90
Ilustración 7 Canales de Distribución 95

Resumen Ejecutivo

La finalidad del trabajo de investigación es proponer un plan de liderazgo estratégico como factor de éxito para la empresa Confites Madavel que, a pesar de ser una institución con rentabilidades considerables, posee deficiencias en sus procesos de direccionamiento, lo que origina una serie de problemas dentro de la misma. Para lo cual es importante diseñar un plan de liderazgo estratégico que ayude a definir objetivos precisos, hacer un diagnóstico de la empresa desde los horizontes interno y externo y en especial para establecer estrategias, para lograr posicionarse como una confitería líder en el mercado local y provincial, todo aquello a través de una administración optima y transparente, en procura de generar competitividad y confianza dentro de la proyección de la empresa hacia su sociedad. Para el desarrollo del trabajo se aplicó una investigación descriptiva y analítica las cuales permiten determinar cuáles son las causas que originan aquella problemática, además de ello se utilizó técnicas de recopilación de información como: las encuestas y entrevistas, que ayudaron a obtener información eficiente. Finalmente se concluye que aplicar un plan de liderazgo estratégico en la empresa ayudaría a obtener resultados efectivos los cuales le permitan lograr una ventaja competitiva en el mercado bursátil.

Palabras claves: Liderazgo estratégico, gestión financiera, plan y factor de éxito.

Abstract

The purpose of the research work is to propose a strategic leadership plan as a success factor for the company Confites Madavel that, despite being an institution with considerable returns, has deficiencies in its addressing processes, which causes a series of problems within Of the same. For which it is important to design a strategic leadership plan that helps define precise objectives, make a diagnosis of the company from the internal and external horizons and especially to establish strategies, to achieve position as a leading confectionery in the local and provincial market , all this through an optimal and transparent administration, in order to generate competitiveness and trust within the projection of the company towards its society. For the development of the work, a descriptive and analytical investigation was applied which allows to determine what are the causes that originate that problem, in addition to this, information gathering techniques were used such as: surveys and interviews, which helped to obtain efficient information. Finally, it is concluded that applying a strategic leadership plan in the company would help to obtain effective results which allow it to achieve a competitive advantage in the stock market.

Keywords: Strategic leadership, financial management, plan and success factor.

Tema

LIDERAZGO ESTRATÉGICO COMO FACTOR DE ÉXITO EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA “CONFITES MADAVEL” DE LA PARROQUIA MAGDALENA, CANTÓN CHIMBO, PROVINCIA BOLÍVAR, EN EL AÑO 2019.

Introducción

En la actualidad con la constante evolución del mercado y la tendencia a la globalización han hecho que las empresas que trabajan en pos de mantener su competitividad en el mercado se interesen en aplicar filosofías de liderazgo y administración que les ayude a permanecer y superarse continuamente.

Considerando que un liderazgo estratégico es importante y prioritario en el desarrollo de la gestión financiera de la empresa, su primordial beneficio es garantizarse una continuidad en el mercado bursátil, gracias a contar con tácticas estratégicas que respalden al buen funcionamiento de la cultura organizacional.

Para las empresas la aplicación de un plan de liderazgo estratégico es importante debido a los momentos de cambio e incertidumbre en los que están inmersas es totalmente necesario; ya no solamente se le puede dejar a la intuición empírica la posibilidad del éxito en los negocios, es primordial basarse en el análisis de información relevante y profesional para tomar mejores y acertadas decisiones al respecto.

Con lo expuesto anteriormente se hace necesaria la aplicación del Liderazgo Estratégico como factor de éxito en la gestión financiera de la empresa Confites Madavel, logrando de esta manera mejorar la cultura institucional mediante la elaboración de una estructura funcional basada en estrategias que cumplan con los objetivos planteados, ofreciendo además productos de calidad y calidez, así como también obteniendo mayores beneficios para el propietario.

Antecedentes

Antecedentes Investigativos

El presente proyecto está dirigido al diseño de un plan de liderazgo estratégico como factor de éxito, para lo cual se realizaron indagaciones sobre trabajos similares al tema propuesto, pero al ser auténtico en la mayoría de su contenido se buscó acoplar investigaciones que hacen referencia al diseño de planes estratégicos en diferentes empresas. Las cuales se presentan a continuación:

Aucancela, D. (2019), en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo "ESPOCH" de la ciudad de Riobamba realizó una publicación en el trabajo de grado titulado. "Plan estratégico para la Empresa "PROGEDE OIL-NATURA" Cía. Ltda., del cantón Rumiñahui, provincia de Pichincha para el período 2018-2022", en la cual indica que elaborar una herramienta útil como es el plan estratégico ayuda a la empresa objeto de estudio a ser más competitiva en el mercado bursátil, alcanzando niveles de eficiencia y eficacia. Para ello, es fundamental el entendimiento del por qué y para qué existe la filosofía empresarial; ya que es la esencia de toda empresa y la base para la elaboración de estrategias que impulsarán al desarrollo institucional.

El trabajo antes mencionado ayudará a la presente investigación como una referencia para conocer cómo se originan los planes estratégicos y el impacto que tendrían en la gestión financiera de la empresa.

Por otro lado los autores, Cansing, A. & De la Ese, M. (2016), en la Universidad de Guayaquil de la ciudad del mismo nombre generaron la investigación titulada "Plan Estratégico para optimizar la Gestión Financiera de la Empresa Fábrica de Cono Campeón S.A.", en la cual se registra que la finalidad de éste trabajo fue elaborar estrategias que ayuden a la empresa en inherencia a la gestión financiera en miras de maximizar sus utilidades para de esta manera lograr

optimizar el crecimiento económico y la gestión financiera con el propósito de buscar competitividad y productividad.

El trabajo anterior ayudará a la presente investigación a elaborar de una manera efectiva las estrategias financieras como la formulación de propuestas que estarán inmersas a explorar nuevos horizontes empresariales.

El autor Vega, N. (2015) en la Universidad Estatal Bolívar de la ciudad de Guaranda, elaboró el trabajo de grado titulado: “Plan estratégico y la gestión institucional en el centro de turismo comunitario Piedra Blanca, Parroquia San Luis de Pambil, Provincia Bolívar año 2014” cuya finalidad fue, promover el desarrollo de las actividades turísticas y organizacionales de manera eficiente, además de alcanzar los proyectos trazados por los habitantes, esto se pudo conseguir mediante la implementación de un plan que permita elaborar un correcto análisis situacional y que contribuya a que el destino seleccionado por el agente turístico sea el mismo que el trazado, evitando así desvíos. Por lo que los diseños de planes complementan un exitoso proceso de planeación estratégica, de tal manera que el apoyo estudiantil y comunitario sea el camino para llegar al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Para finalizar Estratégica, P. (2015), alude el surgimiento de la planificación estratégica, al hablar de este tema mencionamos a Sun Tzu quien es el más antiguo de los estrategas modernos a partir del siglo IV A.C, el cual, durante 25 siglos, influyó en el pensamiento militar del mundo, al mencionar la estrategia ofensiva puesto que, no conoció el término planeación estratégica. Esto radicaba en que, si una tropa era hábil en la guerra debía someter a la tropa contraria sin batallar, su fin es apoderarse de todo lo que existe mediante la implementación de estrategias.

La planeación estratégica y su evolución cuenta que ha pasado por varias etapas, donde se presentaban cambios que facilitaban el entendimiento y mejoramiento de las estrategias, la primera etapa se inició a finales de los años 50, recibiendo el nombre de formulación estratégica.

La segunda etapa comienza a inicios de los años 60 cambiando de nombre a planeación de habilidades por los cambios experimentados en el desarrollo de las habilidades humanas.

La tercera etapa es a finales de los años 70 donde hay cambios sociales los cuales hacen hincapié para darle el nombre de respuesta administrativa.

La cuarta etapa inicia desde la década de los 80, la cual es conocida por los fracasos que sufren a causa de la resistencia al cambio donde el problema que se evidenciaba fue que la planeación estratégica no promovía el pensamiento estratégico; la quinta etapa establece el termino actual administración estratégica, este nombre es dado gracias a H. IGOR ANSOFF PHD profesor de gestión estratégica de una universidad de EE.UU.

Descripción del Problema

En la Parroquia La Magdalena, ubicada en el Cantón Chimbo, Provincia de Bolívar de la República del Ecuador, se encuentra legalmente constituida la empresa Confites MADAVEL, la misma que se encuentra ubicada en el barrio María Magdalena en las calles Guayas y Escorza a pocas cuadras de la Escuela Jaime Roldos Aguilera.

Confites MADAVEL es una empresa que se dedica a la elaboración y comercialización de una gran variedad de dulces, entre ellos: caramelos surtidos y personalizados, paletas, rosas, etc., la misma que al momento no cuenta con puntos de venta ni sucursales en el país, lo que implica que su economía sea estática, por ende, su rentabilidad se mantendrá en porcentajes iguales en el transcurso de los años.

El problema general que se observa en la empresa es que no cuenta con un adecuado liderazgo estratégico ya que su direccionamiento se basa en conductas empíricas, lo que permite que los procesos que realiza la alta gerencia se encuentren inmersos a probabilidades de riesgo superior.

El liderazgo estratégico como factor de éxito resulta importante ya que se define como una técnica que permite a los líderes desarrollar al máximo a su personal y de esta forma incrementar el nivel de productividad en las operaciones de la empresa Confites MADAVEL; ya que ayudará a la formulación y articulación de una visión que representa la incorporación de los objetivos estratégicos contribuyendo así, a la mejora de su competitividad empresarial.

El liderazgo estratégico es importante porque es un proceso, no una posición, que exige la participación de todos los involucrados, así como un compromiso para aprender. Este cambio no es fácil ni rápido, pero cuando los individuos y los equipos aceptan y desarrollan el liderazgo estratégico, da como resultado una ventaja competitiva sostenible a corto y largo plazo para la organización. Así también es importante la gestión financiera, ya que radica en el sentido del

control de todas las operaciones, en la toma de decisiones, en la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional, en la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables; por ello contar con un eficiente control de los ingresos financieros ayudará a realizar todas las operaciones monetarias correspondientes al manejo de la compañía y de las finanzas personales.

Con una adecuada Gestión Financiera se podrá anticipar cualquier tipo de eventualidades negativas en los procesos financieros, buscando solventarlos y resolverlos con el menor riesgo o daño posible, tomando en cuenta que el liderazgo estratégico ayudará a la organización a analizar la situación actual, teniendo presente lo que posee la empresa, es decir sus virtudes y fortalezas tanto organizacionales como financieras y por ende se podrá tomar decisiones acertadas para el crecimiento de la misma.

En la empresa donde se focaliza nuestra investigación se evidenció que carecen de conocimientos sobre métodos, técnicas y/o herramientas estratégicas siendo incapaces de identificar focos problemáticos en su entorno, realizando los análisis correspondientes para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como, las oportunidades con las que cuenta sin dejar de lado las amenazas, con esta información obtenida se pueden elaborar matrices para formular posibles estrategias y planes de acción para alcanzar sus objetivos.

Como resultado de lo mencionado, se determina que el problema en el cual se sumerge el estudio es la carencia de liderazgo estratégico en la empresa Confites MADAVEL; motivo por el cual, la presente investigación encamina sus esfuerzos a determinar errores y deslices de dicha ausencia, con el fin de diseñar un plan que permita la implementación de estrategias que aporten a la subsistencia y al crecimiento exitoso de la misma.

Formulación del Problema

¿De qué manera incide el liderazgo estratégico, como factor de éxito en la gestión financiera de la empresa Confites MADAVEL de la Parroquia Magdalena, Cantón Chimbo, Provincia Bolívar, en el año 2019?

Justificación

Una de las actividades de comercio de mayor realce que se da en la Parroquia La Magdalena es la producción y comercialización de una gran variedad de dulces los cuales están a disposición en la empresa confites Madavel. La empresa está en miras de crecer empresarialmente; sin embargo, existen debilidades en su gestión, una de ellas es que no cuentan con un adecuado liderazgo estratégico, ya que su direccionamiento se basa en conductas empíricas, lo que aumenta la probabilidad de ocurrencia de un riesgo mayor que podría afectar en su quehacer. Es importante plantear un liderazgo estratégico porque se ha podido verificar que, al no contar con tácticas apropiadas se desconoce, los objetivos y las metas empresariales, de persistir la carencia de estas estrategias la empresa estaría inmersa en la perdida de participación en el mercado, es más si no se mejora la gestión financiera y la capacitación al capital humano provocará que esté sujeta a la disminución de clientes, de esta manera induciría a pérdidas significantes en ventas.

No se ha evidenciado estudios que contribuyan a la solución de esta problemática, viéndose necesario el Diseño de un Liderazgo Estratégico como factor de éxito para la empresa Confites Madavel de la Parroquia Magdalena, Cantón Chimbo, Provincia Bolívar en el año 2020, porque es transcendental para la supervivencia de la organización utilizar herramientas estratégicas que aporten a guiar y dirigir la empresa de una manera planificada, adecuada y controlada por medio del líder o gerente que se encargue de aplicarlo. Además, su finalidad es dar a conocer como ha contribuido durante varios años al crecimiento empresarial y por ende la economía de las familias que laboran en este tipo de empresas, convirtiéndose los resultados que se obtengan en una fuente informativa para posteriores investigaciones.

El presente trabajo de investigación es importante porque la empresa objeto de estudio requiere la elaboración de un plan de liderazgo estratégico para definir objetivos precisos, hacer un

diagnóstico de la empresa desde los horizontes interno y externo y en especial para establecer estrategias, para lograr posicionarse como una confitería líder en el mercado local y provincial, todo aquello a través de una administración optima y transparente, en procura de generar competitividad y confianza dentro de la proyección de la empresa hacia su sociedad. Para que así futuras generaciones obtengan una organización sostenible y sustentable, convirtiéndose en una entidad con alto impacto financiero y social ya que otorgará distintas fuentes de empleo.

Es pertinente esta investigación, porque se posee el conocimiento necesario adquirido en el transcurso de la formación académica, ya que junto a los encargados se podrá compartir, poner en práctica lo antes ya mencionado. Justificando así la necesidad que la empresa Confites MADAVEL que cuente con directrices específicas de liderazgo estratégico como factores claves en la gestión financiera.

Por otro lado, es transcendental que se implemente dicha propuesta, ya que permitirá que la empresa Confites Madavel tenga a su disposición un plan de liderazgo estratégico que la orientará hacia una nueva cultura financiera, garantizando el cumplimiento de sus metas y objetivos en cuanto al desempeño, salvaguardando recursos y obteniendo resultados favorables para sus accionistas.

El proyecto de investigación es viable, debido a que cuenta con suficiente información teórica y científica. Además, en los acercamientos que se tuvo con la gerencia de la confitería se conoció que existen recursos económicos para invertir en propuestas que busquen contribuir al crecimiento empresarial.

Los beneficiarios directos de la investigación serán los directivos, personal administrativo, empleados y familias de la empresa y los beneficiarios indirectos serán los clientes y la sociedad en general.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de liderazgo estratégico, como factor de éxito en la gestión financiera de la empresa Confites MADAVEL de la Parroquia Magdalena, Cantón Chimbo, Provincia Bolívar, en el año 2019.

Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente el liderazgo estratégico como factor de éxito y su incidencia en la Gestión Financiera de las empresas, a partir de diversos criterios de autores de prestigio.
- Diagnosticar la situación actual, de la gestión financiera de la empresa "Confites MADAVEL" de la Parroquia Magdalena.
- Proponer un plan de liderazgo estratégico como factor de éxito para la empresa "Confites MADAVEL" de la Parroquia Magdalena.

Capítulo I: Marco Teórico

Marco Referencial

El Liderazgo

Según Castañeda, L. (2005), el liderazgo es el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral. Además, todo líder debe tener cualidades y hábitos que son propios de liderazgo, tales como la honestidad, la congruencia, la consideración, la prudencia, la lealtad, la puntualidad, la organización, entre otros. En consecuencia el autor (Senge, 1994), indica que el liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Esto ayuda de una manera trascendental a dejar a un lado la monotonía e involucrándose en la creación de nuevas circunstancias que contribuyan al desarrollo organizacional.

Estrategia

Los autores Kotler, P. & Lane, K. (2009), manifiestan que la estrategia es la creación una posición única y valiosa que implica un conjunto de actividades diversas. Una empresa puede afirmar que tiene una estrategia cuando realiza actividades diferentes de las de sus competidores o cuando realiza actividades similares, pero de diferente manera.

Por otro lado, el autor Serna, H. (1994), señala que son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Las estrategias son entonces las que permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer cada objetivo y cada proyecto estratégico.

En tal sentido, los autores Ojeda, Z. & Escarabollone, P. (2018)**,** mencionan que liderazgo estratégico es la formulación y articulación de una visión que representa la incorporación de los

objetivos estratégicos. Se orienta a resultados y dado que la mayor parte de los enfoques existentes están orientados a características individuales u organizativas; el liderazgo estratégico parte de los resultados que se desean lograr hacia los conceptos. Mientras que los planteamientos tradicionales se basan en los conceptos, esperando o asumiendo que los resultados surjan en consecuencia.

Los estilos de liderazgo son:

Líder autocrático. - Siempre ordena y espera el cumplimiento, es inflexible y a la vez positivo. Dirige por medio de las retenciones o de las recompensas y castigos.

Líder democrático. - Consulta las acciones y decisiones con los subordinados, lo que fomenta sus participaciones. Este tipo de líder abarca desde la persona que no inicia ninguna acción hasta quien se decide por algo, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo.

Líder visionario. - El liderazgo visionario se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que traspone las fronteras del presente y las mejora.

Líder conciliador. - Busca que los trabajadores que estén contentos y exista armonía entre ellos. Su forma de gestionar consiste en crear fuertes vínculos emocionales y luego recoger los frutos de ese planteamiento, en concreto una enorme lealtad.

El líder en la toma de decisiones

La decisión implica una forma para lograr una finalidad concreta y deseada.

Existen dos tipos de decisiones: estructuradas y no estructuradas.

Programadas o estructuradas. - Básicamente son las de rutina y se repiten constantemente. Un ejemplo es el buzón de quejas y sugerencias en cualquier negocio. El seguimiento de esta comunicación entre el cliente y la empresa suele ser de la misma forma todo el tiempo.

No programadas o no estructuradas. - Se enfocan más a situaciones que no son de rutina, que sean novedosas o verdaderamente complejas. En este caso no existe un procedimiento adecuado para resolver ciertos problemas cuya solución se desconozca casi en su totalidad. Por ejemplo, en las teleconferencias que en ocasiones llevan a cabo algunos directivos con sus colaboradores más cercanos para reducir ciertos costos de operación, puede suceder que en el momento de la trasmisión exista una falla en el sistema y que atrase la junta o asamblea.

Plan

Un plan según Edukavital. (2013), es una serie de pasos o procedimientos determinados, que buscan conseguir un objetivo o propósito. En consecuencia, al conjunto de pasos que se sigue para diseñar un plan se le conoce como planeación o planificación, y de manera amplia, la planificación consiste en definir claramente los objetivos y las acciones que se deben tomar para llegar a alcanzarlos.

Plan Estratégico

Según Atair, C. (2010), el plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico - financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa.

Un Plan Estratégico es siempre útil para definir:

- Cuál es el momento presente que vive la empresa y cómo se ha llegado hasta aquí.
- Cuál es el objetivo que nos hemos marcado como empresa, a dónde queremos llegar.

El Plan Estratégico es, por lo tanto, un documento cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas, y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

El Plan Estratégico es además la tarjeta de presentación de la idea del emprendedor frente a todos los grupos con los que la empresa pretende entablar relaciones: accionistas, entidades

financieras, trabajadores, clientes, proveedores, etc. Por ello, el emprendedor debe recoger en el plan estratégico toda la información relativa a la puesta en marcha del negocio.

A modo de conclusión, podríamos terminar este apartado con la siguiente definición. Es así que el Plan Estratégico es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Dess, G. & Lumpkin, G. (2003)

Por qué realizar un Plan Estratégico

El objetivo del Plan Estratégico puede variar en función de diversos aspectos; del tipo de empresa, de la situación económico-financiera de la misma, de la madurez del negocio, etc. En cualquier caso, lo que no varían son los beneficios de realizar un Plan Estratégico, ya que sea cual sea la estructura, el tipo de negocio, el tamaño o el posicionamiento en el mercado de la organización empresarial, nos permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial.

Además, el autor Atair, C. (2010) señala que el Plan Estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier organización empresarial:

- Obliga a la Dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor).

Peligros de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica no es en sí misma una garantía de éxito, es el primer paso en la selección y definición de un rumbo cuyo objetivo final es la permanencia y el éxito de la empresa en el mercado.

El desarrollo de una estrategia debe entenderse como una combinación de procesos, a lo largo de los cuales los agentes involucrados pueden incurrir en una serie de errores. El éxito o el fracaso de la aplicación de la estrategia está fuertemente unido a la capacidad de los responsables de la misma. En la definición de la estrategia de una organización es necesario tener en cuenta las dimensiones culturales y políticas, además todo proceso de planificación no moverse de una organización a otra, incluso cuando tienen comportamientos similares y operan en el mismo sector.

Atair, C. (2010), define qué la estrategia en la mayoría de casos es responsabilidad del Departamento de Planificación o de un equipo de altos directivos, por lo tanto, no tiene por qué ser compartida por el resto de la organización. Cuando sólo una parte de la organización tiene acceso a la información relativa a las decisiones estratégicas, existe el peligro de que el resto de la organización no se sienta partícipe del proyecto o no comparta las decisiones tomadas acerca del futuro de la compañía.

Responsables de un Plan Estratégico

La idea del Plan Estratégico debe surgir de la dirección de la organización, del dueño, de la directiva, del gerente, en función de la estructura de la sociedad. Es decir, de la persona o personas cuya misión es dirigir la empresa hacia el éxito. En ocasiones, la ayuda de un experto es imprescindible para elaborar un Plan Estratégico que sea útil, creíble y técnicamente coherente.

Si no somos capaces de dejar en manos de un experto nuestra salud cuando tenemos problemas en ciertas ocasiones, nos aventuramos a sacar conclusiones acerca de un campo que desconocemos, ¿por qué deberíamos hacerlo con la salud de nuestro negocio?

La falta de formación del empresario y su afán de logro puede provocar una especie de optimismo excesivo que le hace creer que todo es posible. Esa visión empresarial, la capacidad de generar ideas nuevas beneficiosas para el negocio, es fundamental, pero debe ir siempre acompañada en la planificación de un análisis coherente de la posibilidad de éxito del negocio, un análisis hecho con "la cabeza" y no tanto "con el corazón".

La clave de éxito del proyecto es la correcta planificación del mismo y la perfecta coordinación entre la organización y los profesionales externos. Sólo en el caso en el que estas premisas se cumplan, el grado de satisfacción de ambas partes será elevado y el proyecto será considerado como un éxito.

El trabajo en equipo es siempre una garantía de éxito: cuando se equilibra lo que se desea hacer con la capacidad para hacerlo es cuando más probabilidades de éxito alcanza el proyecto. Toda la organización debe involucrarse en la ejecución del Plan Estratégico. Es por ello que nadie conoce la organización de la empresa mejor que su creador, su gerente y el equipo que trabaja diariamente en ella. Además, en la ejecución de un plan estratégico coherente y realista debe participar toda la organización o, en su caso, aquellas personas que desempeñan actividades que admiten toma de decisiones determinantes en la evolución de la sociedad.

Fases de elaboración de un Plan Estratégico

En la elaboración de un Plan Estratégico podemos distinguir tres etapas fundamentales:

Ilustración 1
Fases de elaboración de un Plan Estratégico



Fuente: Autores

1. **El análisis estratégico**, puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Radica en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello, es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:

- **Analizar los propósitos y los objetivos organizativos**. La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.
- **Analizar el entorno.** Es necesario vigilar y examinar el entorno, así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.

2. **La formulación estratégica,** de una empresa se desarrolla en varios niveles:

- **Estrategias corporativas.** La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas:
    - ¿En qué negocios deberíamos competir?
    - ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?

- **Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio.** Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.
- **Estrategias operativas.** Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Para ello, utilizaremos el Análisis de la Cadena de Valor. El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar, a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

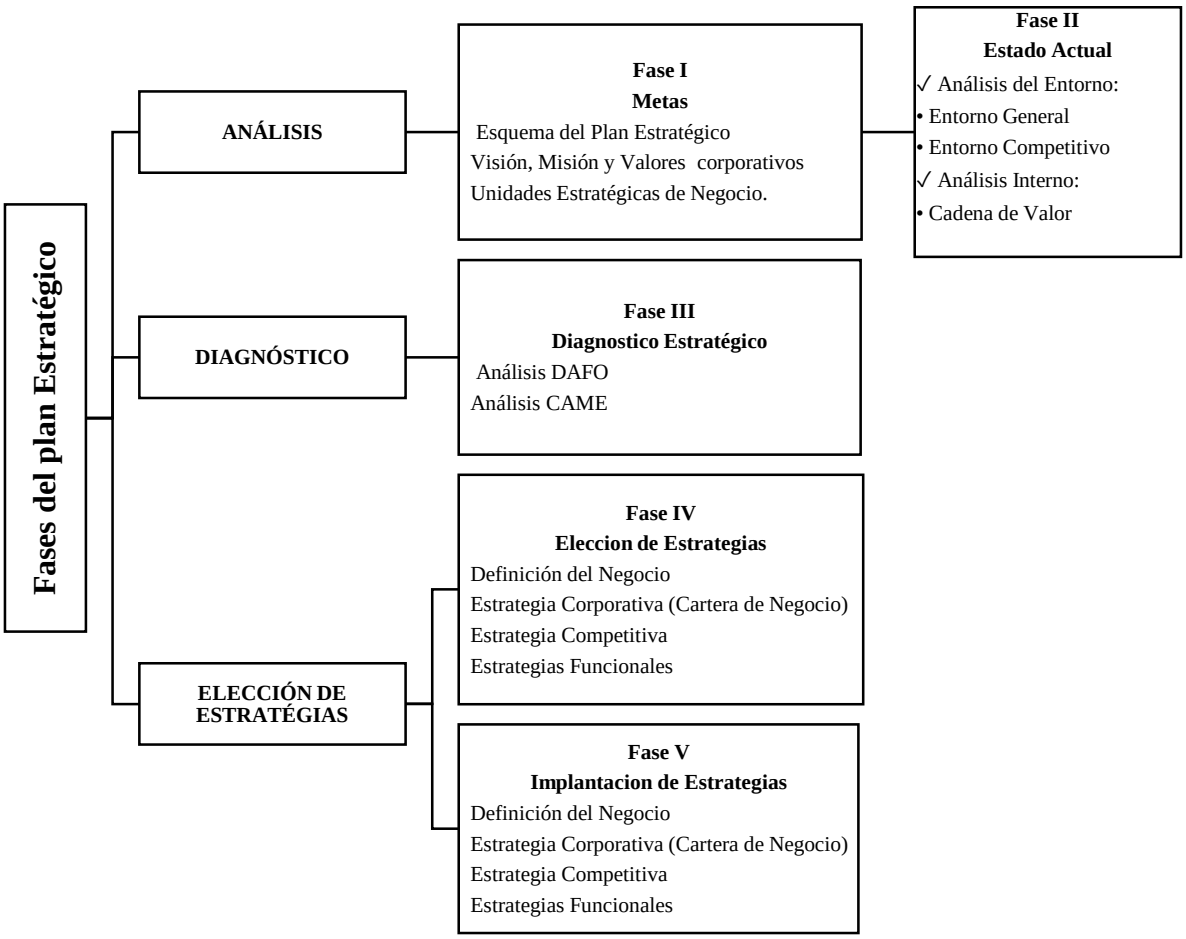
3. **La implantación estratégica** requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados.

- **Conseguir un control eficaz de la estrategia**. Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz.

El control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno, y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en el instrumento por excelencia para asegurar una adecuada implantación de la estrategia en la empresa.

- Crear diseños eficaces. Para triunfar, las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia.
- **Crear una organización inteligente y ética**. Una estrategia de liderazgo eficaz debe dedicarse a establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético. Además, dado el rápido e impredecible cambio en el entorno competitivo actual, la estrategia de la empresa debe crear una empresa aprendedora. Esto permite que la organización pueda beneficiarse del talento individual y colectivo existente dentro de la organización.
- **Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias**. El éxito actual no garantiza el éxito futuro. Con el rápido e impredecible cambio en el mercado global, las empresas, sea cual sea su tamaño, deben seguir buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de renovar su organización. Dentro de las corporaciones, el comportamiento emprendedor autónomo de los individuos que lideran nuevos productos puede surgir de cualquier punto de la organización, cubriendo funciones y actividades emprendedoras esenciales.

Ilustración 2 Fases del Plan Estratégico.



Elaborado por: Autores

Horizonte de Planificación

Al hablar de Plan Estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que adopta hoy (es decir, en el momento en que realiza la reflexión estratégica el equipo de dirección) en referencia a lo que hará en el horizonte de planificación escogido que, por lo habitual, suele ser de tres años.

El horizonte temporal del Plan Estratégico vendrá definido por la índole de las decisiones estratégicas que estemos adoptando, así distinguimos:

- Decisiones estratégicas de mayor alcance (más de 10-15 años).
- Decisiones estratégicas de largo alcance (3-5 años).
- Decisiones operativas (1 año o menos).

Un horizonte temporal de 3-5 años es el período más adecuado para que la sociedad tenga el tiempo suficiente para poner en marcha los planes de acción, donde se materializan las estrategias de largo alcance y, al mismo tiempo, no es un período excesivamente amplio que dé lugar al planteamiento de objetivos de mayor alcance cuya definición, alcance y seguimiento son cada vez más difíciles conforme se amplía el horizonte temporal de planificación.

No obstante, una sociedad es como un ser vivo que evoluciona constantemente por sí misma y en su entorno. El Plan Estratégico deberá ser revisado en el horizonte de planificación mediante revisiones anuales, con el fin de comprobar que efectivamente el rumbo que tomamos es el acertado y que vamos encaminados a la consecución de los objetivos planteados

Características de una Estrategia con Éxito

El autor Gimbert, X. (2003), manifiesta que se puede afirmar que “ningún método o criterio de evaluación nos garantiza ‘a priori’, antes de su puesta en práctica, que una estrategia tendrá

éxito. A lo máximo que podemos aspirar como empresa, de modo anticipado a la aplicación de su estrategia, es a conocer si ésta no funcionará debido a sus imperfecciones e incoherencias".

Por otro lado, Rumelt, R. (1980) nos ofrece como medio para detectar que la estrategia no funcionará, antes de su puesta en práctica, una serie de criterios, a modo de filtros, de manera que, si en alguno de ellos, la estrategia no pasa la prueba, podemos estar seguros de que esta estrategia no iba a funcionar.

Estos filtros son:

1. La estrategia deberá tener prevista la creación o mantenimiento de una ventaja competitiva (filtro de la ventaja competitiva).
2. La estrategia debe representar una respuesta adaptable al medio externo y a los cambios críticos que ocurren en él (filtro de la consonancia con el entorno).
3. La estrategia no deberá presentar metas y políticas inconsistentes entre sí (filtro de la consistencia).
4. La estrategia no debe sobrepasar los recursos disponibles (filtro de la factibilidad).

Gestión financiera

Córdoba P. (2012), define a la Gestión Financiera como aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones. La función primordial de las finanzas es asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos. La gestión financiera se interesa en la adquisición, financiamiento y administración de activos con alguna meta global. La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias.

La gestión Financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas a:

- La definición de los requerimientos de recursos financieros, que incluye el planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa.
- La obtención de la financiación más conveniente, desde el punto de vista de costos, plazos, aspectos fiscales y estructura financiera de la organización.
- La adecuada utilización de los recursos financieros en términos de equilibrio, eficiencia y rentabilidad.

Además, la Gestión financiera debe hacer mayor énfasis en los aspectos estratégicos, en la medida en que procura crear valor en un entorno competitivo con oponentes conscientes. Las exigencias opuestas de los participantes, un ambiente dinámico y complejo, los efectos de la información y las señales financieras, la globalización de los mercados, el desarrollo del comercio electrónico, las alianzas estratégicas y el surgimiento de organizaciones virtuales, además de muchos otros aspectos, son el escenario donde al gerente financiero le corresponde tomar decisiones financieras.

Para otros autores la Gestión Financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa.

Además, Nunes, P.(2008), describe que la Gestión Financiera es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería; relacionando específicamente esta actividad a la Gerencia.” La Gestión Financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, competiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas

con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Importancia de la Gestión Financiera

Van Horne. (2003), menciona la importancia de la gestión financiera es evidente al enfrentar y resolver el dilema Liquidez - Rentabilidad, para proveer los recursos necesarios en la oportunidad precisa; con la toma de decisiones más eficiente de dicha gestión y para que se aseguren los retornos financieros que permitan el desarrollo de la empresa

La gestión financiera es de gran importancia para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

En las organizaciones, la gestión financiera está estrechamente ligada a las definiciones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos; enfocándose en dos factores primordiales, como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza.

Para lograr estas metas, una herramienta eficaz para la gestión financiera es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de los objetivos fijados por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero.

El Papel de la Gestión Financiera

El autor Córdoba, P. (2012), manifiesta que la gestión financiera es importante en las empresas, debido a que es el área de la administración que tiene que ver con los recursos financieros de la empresa y se centra en dos aspectos importantes como son, la rentabilidad y la liquidez. Esto

significa que la administración financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

Las organizaciones deben tener presente la visualización de cómo obtener fondos provenientes de diversas fuentes: inversionistas que compran acciones, bonos y papeles comerciales, entre otros; acreedores que le otorgan créditos y utilidades acumuladas en ejercicios fiscales anteriores. Estos fondos tienen diversos usos como:

- En activos fijos para la producción de bienes y servicios.
- En inventarios para garantizar la producción y las ventas.
- Otros en cuentas por cobrar y en cajas o en valores negociables, para asegurar las transacciones y la liquidez necesaria.

Los fondos de la empresa son estáticos, en un momento dado, aunque el conjunto cambie con el tiempo (lujos de fondos). En estos casos, los fondos de la firma fluyen de manera continua a través de toda la organización. La gestión financiera es la encargada que los fondos de la organización se manejen de acuerdo con algún plan preestablecido, lo que implica:

- Determinar el monto apropiado de fondos que debe manejar la organización (su tamaño y su crecimiento).
- Definir el destino de los fondos hacia activos específicos de manera eficiente.
- Obtener fondos en las mejores condiciones posibles, determinando la composición de los pasivos.

La Función Financiera

Para los autores Pérez, J. & Carballo, V. (2015) el objetivo básico de cualquier organismo, como es una empresa, pretende asegurar su supervivencia y progreso. Para conseguir ambas metas la empresa precisa:

Mejorar continuamente, para superar las crecientes exigencias del entorno.

- Crecer, para alcanzar un tamaño que le permita competir adecuadamente.
- Acotar el nivel de riesgo, para no poner en juego su continuidad.
- Retribuir satisfactoriamente a sus grupos de interés o participes, integrados por los colectivos interesados en su situación y a expectativas, como los clientes los trabajadores, los proveedores, los gestores y los propietarios, para lograr su contribución efectiva al proyecto empresarial.

Marco Conceptual

Amenazas: Son las que sitúan en una posibilidad de riesgo la firmeza y estabilidad de la organización o en menor medida afectar en la participación en el mercado. Si identificamos de forma anticipada las amenazas de nuestra organización podríamos evitar en cierta forma que se presenten riesgos mayores.

Debilidades: Son las ventajas que la empresa carece, con lo que es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Además, para conocer las debilidades de la empresa se debe realizar un análisis a los sitios clave donde se están presentando estos problemas que a futuro pueden perjudicar la permanencia de la empresa en el mercado bursátil.

Eficiencia: Es la capacidad para lograr los objetivos y metas optimizando inversión de tiempo, esfuerzos y recursos. La eficiencia produce la rentabilidad y solvencia

Eficacia: Aptitud y destreza para lograr determinados objetivos y metas propuestas. Llevando al crecimiento y al éxito.

Estrategia: Es aquella que se define como el desarrollo de competencias y habilidades básicas con el fin de eliminar cualquier resistencia al logro de los objetivos.

Factor de éxito: Los factores de éxito de la empresa son aquellas estrategias que le permiten sobrevivir y prosperar en el mercado competitivo.

Factores claves de éxito: Se define como los elementos que le permiten al empresario conseguir los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única en el mercado bursátil.

Finanzas: Es conjunto de actividades mercantiles, que controla y administra el dinero y otros recursos de la empresa para una toma de decisiones acertada por parte de los administradores y así obtener mejores resultados.

Fortalezas: Son las capacidades y capitales con los que cuenta la empresa para aprovechar las oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas dentro de un contexto mercantil.

Gestión: Hace referencia a la acción de administrar o gestionar algo dentro de un contexto.

Líder: Es la capacidad de influenciar en las personas que le siguen. El líder logra que el proyecto se difunda, formando un grupo de personas que tengan objetivos y perspectivas comunes.

Liderazgo: Es el desarrollo interpersonal en el cual los administradores tratan de influir en sus empleados para que logren metas de trabajo fijadas anteriormente.

Metas: Su alcance es direccionar el conjunto de planificaciones. La meta, en su formulación, debe responder a lo que se desea en relación al problema, pero no informa de manera explícita la propuesta en términos de objetivos a cumplir, sino que proporciona la perspectiva más amplia que debería tener el proyecto.

Objetivos: Los objetivos son resultados a los cuales una empresa procura conseguir o alcanzar, también son escenarios o situaciones hacia donde ésta pretende llegar.

Oportunidades: Determinan que representan lo que posee la empresa a su favor. Las oportunidades son componentes positivos y con posibilidad de ser utilizados por parte de la empresa. Las oportunidades se las puede transformar en fortalezas utilizando las mismas de una forma efectiva.

Táctica: Es un método que se utiliza para alcanzar un fin determinado.

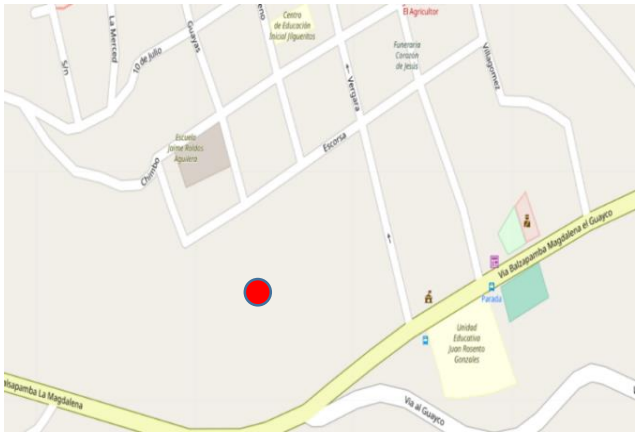
Marco Geo referencial

El lugar donde está ubicada la empresa "**CONFITES MADAVEL"** objeto de estudio es en la calle Guayas y Escorza en la Parroquia la Magdalena, Cantón Chimbo, Provincia de Bolívar.

<table>
<tr><td colspan="2">UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

TEMA: LIDERAZGO ESTRATÉGICO COMO FACTOR DE ÉXITO EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA CONFITES MADAVEL DE LA PARROQUIA MAGDALENA, CANTÓN CHIMBO, PROVINCIA BOLÍVAR, EN EL, AÑO 2019</td></tr>
<tr><td>

Guayas y Escoza

Simbología</td><td>Simbología


CONFITES MADAVEL</td></tr>
<tr><td>Datos de Referencia (Titulación.).

Autor(a): Luis Miguel García Guevara

Kerly Johana Morejón Morejón

Director: Ing. Karina Iza

Ubicación geográfica

Latitud: -1.58982
Longitud: -79.00015</td><td>Fuente de información:

OpenStreetMap.

Sistema de Referencia:

WGS84 Zona 17 Sur.

Elaborado por:

Ing. Jesús Coloma.</td></tr>
</table>

Marco Legal

Para la presente investigación se tomó como base jurídica la siguiente:

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (Constitucion, 2008, pág. 29)

CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES

Art. 53.- Definición y Clasificación de las MIPYMES. - La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código.

En caso de inconformidad de las variables aplicadas, el valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores, para efectos de determinar la categoría de una empresa. Los artesanos que califiquen al criterio de micro, pequeña y mediana empresa recibirán los beneficios de este Código, previo cumplimiento de los requerimientos y condiciones señaladas en el reglamento. (Codigo, 2010, pág. 15)

LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO

Capítulo VI

CONTABILIDAD Y ESTADOS FINANCIEROS

Art. 23.- La administración realizará la determinación presuntiva cuando el sujeto pasivo no hubiese presentado su declaración y no mantenga contabilidad o, cuando habiendo presentado la misma no estuviese respaldada en la contabilidad o cuando por causas debidamente demostradas que afecten sustancialmente los resultados, especialmente las que se detallan a continuación, no sea posible efectuar la determinación directa:

1.- Mercaderías en existencia sin el respaldo de documentos de adquisición;

2.- No haberse registrado en la contabilidad facturas de compras o de ventas;

3.- Diferencias físicas en los inventarios de mercaderías que no sean satisfactoriamente justificadas;

4.- Cuentas bancarias no registradas; y,

5.- Incremento injustificado de patrimonio. (Lexis L. O., 2014, págs. 25, 26)

LEY DE COMPAÑIAS DEL ECUADOR

DE LA ADMINISTRACION

Art. 126.- Los administradores o gerentes que incurrieren en las siguientes faltas responderán civilmente por ellas, sin perjuicio de la responsabilidad penal que pudieren

tener: a) Consignar, a sabiendas, datos inexactos en los documentos de la compañía que, conforme a la ley, deban inscribirse en el Registro Mercantil, o dar datos falsos respecto al pago de las aportaciones sociales y al capital de la compañía; b) Proporcionar datos falsos relativos al pago de las garantías sociales, para alcanzar la inscripción en el Registro Mercantil de las escrituras

de disminución del capital, aun cuando la inscripción hubiere sido autorizada por el Superintendente de Compañías; c) Formar y presentar balances e inventarios falsos; y, d) Ocultar o permitir la ocultación de bienes de la compañía. (Lexis L. d., 2017, pág. 31)

Art. 128.- Sin perjuicio de la responsabilidad penal a que hubiere lugar, los administradores o gerentes responderán especialmente ante la compañía por los daños y perjuicios causados por dolo, abuso de facultades, negligencia grave o incumplimiento de la ley o del contrato social. Igualmente responderán frente a los acreedores de la compañía y a los socios de ésta, cuando hubieren lesionado directamente los intereses de cualquiera de ellos. Si hubieren propuesto la distribución de dividendos ficticios, no hubieren hecho inventarios o presentaren inventarios fraudulentos, responderán ante la compañía y terceros por el delito de estafa. (Lexis L. d., 2017, págs. 31, 32)

Hipótesis

Ideas a Defender

¿El liderazgo estratégico como factor de éxito, influye en la gestión financiera de la empresa “CONFITES MADAVEL” de la Parroquia La Magdalena?

Variables

Variable Independiente

- Liderazgo estratégico.

Variable Dependiente

- Gestión financiera

Operacionalización de las Variables

Variable independiente: Liderazgo Estratégico.

Tabla 1
Variable Independiente

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
Es la capacidad de anticipar los escenarios y crear cambios a través de la toma de decisiones, buscando el crecimiento económico de una empresa y respaldando su participación en el mercado, mediante la utilización de herramientas	Crecimiento económico. Toma de decisiones. Herramientas estratégicas.	$\frac{\text{Utilidades obtenidas}}{\text{Utilidades Proyectadas}} * 100$ $\frac{\text{Decisiones acertadas}}{\text{Decisiones programadas}} * 100$ $\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas propuestas}} * 100$	¿La empresa Confites Madavel cuenta con un liderazgo estratégico que mejore la gestión financiera**?**? Sí ( ) No ( ) ¿Considera Ud., que es importante contar con un plan estratégico para la toma de decisiones? Sí ( ) No ( ) ¿Cree Ud., que un Plan de liderazgo estratégico sería un aporte al crecimiento económico de su empresa? Sí ( ) No ( )	**Técnica:** Encuesta **Instrumento:** Cuestionario **Aplicación:** Empleados.

estratégicas y de gestión financiera, garantizando así su estabilidad económica. Para ello, es fundamental dar cumplimiento al plan de liderazgo estratégico establecido por la organización, con el fin de mejorar el desempeño del personal, ambiente laboral, entorno productivo y su rentabilidad, a través del cumplimiento del	Estabilidad Económica Rentabilidad	Punto de equilibrio $\frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio unitario-Costos Variables}}$ $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$	¿Cómo calificaría Ud., el diseño de un Plan de Liderazgo Estratégico que promueva a la estabilidad económica y la gestión financiera de la empresa? Muy Importante ( ) Importante ( ) Nada Importante ( ) Sin Necesidad ( ) ¿En qué medida cree Ud., que las herramientas estratégicas ayudarían a su empresa a obtener mayor rentabilidad? Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( ) No responde ( )	

programa de capacitación inmerso en dicho plan.	Desempeño del personal. Ambiente laboral.	$\frac{\text{Numero de metas ejecutadas por los trabajdores}}{\text{Número de metas programadas para los trabajadores.}} * 100$ Encuesta ambiente laboral.	¿Con un liderazgo estratégico eficiente en qué medida cree Ud., podría mejorar el desempeño del personal de la empresa? Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( ) No responde ( ) ¿Al definir las funciones mediante un liderazgo estratégico en qué medida cree Ud., que se pueda mejorar el ambiente laboral y productivo de la empresa? Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( ) No responde ( )	

	Cumplimiento programa de capacitación.	$\frac{\text{Número de capacitaciones ejecutadas}}{\text{Número total de capacitaciones Programadas}} * 100$	¿Cree ud., que el personal de la empresa mejoraría su desempeño con capacitación constante y dotación de incentivos por cumplimiento de metas? Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( ) No responde ( )	
	Herramientas de gestión financiera.	$\frac{\text{Número de herramientas de gestion financiera que asisten en el cumplimiento de metas establecidas}}{\text{Número total de herramientas de gestión financiera}} * 100$	¿De qué manera calificaría Ud., la disposición oportuna por parte de la gerencia de contar con herramientas de gestión financiera? Muy Importante ( ) Importante ( ) Nada Importante ( ) Sin Necesidad ( )	

	Cumplimiento de plan de liderazgo estratégico	$\frac{\text{Número de objetivos del Plan de liderazgo estratégico cumplidos}}{\text{Número de objetivos del plan de liderazgo estratégico planteados}} * 100$	¿Considera que se puede mejorar las decisiones gerenciales con la aplicación de un plan de liderazgo estratégico en la empresa? Sí ( ) No ( )	

Fuente: Autores

Variable dependiente: Gestión Financiera

Tabla 2
Variable Dependiente

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
Es aquella que se basa en la administración efectiva de los recursos económicos de la empresa, asegurando su eficiencia en la rentabilidad operacional y patrimonial, presentando también información contable oportuna y veraz, mediante la utilización de estrategias financieras que faciliten la elaboración de los estados financieros.	Estados Financieros. Estrategias Financieras.	$\frac{\text{Número de estados financieros revisados}}{\text{Número total de estados financieros}} * 100$ $\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Activo Total}} * 100$	¿Sus Estados Financieros son revisados constantemente por un profesional que tenga conocimiento del tema? ¿Cuenta Ud., con estrategias financieras para mejorar su rentabilidad y competitividad de la empresa en el mercado? Al obtener información contable oportuna	**Técnica:** Entrevista **Instrumento:** Cuestionario **Aplicación:** Gerente Propietario.

	Eficiencia en la Rentabilidad operacional y patrimonial.	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Patrimonio}} * 100$	¿Cómo mejoraría el nivel de gestión financiera en su empresa?	

Fuente: Autores

Capítulo II: Metodología

Para la presente investigación se va a utilizar un enfoque cualitativo y cuantitativo los cuales serán manifiestos a continuación de acuerdo a la problemática antes planteada.

Método cualitativo. - Es un método que alude a las cualidades, el cual será utilizado a través de la información que brinde la empresa, a partir de una entrevista que se realizará al gerente propietario, lo cual contribuirá como aporte a la investigación de forma efectiva.

Método cuantitativo. - Este método ayudará a la investigación a mostrar datos de forma numérica, como por ejemplo estadísticas, porcentajes entre otros. La investigación cuantitativa ayudará de manera significativa a recabar información real, esto se lograría realizando preguntas específicas dirigidas al personal de la empresa a través de encuestas.

Tipos de Investigación

Investigación de Campo. - Es un trabajo que permitirá conocer si se está empleando un plan de liderazgo estratégico en el manejo financiero, además se utilizó distintas técnicas de recolección de información para poder dar respuesta a nuestra problemática planteada, la cual se va a desarrollar en las instalaciones de la empresa "Confites Madavel".

Investigación Bibliográfica Documental. - Es de vital importancia para el desarrollo del trabajo investigativo, la indagación en libros tesis, artículos, revistas, leyes, reglamentos, documentos entre otros, los cuales contribuirán a la obtención de información eficaz para de esta manera analizar e interpretar la problemática antes planteada.

Investigación Descriptiva. - La misma permitirá registrar, analizar e interpretar la naturaleza actual de la investigación, en base a los datos obtenidos a través de las distintas técnicas de recopilación de información.

Investigación Cuantitativa. - Es una investigación que permitirá verificar y analizar de una manera cuantificable los datos obtenidos de la población de estudio, buscando generar resultados concretos y por ende mejorar la toma de decisiones.

Investigación Cualitativa. - Mediante esta indagación se obtendrá información basada en la observación de comportamientos naturales, respuestas abiertas y entrevistas para la posterior interpretación de significados, esta última será aplicada al gerente propietario de la empresa en mención.

Fuentes de Información

Las fuentes de información serán primarias y secundarias puesto que en la presente investigación se utilizará: encuestas, entrevistas, observaciones, libros, revistas, ensayos, tesis, leyes, artículos científicos y documentos de sitio web, entre otros.

Técnicas de Investigación

Para nuestra investigación las técnicas que vamos a utilizar son:

Encuestas. - Es una serie de recopilación de datos que permitirá obtener información sobre la empresa en cuestión, a través de un cuestionario elaborado con antelación, el mismo que aportará al avance de la investigación. No obstante, para mostrar la fiabilidad de las preguntas respecto las variables planteadas, se utilizará el método Alfa de Cronbach.

Entrevista. - Es un dialogo que permitirá conocer más afondo la situación de la empresa, a través de una serie de preguntas cuya respuesta u opinión será abierta.

Población y Muestra

Población

La población es la cantidad de personas que viven en un determinado lugar, la cual es objeto de estudio en este caso es la empresa Confites Madavel, la misma que cuenta con 9 trabajadores incluido el gerente propietario.

Muestra

Una muestra es una parte de la población que permite conocer la particularidad de la misma.

Debido a que la población total es de 9 personas, contamos con una población limitada, por este motivo se trabajará con el total de la población. Por tanto, no hay la necesidad de utilizar muestra alguna.

Para la presente investigación se cuenta con una población que se detalla a continuación:

Tabla 3
Población de Estudio

Grupo a investigar	**Población**
Administrador Gerente	1
Trabajadores	8
Total	**9**

Fuente: Empresa Confites Madavel

Elaborado por: Autores

Procesamiento de la Información

Para efectuar el procesamiento y análisis de la información recopilada se utilizará lo siguiente:

- Utilización de la plataforma Microsoft Excel para la tabulación de datos generados a partir de las encuestas, mediante cuadros estadísticos.
- Representaciones gráficas.
- Análisis e interpretación de los resultados conforme los objetivos planteados.
- Entre otros.

Capítulo III: Resultados y Discusión

Análisis e Interpretación de Resultados

Análisis de la encuesta

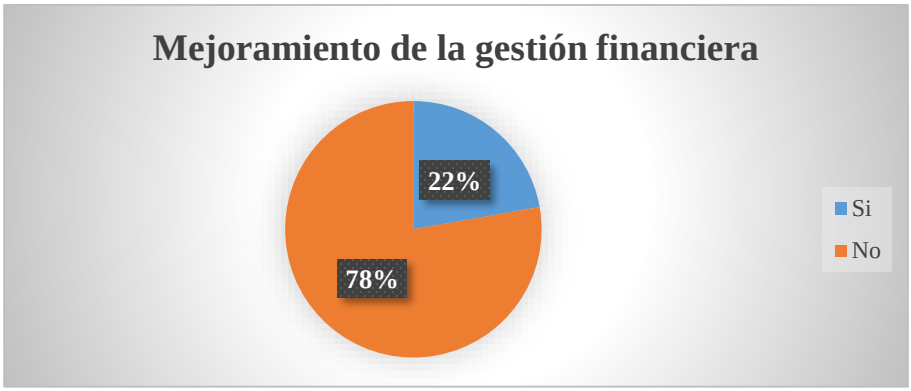
1. **¿La empresa Confites Madavel cuenta con un liderazgo estratégico que mejore la gestión financiera?**

Tabla 4
Gestión financiera

N°	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	2	22%
2	No	7	78%
	Total	**9**	**100%**

Fuente: Encuestas aplicadas
Elaborado por: Autores

Grafico 1 Gestión Financiera



Elaborado por: Autores

Análisis e interpretación:

Según la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa el 78% menciona que la empresa no cuenta con un liderazgo estratégico, mientras que el 22% manifiesta que cuentan con un liderazgo estratégico. La mayoría del personal está consciente que contar con estrategias de cambio, mejoraría de una manera significante la gestión financiera logrando así un crecimiento económico importante.

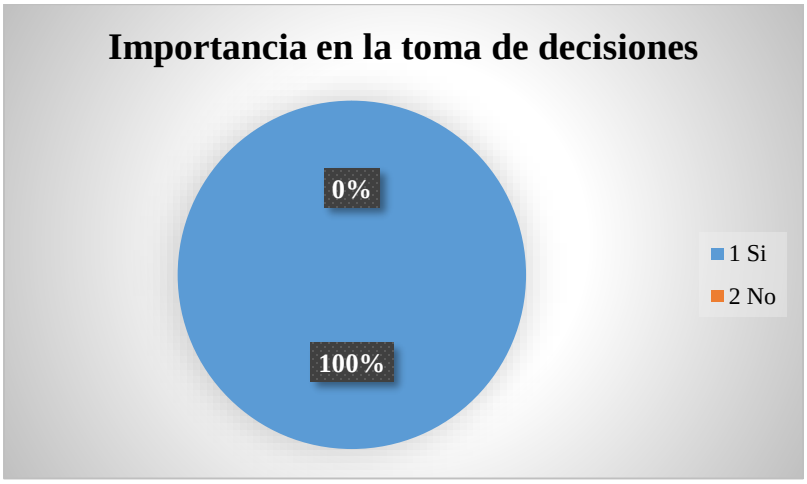
2. ¿Considera Ud., que es importante contar con un liderazgo estratégico para la toma de decisiones?

Tabla 5
Plan estratégico para la toma de decisiones

N°	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	9	100%
2	No	0	0%
	Total	**9**	**100%**

Fuente: Encuestas aplicadas
Elaborado por: Autores

Grafico 2
Importancia en la toma de decisiones



Elaborado por: Autores

Análisis e interpretación:

Con el desarrollo de la encuesta a los trabajadores de la empresa se conoció que en un 100% están de acuerdo con que es importante tener un plan estratégico para tomar de mejor manera las decisiones y así tener réditos económicos superiores. Esto ayuda de una manera importante al desarrollo del proyecto de investigación.

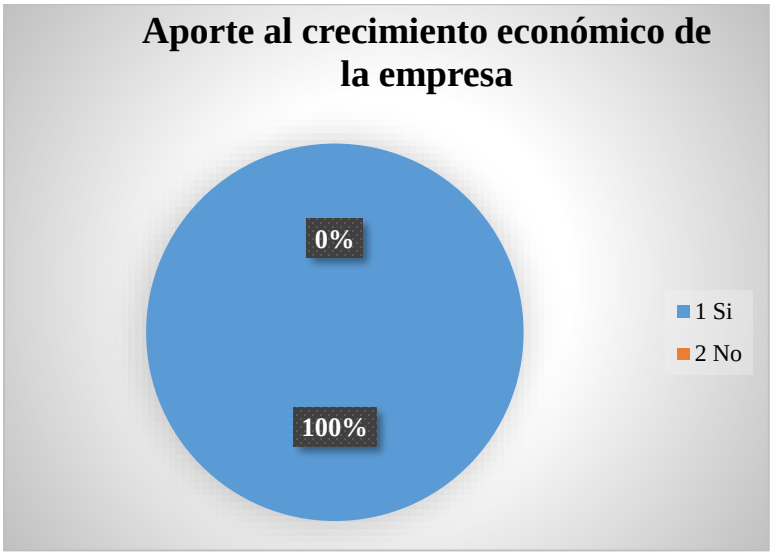
3. **¿Cree Ud., que un Plan de liderazgo estratégico sería un aporte al crecimiento económico de su empresa?**

Tabla 6
Aporte al crecimiento económico de la empresa

N°	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	9	100%
2	No	0	0%
	Total	**9**	**100%**

Fuente: Encuestas aplicadas
Elaborado por: Autores

Grafico 3
Aporte al crecimiento económico de la empresa



Elaborado por: Autores

Análisis e interpretación:

Según la encuesta el 100% del personal está de acuerdo con que un Plan de liderazgo estratégico sería un aporte al crecimiento económico de la empresa, lo que ayudará a incrementar su capital, cumpliendo así los objetivos planteados.

4. ¿Cómo calificaría Ud., el diseño de un Plan de Liderazgo Estratégico que promueva la estabilidad económica y la gestión financiera de la empresa?

Tabla 7
Calificación al diseño de un plan de liderazgo estratégico

N°	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Muy importante	7	78%
2	Importante	2	22%
3	Nada importante	0	0%
4	Sin necesidad	0	0%
	Total	**9**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autores

Grafico 4
Diseño de un plan de liderazgo estratégico



Elaborado por: Autores

Análisis e interpretación:

La gráfica indica que el 78% del personal encuestado dice que es muy importante la creación de un Plan de liderazgo estratégico que promueva la estabilidad económica y financiera de la institución, por lo que manifiestan que un plan de liderazgo estratégico ayudaría de una manera significante a la empresa a crecer y presentar un mejor servicio a sus clientes.

5. **¿Cree Ud. que el personal de la empresa mejoraría su desempeño con capacitación constante y dotación de incentivos por cumplimiento de metas?**

Tabla 8
Herramientas estratégicas

N°	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Mucho	9	100%
2	Poco	0	0%
3	Nada	0	0%
4	No responde	0	0%
	Total	**9**	**100%**

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Autores

Grafico 5
Herramientas estratégicas



Elaborado por: Autores

Análisis e interpretación:

El 100% del personal encuestado manifiestan que sería de mucha ayuda para la empresa la aplicación de herramientas estratégicas para de esta manera lograr ser competitiva en el mercado, por lo que se podría decir que el personal se encuentra consciente de que las introducciones de técnicas financieras en la organización son de vital importancia para el desarrollo empresarial.

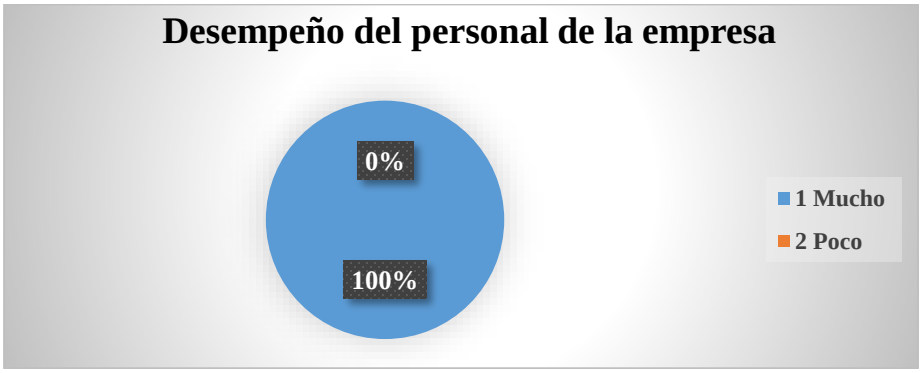
6. ¿Con un liderazgo estratégico eficiente en qué medida podría mejorar el desempeño del personal de la empresa?

Tabla 9
Desempeño del personal de la empresa

N°	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Mucho	9	100%
2	Poco	0	0%
3	Nada	0	0%
4	No responde	0	0%
	Total	**9**	**100%**

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Autores

Grafico 6
Desempeño del personal de la empresa



Elaborado por: Autores

Análisis e interpretación:

El 100% del personal de la empresa califica que podría mejorar mucho la aplicación de un liderazgo estratégico en el desempeño de los trabajadores de la empresa, por lo que manifestaría que el personal que labora en la empresa CONFITES MADAVEL están de acuerdo que, con una información oportuna financiera mejoraría el desempeño institucional tomando decisiones eficientes.

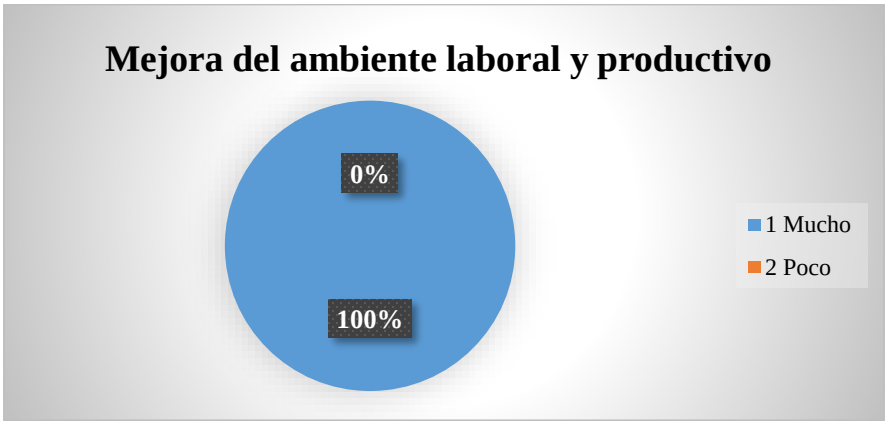
7. **¿Al definir las funciones mediante un liderazgo estratégico en qué medida cree Ud., que se pueda mejorar el ambiente laboral y productivo de la empresa?**

Tabla 10
Mejora del ambiente laboral y productivo

N°	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Mucho	9	100%
2	Poco	0	0%
3	Nada	0	0%
4	No responde	0	0%
	Total	**9**	**100%**

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Autores

Grafico 7
Mejora del ambiente laboral y productivo



Elaborado por: Autores

Análisis e interpretación:

El 100% del personal que el establecer funciones mediante un liderazgo estratégico mejoraría mucho el ambiente laboral y productivo de la empresa, puesto que con la aplicación de este plan no existiría duplicidad de funciones, por lo que dedicarían exclusivamente a realizar la actividad que les corresponde.

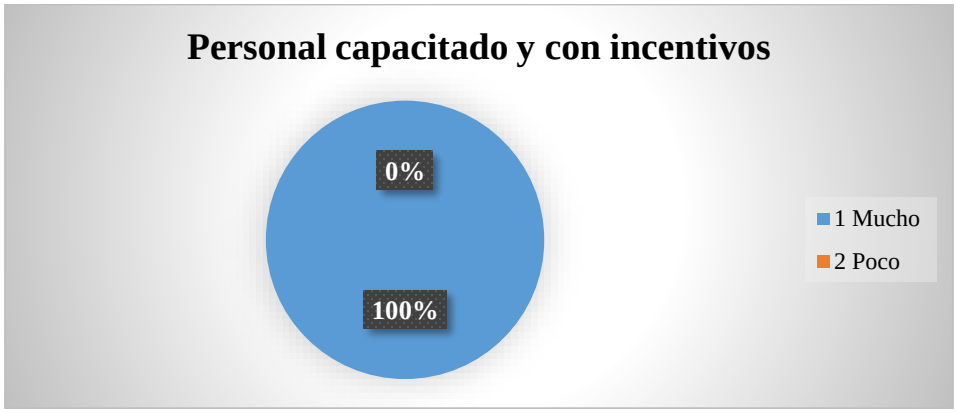
8. ¿Cree Ud., que, al mantener capacitado y con incentivos por cumplimientos de metas al personal de la empresa el desempeño de los mismos mejoraría?

Tabla 11
Personal capacitado y con incentivos

N°	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Mucho	9	100%
2	Poco	0	0%
3	Nada	0	0%
4	No responde	0	0%
	Total	**9**	**100%**

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Autores

Grafico 8
Personal capacitado y con incentivos



Elaborado por: Autores

Análisis e interpretación:

El 100% del personal encuestado califica que al mantener capacitado e incentivado por cumplimientos de metas al personal de la empresa mejoraría mucho el nivel productivo de los mismos, porque los empleados se sienten motivados al tener estímulos por parte de la Confitería.

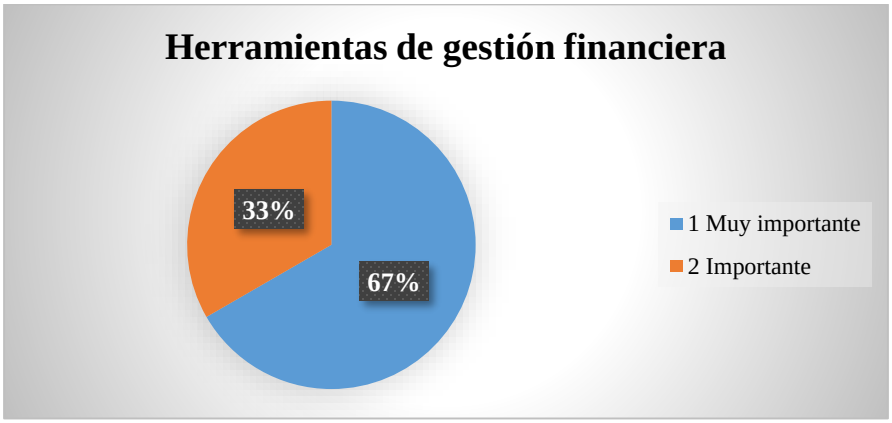
9. ¿De qué manera calificaría Ud., la disposición oportuna por parte de la gerencia de contar con herramientas de gestión financiera?

Tabla 12
Herramientas de gestión financiera

N°	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Muy importante	6	67%
2	Importante	3	33%
3	Nada importante	0	0%
4	Sin necesidad	0	0%
	Total	**9**	**100%**

Fuente: Encuestas aplicadas
Elaborado por: Autores

Grafico 9
Herramientas de gestión financiera



Elaborado por: Autores

Análisis e interpretación:

El 67% del personal encuestado manifiesta que es muy importante que el gerente de la empresa tenga siempre herramientas adecuadas de gestión financiera, por lo que esto ayuda a que se tome decisiones acertadas para mejorar la institución. Además, se contribuye al crecimiento de la misma y a la mejora de su economía.

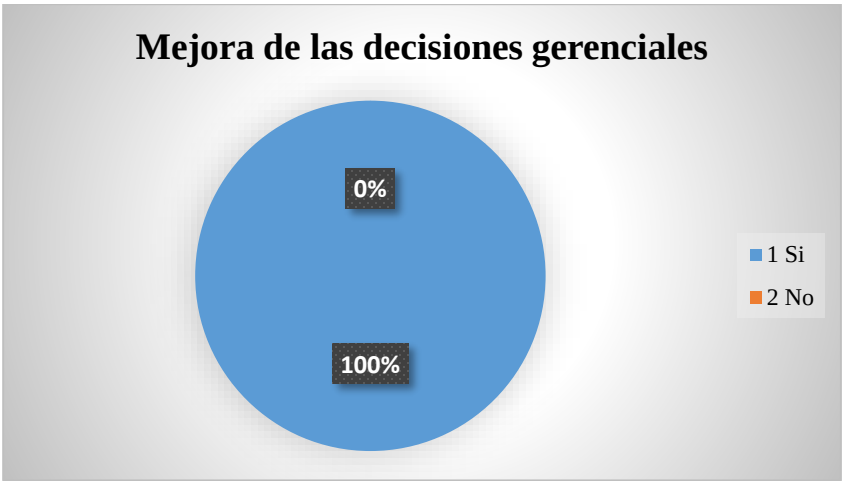
10. ¿Considera que se puede mejorar las decisiones gerenciales con la aplicación de un plan de liderazgo estratégico en la empresa?

Tabla 13
Mejora de las decisiones gerenciales

N°	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	**Si**	9	100%
2	**No**	0	0%
	Total	**9**	**100%**

Fuente: Encuestas aplicadas
Elaborado por: Autores

Grafico 10
Mejora de las decisiones gerenciales



Elaborado por: Autores

Análisis e interpretación:

El 100% del personal encuestado manifiesta que, si se puede mejorar las decisiones gerenciales con la aplicación de un plan de liderazgo estratégico en la empresa, de esta manera se estaría contribuyendo para mejorar la gestión financiera, productiva, administrativa y comercial, logrando ubicarse en lugares de mayor competitividad.

Análisis de la Entrevista

Pregunta 1.

¿Sus Estados Financieros son revisados constantemente por un profesional que tenga conocimiento del tema?

El gerente propietario manifiesta, que no cuenta con un profesional que lleve la contabilidad, por lo que solamente es revisado por su persona cada mes en el cuaderno de registro de ingresos y gastos, donde se anotan los movimientos económicos de la empresa, ya que, necesita conocerlos para realizar su respectiva declaración en el Servicio de Rentas Internas (SRI), debido a que, pertenece al régimen impositivo simplificado (RISE), no está obligado a llevar contabilidad.

Pregunta 2.

¿Cuenta Ud., con estrategias financieras para mejorar su rentabilidad, con qué frecuencia son actualizadas y aplicadas?

El entrevistado manifestó que al momento no cuenta con ningún tipo de estrategia financiera que le permita crecer dentro del mercado, pero está de acuerdo que un profesional establezca estrategias financieras que contribuya al crecimiento empresarial ya que es importante y necesario para la toma de decisiones, debido a que el gerente propietario se guía en su intuición y experiencia a lo largo de los años, además de realizar pequeñas reuniones o conversaciones con su esposa para elegir una alternativa y tomar una decisión que beneficie a la confitería. Es decir que el propietario está laborando de manera empírica al no realizar primero un análisis situacional antes de tomar una decisión, también es importante considerar al personal operacional, ya que ellos conocen con mayor cercanía las falencias u oportunidades que puede estar teniendo la empresa. En realidad, no frecuenta realizar estrategias financieras que contribuyan con su rentabilidad, solo viven el día a día con el dinero que se genere, sin pensar en un crecimiento económico.

Pregunta 3.

Al obtener información contable oportuna ¿Cómo mejoraría el nivel de gestión financiera en su empresa?

La información oportuna es beneficiosa en todo sentido, puesto que permita tomar a tiempo las mejores decisiones, más aún la información contable que es entorno a la cual gira toda la empresa. Si es posible la mejora de la gestión financiera con información veraz y pertinente. El diseño de un plan de liderazgo estratégico es necesario que se elabore con brevedad, para que el personal tenga una guía en la mejora de sus labores, por ende, llevar al éxito y al crecimiento empresarial. Este plan debe ser fácilmente comprensible y entendible por los miembros de la empresa, además se debe realizar una capacitación donde se dé a conocer la importancia y beneficios del mismo.

En efecto se brinda total apertura y apoyo en pro mejora de la empresa para cualquier propuesta que contribuya con el crecimiento empresarial y cumplimiento de los objetivos. Para esto, también es importante llevar un adecuado control sobre la situación financiera, la administración de recursos y la proyección de resultados realizables.

Fiabilidad de la Información

Para demostrar la fiabilidad de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa en estudio, se utilizó el método Alfa de Cronbach, ya que es un coeficiente que se utiliza para medir la fiabilidad de una escala de medida o test.

Este coeficiente consiste en la medida de las correlaciones entre las variables que forman parte de una escala, ya que se puede calcular por medio de las varianzas o también por las correlaciones de los ítems. Además, para que los resultados sean verdaderos las encuestas tienen que arrojar un nivel de certeza del 0,6 al 0,8 respectivamente caso contrario la información no sería válida.

Este método tiene mucha importancia ya que ayuda a demostrar la veracidad de la información obtenida a través de las encuestas, las mismas que después del cálculo con el método antes mencionado arrojaron un nivel de 0,873 (ver anexo 5), es decir la información que recolectamos se encuentra en un nivel alto en cuanto a la credibilidad.

Discusión

El liderazgo estratégico como factor de éxito, es muy importante para el crecimiento financiero, ya que su principal objetivo radica en la formulación de estrategias de cumplimiento y direccionamiento institucional para el logro de objetivos a corto y largo plazo.

En la empresa Confites Madavel, para conocer cómo se encuentra actualmente la situación de la misma, se efectuó un diagnóstico por medio de una encuesta y entrevista en donde los resultados revelaron una serie de problemáticas, entre los cuales se destaca la ineficiencia en la ejecución de funciones por parte de los empleados, es decir, no cuentan con un direccionamiento estratégico que les ayude a tomar mejores decisiones tanto administrativas como financieras.

Teniendo en cuenta esta problemática, se planteó la propuesta de la aplicación de un plan liderazgo estratégico, el cual permite a la empresa tener una estructura orgánica basada en estrategias que permita identificar las fortalezas con las que cuenta la entidad para tomar decisiones al respecto y de esta manera lograr alcanzar la eficiencia y eficacia empresarial.

Con los resultados obtenidos la gerencia, será el ente encargado de tomar decisiones en cuanto a la ejecución y aplicación de la propuesta, para el correcto desenvolvimiento empresarial, y por ende solucionar los problemas anteriormente mencionados, permitiendo de esta manera alcanzar los objetivos y metas propuestas por la empresa.

Comprobación de la Hipótesis

Para la realización de la hipótesis se tomó en cuenta las preguntas uno y diez de la encuesta dirigido al representante legal y los trabajadores de la empresa y se realizó el cálculo mediante el Chi-cuadrado para aceptar o rechazar la hipótesis.

Pregunta

1 ¿La empresa Confites Madavel cuenta con un liderazgo estratégico que mejore la gestión financiera?

10 ¿Considera que se puede mejorar las decisiones gerenciales con la aplicación de un plan de liderazgo estratégico en la empresa?

Planteamiento de la Hipótesis

H_1 ¿El liderazgo estratégico como factor de éxito, influye en la gestión financiera de la empresa "CONFITES MADAVEL" de la Parroquia La Magdalena?

H_0 ¿El liderazgo estratégico como factor de éxito, no influirá en la gestión financiera de la empresa "CONFITES MADAVEL" de la Parroquia La Magdalena?

Prueba del Chi-Cuadrado

Permite determinar si el patrón de frecuencia observada corresponde o se ajusta al patrón observado, además sirve para evaluar la hipótesis, la relación de dos variables (independiente y dependiente).

Tabla 14 Frecuencias Observadas

Preguntas	Categorías		
	Si	No	Total
¿La empresa Confites Madavel cuenta con un liderazgo estratégico que mejore la gestión financiera?	2	7	**9**
¿Considera que se puede mejorar las decisiones gerenciales con la aplicación de un plan de liderazgo estratégico en la empresa?	9	0	**9**
Total	**11**	**7**	**18**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autores

Tabla 15 Frecuencia Esperada

Fo	Calculo	Fe
2	(11*9)/18	5,5
7	(7*9)/18	3,5
9	(11*9)/18	5,5
0	(7*9)/18	3,5
Total		**18**

Fuente: Tabla 14

Elaborado por: Autores

Tabla 16 Tabla de Contingencia

Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe)^2	(Fo-Fe)^2/Fe
2	5,5	-3,5	12,25	2,23
7	3,5	3,5	12,25	3,5
9	5,5	3,5	12,25	2,23
0	3,5	-3,5	12,25	3,5
Chi-cuadrado Calculado "X^2 C"				**11,45**

Fuente: Tabla 15
Elaborado por: Autores

Nivel de significancia

Nuestro nivel de significancia será del 5%

Grados de libertad

Se determina el (Total de filas -1) * (Total de Columna -1)

Gl= (F-1) *(C-1)

Gl= (2-1) * (2-1)

Gl= (1) * (1)

Gl= **1**

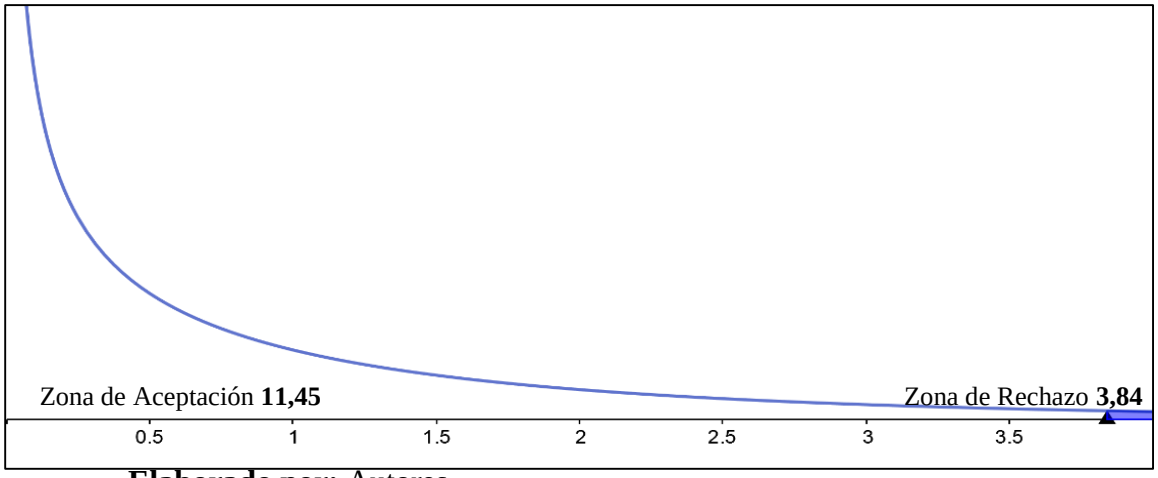
Nivel de significancia = 0,05

Tabla 17 Valores de la Distribución Chi-Cuadrado

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319	4,7278	4,3515
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108	5,7652	5,3481
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832	6,8000	6,3458
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505	7,8325	7,3441
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136	8,8632	8,3428
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732	9,8922	9,3418
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987	12,1836	11,5298	10,9199	10,3410
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838	11,9463	11,3403
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356	12,9717	12,3398

Fuente: Universidad Técnica del Norte

Tabla 18 Campana de Gauss



Elaborado por: Autores

Regla de Decisión

Obtenido los dos cálculos, determinamos que el chi-cuadrado calculado **x^2 c = 11,45** es mayor que el chi-cuadrado critico **x^2 t = 3,84** por lo tanto se rechaza la hipótesis nula (H_0), y se acepta la hipótesis alternativa (H_1).

Es decir, se demuestra estadísticamente la relación entre el liderazgo como factor de éxito y la gestión financiera.

Cumplimiento de Objetivos

Título de la Propuesta

PLAN DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO COMO FACTOR DE ÉXITO EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA “CONFITES MADAVEL” DE LA PARROQUIA MAGDALENA, CANTÓN CHIMBO, PROVINCIA BOLÍVAR, EN EL AÑO 2019.

Introducción

El liderazgo estratégico que se propone es un instrumento importante para la gestión financiera, tomando en cuenta que es fácil de aplicarlo, para que el líder pueda realizar una gestión más competitiva, logrando visualizar de una manera integrada el futuro de la empresa.

Con el plan de liderazgo estratégico se propone el mejoramiento de la gestión financiera pretendiendo que la empresa se convierta en una entidad de competencia con personal altamente capacitado capaz de lograr los objetivos planteados. Además, se logrará contar un equipamiento tecnológico de punta y necesario para el cliente más exigente de las distintas ciudades a las cuales se distribuye los productos.

Se espera que, a partir de la ejecución de la propuesta plan de liderazgo estratégico como factor de éxito en la gestión financiera haya compromiso por parte de los actores administrativos, para que la empresa se convierta en una organización líder y de competencia ofertando productos innovadores con altos estándares de calidad.

Justificación

Es importante plantear un liderazgo estratégico porque se ha podido verificar que, al no contar con tácticas apropiadas se desconoce, los objetivos y las metas empresariales, de persistir la carencia de estas estrategias la empresa estaría inmersa en la perdida de participación en el mercado, es más si no se mejora la gestión financiera y la capacitación al capital humano provocará que esté sujeta a la disminución de clientes, de esta manera induciría a pérdidas significantes en ventas.

Cabe mencionar que este liderazgo estratégico es transcendental para la supervivencia de la organización ya que permiten utilizar herramientas estratégicas que aporten a guiar y dirigir la empresa de una manera planificada, adecuada y controlada por medio del líder o gerente que se encargue de aplicarlo. Además, su finalidad es dar a conocer como ha contribuido durante varios años al crecimiento empresarial y por ende la economía de las familias que laboran en este tipo de empresas, convirtiéndose los resultados que se obtengan en una fuente informativa para posteriores investigaciones.

La aplicación de dicha propuesta permitirá que la empresa Confites Madavel tenga a su disposición un plan de liderazgo estratégico que la orientará hacia una nueva cultura financiera, garantizando el cumplimiento de sus metas y objetivos en cuanto al desempeño, salvaguardando recursos y obteniendo resultados favorables para sus accionistas. Además, para que futuras generaciones obtengan una organización sostenible y sustentable, convirtiéndose en una entidad con alto impacto financiero y social ya que otorgará distintas fuentes de empleo.

Objetivos

Objetivo General

Proponer un plan de liderazgo estratégico como factor de éxito en la gestión financiera de la empresa “Confites Madavel” de la Parroquia Magdalena, Cantón Chimbo, Provincia Bolívar, en el año 2020.

Objetivos Específicos

- Fundamentar de manera teórica los elementos necesarios para la estructura del plan de liderazgo estratégico.
- Estructurar el plan de liderazgo estratégico.

Fundamentación Teórica

El plan estratégico es un instrumento de actuación que consiste en aclarar todo lo que se pretende alcanzar y como se propone conseguir. Este instrumento se plasma en un documento de consenso donde se concreta las grandes decisiones que va a orientar hacia la consecución de objetivos. Por ende, el objetivo que posee el plan estratégico en las empresas es trazar una matriz que señale los pasos para alcanzar la visión y convertir los proyectos en acciones.

El liderazgo estratégico

Según Castañeda, L. (2005), el liderazgo estratégico es el conjunto de herramientas, cualidades y hábitos positivos con los que cuenta una persona para conducir una empresa o a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral.

El liderazgo estratégico contribuye al desarrollo organizacional de una manera transcendental permitiendo a la empresa fomentar una cultura que le garantice despegar hacia horizontes de mercados competitivos. Además, aprovechando los factores de éxito enlazado de estrategias que le permitan sobrevivir y prosperar en el mercado bursátil.

Fases de un plan estratégico

Al momento de realizar un plan estratégico para una empresa, se tiene que conocer cuáles son los componentes, fases y etapas, pero he preferido separarlas para que exista una mejor visión de las mismas.

Entre las principales fases para el desarrollo de un plan estratégico se encuentran los siguientes:

1. **Direccionamiento estratégico**

Es una herramienta gerencial que permite a la alta dirección determinar un trayecto claro, y promover las actividades necesarias para que toda empresa trabaje en la misma dirección. Esto

involucra que la dirección estratégica va más allá de la tradicional planeación, puesto que trata de brindar elementos y técnicas a los líderes con el fin de que estén preparados para enfrentar los cambios en el entorno.

Además, en esta etapa se detalla las estrategias que necesita la empresa para alcanzar los objetivos planteados, articulando todos los factores determinantes como la misión, visión y valores.

Misión

Edgar J. Tylor, (2006), define a la misión como el elemento que da la razón de ser, constituye la esencia de toda persona, empresa u organización. La misión indicará que es lo que hacemos, hacia donde está dirigido nuestro esfuerzo y aquello que nos hace diferentes.

Visión

Por otro lado, el autor manifiesta que la visión es un hacia donde queremos llegar, que es lo que queremos lograr con el paso del tiempo en un largo plazo. Una buena misión debe ser motivadora para todos los integrantes de la empresa u organización.

Políticas

María de los Ángeles Gil; Fernando G., (2010) manifiesta qué una política determinada los resultados generales y cualitativos. Por lo tanto, es admitida como una regla de conducta que contribuye a la toma de decisiones y que guían al cumplimiento de los objetivos.

Principios

Johana L, (2016) define a los principios como la unión de valores, creencias, opiniones, reglas y pautas que orientan y normalizan a la empresa u organización. Estos puntualizan aspectos importantes de la institución, los cuales se deben comunicar a todos los miembros, ya que forman parte de la vida organizacional.

Valores

Además, Edgar J. Tylor,(2006), conceptualiza a los valores como elementos que reflejan la cultura corporativa de la empresa, asi tambien como los componentes que rigen las reglas dentro de las cuales deben colaborar los integrantes del equipo. Es necesario que los valores vayan acorde a la esencia de la institucion.

2. **Análisis de la situación actual**

En este apartado detallamos la situación que está atravesando la empresa, es decir la historia, su estructura organizativa, análisis interno, externo y la evolución del sector en el que opera y los principales productos o servicios que ofrece al mercado.

3. **Objetivos Estratégicos**

Son los objetivos que las empresas se plantean para lograr determinar las metas y a largo plazo la posición de la organización en un mercado especifico, es decir son los resultados que la entidad espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan constituirse posicionarse económicamente.

4. **Estrategias**

Según Castillo F., (2012) define a las estrategias como la direccion en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su mision. Esta definición ve a la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El como llegar ahí es a treves de la planeación a largo plazo y la planeación estretegica

Estructura de la Propuesta

Para desarrollar la propuesta es importante dar a conocer aspectos básicos de la empresa objeto de análisis.

Datos Informativos de la Empresa

Ubicación de la empresa

La empresa se encuentra ubicada en la Parroquia Magdalena, Cantón Chimbo, Provincia Bolívar en las calles Escorza y Guayas pocas cuadras de la escuela Jaime Roldos Aguilera.

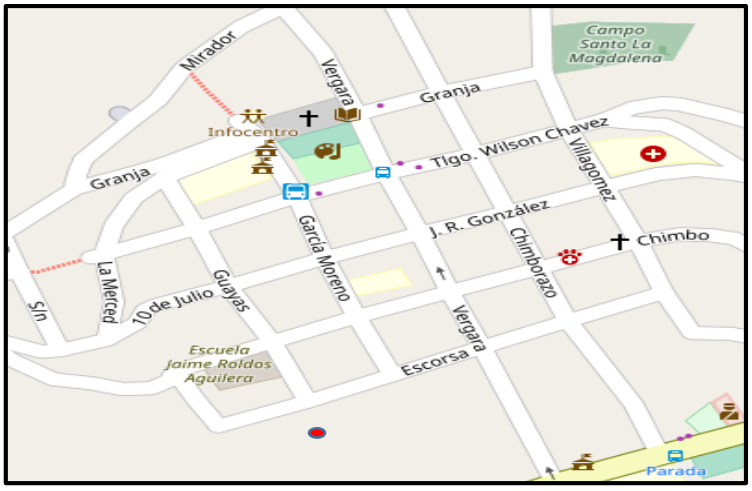


Figura 1 Ubicación de la empresa Confites Madavel

Antecedentes

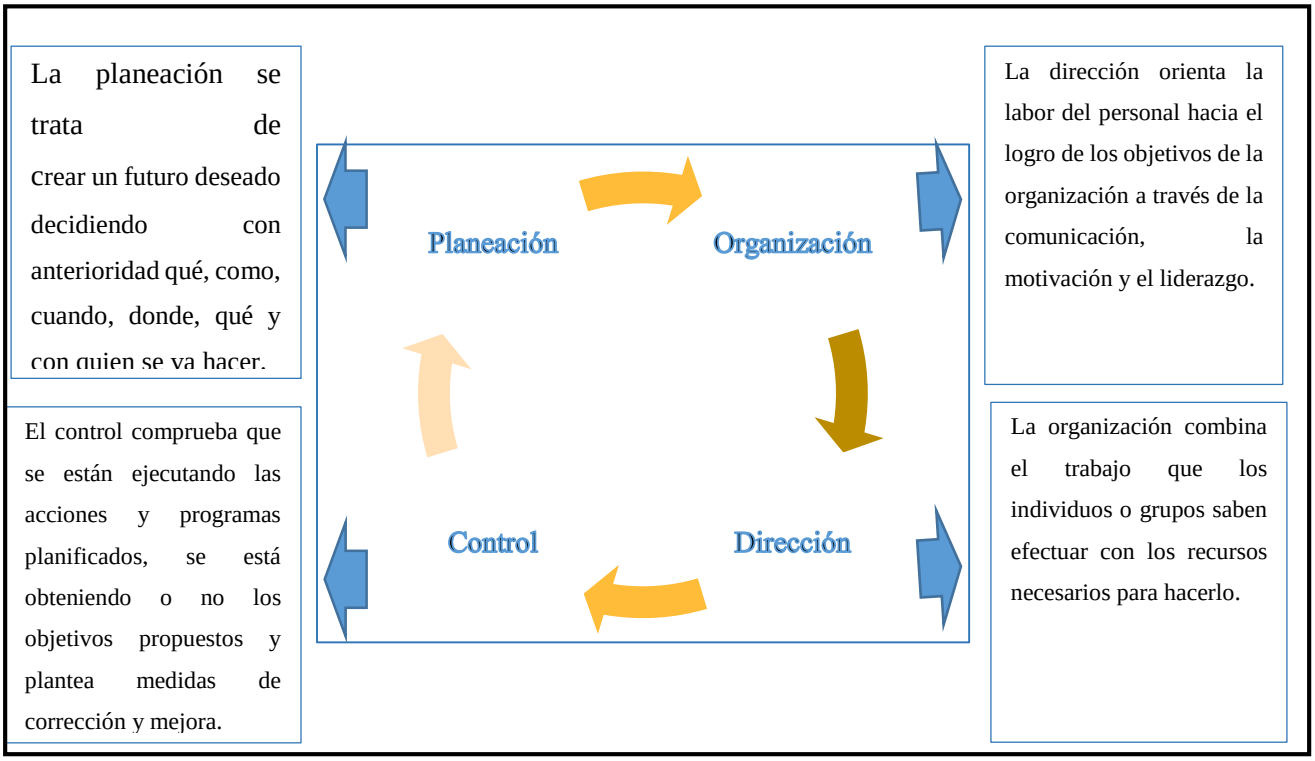
La empresa Confites Madavel nace por la motivación y necesidad de tener un trabajo estable por parte de señor Freddy Velasco y su esposa; la empresa se crea hace 8 años gracias al apoyo del MIPRO, el nombre Madavel surge de la unión de dos nombres el de la Parroquia La Magdalena que son sus dos primeras iniciales Mada y Vel del Apellido de la familia Velasco, el logo de la empresa es mixto porque está presentado por una figura de caramelos y el nombre de la empresa.

En la actualidad se dedica a elaborar diferentes dulces como: caramelos, melcochas, canastas, rosas y paletas de forma artesanal, los mismos que son elaborados al sabor y gusto del cliente, la producción mensual es aproximadamente de 60 quintales de azúcar, los productos son entregados a las principales ciudades del país como: Guayaquil, Baños, Otavalo, Riobamba, Puyo y lugares aledaños al sector.

DESARROLLO

Para empezar a desarrollar el plan de liderazgo estratégico se tomará como base el proceso administrativo dentro de aquello, lo primordial para este estudio es la fase de planeación que consiste en establecer los objetivos de la organización, así como también la formulación de estrategias que contribuyan al cumplimiento de metas establecidas por la entidad.

Ilustración 3 Proceso Administrativo



Elaborado por: Autores

Planeación

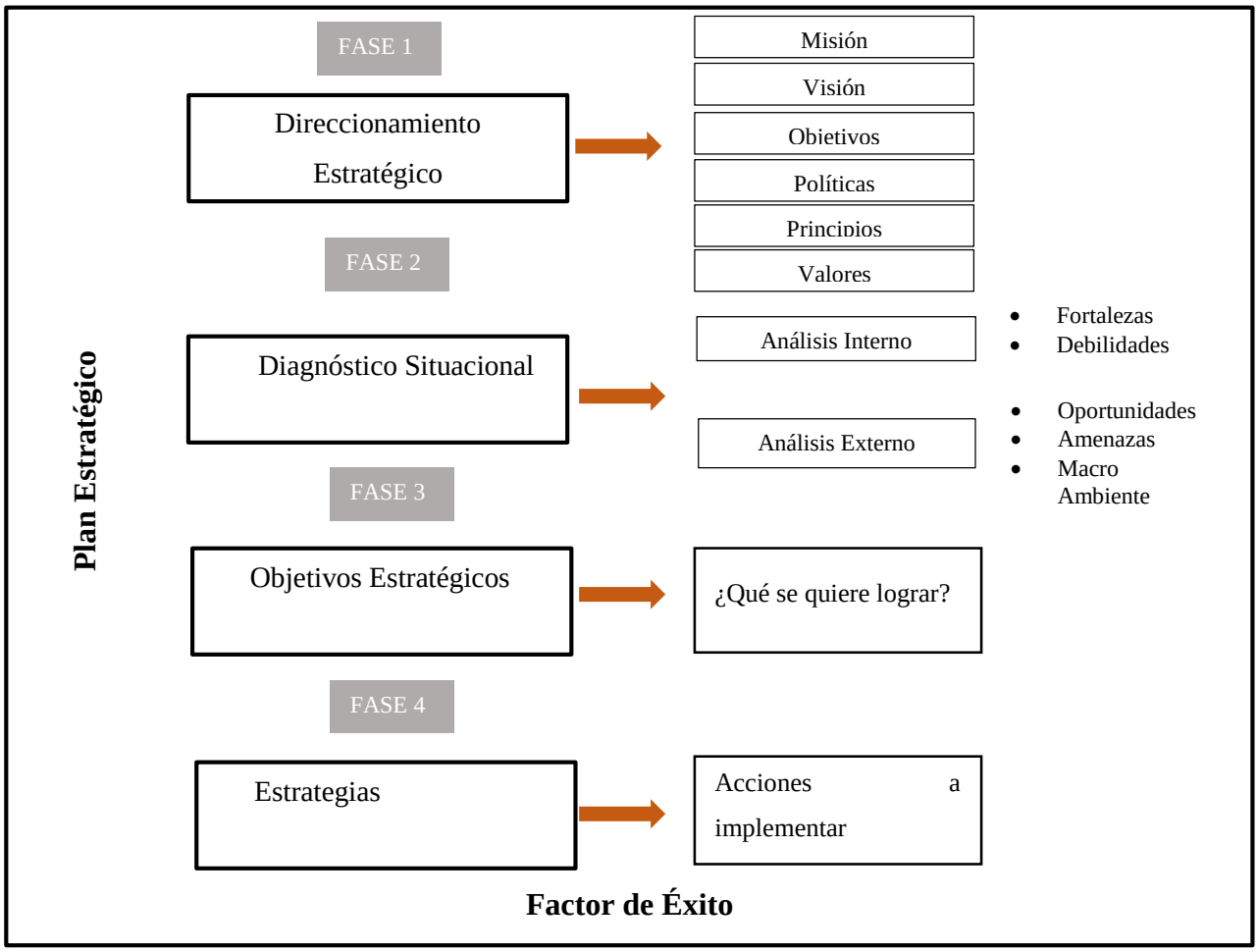
Con la fase de planeación inicia el proceso administrativo que consiste en la formulación de un conjunto de acciones definidas como estrategias que permiten el cumplimiento de objetivos en la empresa, es decir esta fase se desarrolla en planes futuros articulados su visión. Este se convierte en un factor de éxito importante para el crecimiento empresarial.

Planeación Estratégica

Es una herramienta que se utiliza en la gestión que permite establecer la operatividad y el camino que deberá recorrer la organización para alcanzar los objetivos y metas planteadas, teniendo en cuentas los cambios y demandas que se producen en su entorno. Además, es un instrumento fundamental para la toma de decisiones en el interior de cualquier entidad. La planeación estratégica se estructura en base a 4 fases.

Esquema para el desarrollo de la propuesta.

Tabla 19 Esquema de la Propuesta



Elaborado por: Autores.

Fase 1. Direccionamiento Estratégico

En este apartado será estipulado la misión, visión, objetivo, principios, políticas y valores de la empresa en cuestión. Esta fase parte de la situación actual de la empresa para posteriormente cimentar un futuro.

Misión

Es la razón por la cual se creó la empresa, el motivo por el cual existe, donde se establecerán las funciones básicas que va a desempeñar en un determinando entorno.

Los elementos que se utilizan para la elaboración de la misión de una empresa son:

- Especificar las metas de los clientes y mercados.
- Identificar los productos y servicios.
- Describir el dominio gráfico.
- Identificar la tecnología base o eje tecnológico.
- Expresar compromiso para crecer y obtener ganancias.
- Detallar los elementos importantes de la empresa.
- Describir el auto-concepto de la empresa.
- Identificación de la imagen pública.

Al formular la misión para empresa Confites Madavel hemos considerado las siguientes interrogantes:

Tabla 20 Misión

¿Quiénes somos?	Una empresa, dedicada a la elaboración y comercialización de productos de confitería con una amplia variedad.
¿Qué hacemos?	Elaborar y distribuir productos de confitería de excelente calidad.
¿Cómo hacemos?	Brindando productos de calidad con un excelente servicio al cliente.
¿Quién lo hace?	Propietario y trabajadores comprometidos con la empresa.
¿Dónde lo hacemos?	La comercialización lo hacemos en la Provincia Bolívar y en la ciudades de Otavalo, Baños, Puyo, Riobamba y Guayaquil.
¿Para quienes lo hacemos?	Para toda la provincia y el país.
¿Por qué lo hacemos?	Para satisfacer las necesidades de los clientes.

Elaborado por: Autores

La misión de la empresa "Confites Madavel" ha sido definida como:

"Somos una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de una gran variedad de productos de confitería para toda ocasión, con altos estándares de calidad satisfaciendo así las necesidades de nuestros clientes internos y externos"

Visión

Es una afirmación que muestra hacia donde se pretende dirigir la empresa en el largo plazo o en el que pretende convertirse en el futuro.

El motivo por el cual se establece la visión de una empresa es para que sirva como directriz para cada uno de los miembros de la misma, conduciendo así a una misma dirección, es decir, con el eficiente planteamiento de objetivos y estrategias que ayuden a una adecuada toma de decisiones.

Además, a la visión se la puede determinar como un impulso para los trabajadores, y que estos a su vez se sientan motivados y comprometidos con la empresa para poder alcanzar los objetivos planteados.

Elementos de una visión

- Dimensión de tiempo.
- Integradora.
- Extensa y detallada.
- Positiva y alentadora.
- Debe ser realista-posible
- Debe ser consistente.
- Debe ser difundida interna y externamente.

Para establecer la visión de la empresa Confites Madavel se analizó las siguientes interrogantes:

Tabla 21 Visión

¿Quiénes seremos?	Ser una empresa con personal altamente capacitado en la elaboración y comercialización de productos de confitería con altos estándares de calidad en la Provincia Bolívar.
¿Qué haremos?	Ofrecer y distribuir productos de confitería de excelente calidad.
¿Cómo haremos?	Entregando productos de calidad con un excelente servicio a un precio razonable.
¿Quién lo hará?	Personal altamente capacitado y comprometido con la empresa.
¿Dónde lo haremos?	Lo realizaremos en locales, donde el cliente pueda apreciar la calidad del producto.
¿Para quienes lo haremos?	Para los clientes y potenciales clientes de la provincia y el país.
¿Por qué lo haremos?	Para conseguir una mejor rentabilidad, mejorar remuneraciones del personal y alcanzar la satisfacción de nuestros clientes.

Elaborado por: Autores

La visión de la empresa "Confites Madavel" ha sido definida de la siguiente manera:

"Hasta el 2025, queremos establecernos como una confitería líder en el mercado nacional, con un personal altamente capacitado, con maquinarias modernas para la elaboración de una

amplia variedad de productos que satisfaga las necesidades de nuestros clientes y clientes potenciales"

Objetivo

Son aquellos resultados de la organización desea conseguir, o situaciones hacia donde está intentando conseguir. Construir objetivos es fundamental para alcanzar el éxito de una organización, la cual sirven como motivación para todos los empleados de la empresa.

Aquí se detalla los objetivos con los cuales contará la empresa confites Madavel para alcanzar el éxito empresarial.

Objetivos

"Elaborar una gran variedad de productos de confitería que satisfaga las necesidades de nuestros consumidores, optimizando recursos y proporcionando un servicio de calidad al cliente"

Políticas

Son las que apoyan a cumplir los objetivos de la empresa. Es un plan permanente que facilita directrices generales para encaminar el pensamiento administrativo en direcciones específicas.

Factor interno que influye en la formulación de las políticas es:

- Los recursos disponibles de la empresa.

Factores externos que influyen en la formulación de las políticas son:

- Sociales.
- Tecnológicos.
- La competencia.
- Económicos.
- Políticos legales.

En este enunciado se formulan las políticas con las que contará la empresa para el cumplimiento de sus objetivos.

Políticas del personal

Reclutamiento

Este es el primer paso que se efectuará en el proceso de elección del personal, en el cual se seleccionará a las personas que se encuentran aptas para cubrir el puesto disponible. El reclutamiento en la Confitería Madavel se realizará de acuerdo al perfil de la vacante, estas pueden ser:

- Carteleras internas en la confitería, divulgación en periódicos locales e internet.
- Redes sociales más utilizadas como: Facebook, twitter, entre otros.
- Páginas en internet como: socio empleo, compuTrabajo, mi primer empleo, entro otros.
- Otros que se consideren convenientes para obtener aspirantes idóneos a los puestos vacantes.

Selección del personal

- Para seleccionar al aspirante se le realizará una entrevista previa, posteriormente realizando una revisión al currículo para de esta manera conocer si cumple con el perfil, las evaluaciones y referencias laborales, únicamente de empresas donde estuvo afiliado al IESS.
- Las evaluaciones serán realizadas por el jefe inmediato, quien emitirá un informe, evaluando el conocimiento y la experiencia necesaria para ocupar la vacante disponible.

Contratación

- La selección y contratación del personal se lo realizará en el área de recursos humanos, mediante su respectivo contrato.

- Se establecerán requisitos para la contratación del personal de acuerdo al área.
- El periodo de contratación estará enmarcado según el marco jurídico vigente.
- Se contratará a una persona que no cumpla con el 100% de sus estudios solicitados siempre y cuando la persona tenga experiencia en el puesto vacante.

Capacitación del personal

- La confitería Madavel desarrollará un plan de capacitaciones de acuerdo a las necesidades de formación detectadas por los jefes de áreas, con esto se busca desarrollar las habilidades y aptitudes de los empleados en el campo de sus competencias.
- Todos los trabajadores deberán asistir con puntualidad a cada programa de capacitación que la empresa este brindando a sus empleados, salvo en caso fortuito o de fuerza mayor deberá presentar la justificación respectiva.
- Las capacitaciones deberán ser anunciadas al jefe de área y a los trabajadores, con anticipación, para que lo tomen en consideración, se preparen y realicen los ajustes necesarios en el tiempo que se encuentren ausentes en sus labores, si este fuere el caso.

Evaluación de Desempeño

- La empresa programará al menos una vez al año una evaluación al personal, esto ayudará a conocer el desenvolvimiento del empleado en cada uno de los cargos, ayudará, además, a incrementar la productividad de la empresa.
- La evaluación tendrá como finalidad verificar el desempeño laboral del trabajador.
- El resultado o informe de la evaluación no será tomada para disminuir el sueldo de ningún empleado.

- La evaluación de desempeño será realizada por el jefe del área, quien deberá llevar un registro del desempeño del trabajador, con la finalidad de tener en cuenta las acciones del empleado durante el horario de trabajo.
- Se establece que, sin perjuicio de lo normado, la empresa puede prescindir de los servicios de un trabajador que evidencie bajo rendimiento, previa documentación de la gestión en cumplimiento a la legislación vigente.

Políticas de Compras

- Las compras efectuadas deberán tener de respaldo un comprobante de venta.
- En el caso de que el proveedor no cumpla con la fecha de entrega convenida, se procederá a la cancelación del pedido y cambio de proveedor.
- La rotación de inventario se lo realizará con una frecuencia requerida, con la finalidad de evitar las perdidas por caducidad y además realizar stock de mercadería.
- Para la recepción de la materia prima se lo realizará solo cuando se cumplan con las condiciones establecidas al momento de realizar el pedido.
- Para realizar la cotización al proveedor, se deberá considerar la posibilidad de descuento por volumen, pago de contado y pronto pago.
- Se seleccionará a los proveedores de acuerdo a las necesidades de la confitería.
- Se deberá realizar obligatoriamente la revisión del producto que se ha recibido.
- Se considerará al realizar una compra el precio, calidad, marca, experiencia del proveedor, plazo de entrega y procedencia de la mercadería.

Políticas de Ventas

- Se procederá a realizar el cambio o la devolución del dinero, cuando el producto no se encuentre en estado apto para el consumo.

- Los precios deberán ser analizados semestralmente.
- El cliente podrá realizar su pago por el producto adquirido solo en efectivo por el momento.

Políticas de Atención al Cliente

- Se considerará los reclamos y quejas mostradas por los clientes, con el objetivo de cumplir con todas sus necesidades.
- Brindar una atención de calidad a nuestros clientes.
- Vender una imagen positiva para que el cliente se fidelice con la empresa.
- Los trabajadores deben ser atentos y respetuosos con todos los clientes.
- El cliente siempre será lo primero.
- El cliente debe recibir un servicio ágil, práctico y eficiente.

Políticas Contables

- **Política contable para la cuenta del efectivo. –** La confitería Madavel, reconocerá como efectivo a los valores mantenidos de gran liquidez, con el fin de cumplir con las obligaciones a corto plazo.
- **Política contable para las cuentas por cobrar.** - Se reconocerá como cuentas por cobrar cuando se convierta según las cláusulas contractuales en una parte del instrumento y que sea probable que esta fluya como efectivo para la organización.
- **Política contable para la cuenta de inventario.** - Se conocerá como inventarios a los recursos controlados por la empresa como resultado de un suceso.
- **Política contable para el Pago por Anticipado. -** Se reconocerán como pagos anticipados a los desembolsos que realice por un bien o servicio.

- **Política contable para la cuenta Propiedad, Planta y Equipo.** - La empresa reconocerá como un activo propiedad, planta y equipo cuando se obtengan beneficios económicos futuros con el bien.
- **Políticas contables para las Cuentas por Pagar.** - La empresa reconocerá las cuentas por pagar cuando la organización se convierta en una parte de la condición del contrato, por lo tanto, tiene la obligación de pagarlo.
- **Política contable para el Patrimonio. -**La empresa reconocerá al patrimonio al valor residual de sus activos, una vez deducido sus pasivos.
- **Política contable para cuenta ingreso.** - La empresa reconocerá sus ingresos cuando se intercambie el producto, y la transacción sea de carácter comercial.

Políticas Financieras

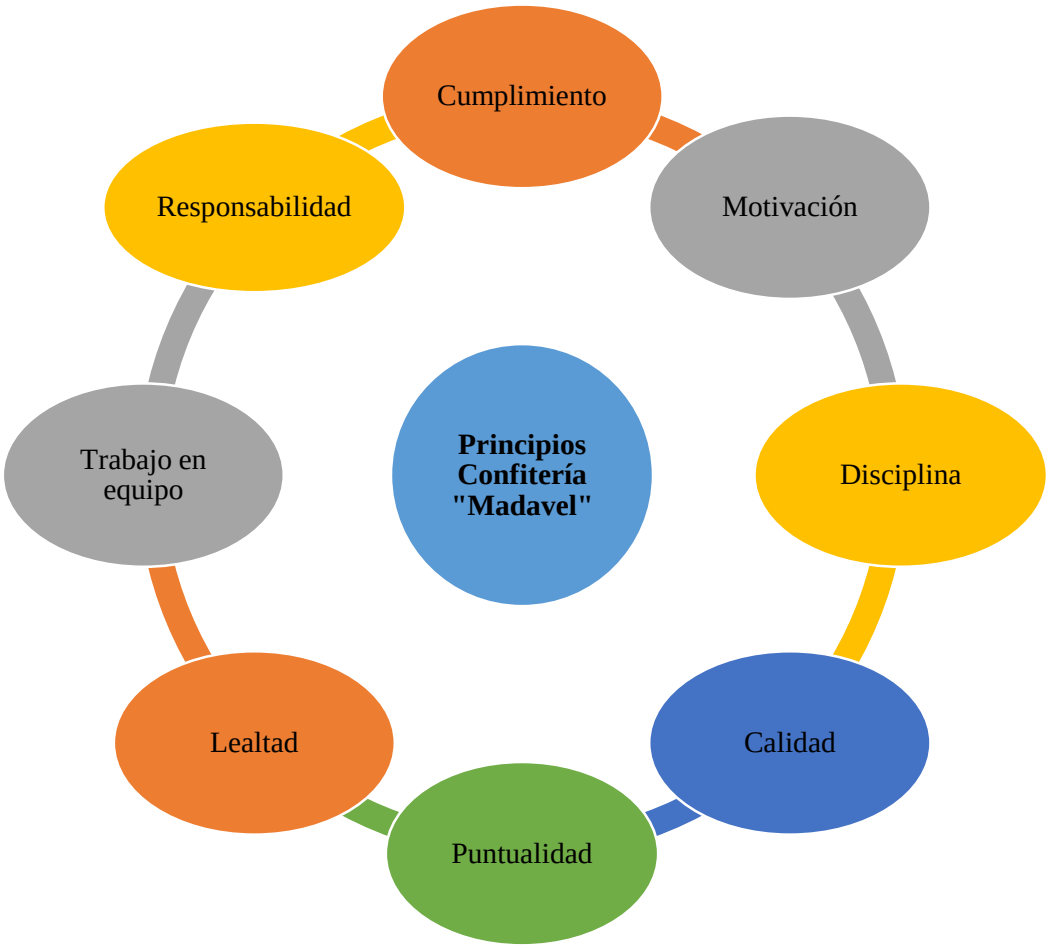
- Aportar con el desarrollo de la empresa, asegurando la correcta y oportuna utilización de los recursos para fortalecer la gestión de la empresa.
- Presentar informes financieros a las autoridades en forma mensual.
- Apoyar a las autoridades en aspectos financieros.
- Preparar y revisar los presupuestos para remitir a las autoridades de la empresa.
- Determinar el nivel óptimo de endeudamiento.
- Medir el costo del capital.
- Evaluar las inversiones de capital sobre metas de crecimiento de las ventas para los próximos años.
- El inventario: qué nivel se mantendrá con relación a las ventas.
- El porcentaje de las cuentas por cobrar y de las cuentas por pagar deberán mantener relación a las ventas.

Principios

Son normas esenciales que rigen la conducta de una persona o grupo de personas, para ejercicio de una disciplina o una actividad.

Para definir los principios de la empresa se ha tomado en cuenta la opinión del propietario, personal, proveedores y clientes de la empresa.

Ilustración 4 Principios



Elaborado por: Autores

A continuación, se detalla los principios planteados en beneficio de la Confitería.

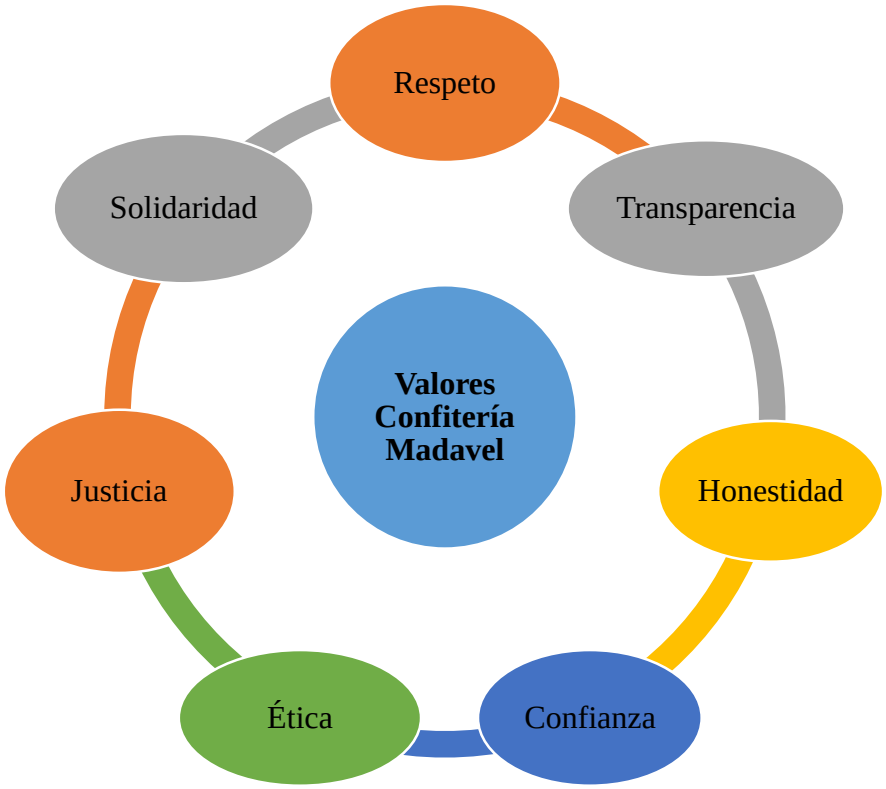
- **Cumplimiento:** Dar obediencia a todos los deberes y obligaciones dentro de la empresa.
- **Motivación:** Impulsar a que los empleados trabajen con entusiasmo, al momento de la elaboración de un producto de calidad y un servicio de excelencia al cliente.

- **Lealtad:** Respeto, fidelidad y compromiso con la Confitería y sus colaboradores.
- **Trabajo en equipo:** Involucrar a todos los miembros de la empresa con una actitud solidaria con el fin de obtener una perspectiva positiva en el entorno.
- **Responsabilidad:** Cumplir a cabalidad con los compromisos establecidos en la empresa.
- **Puntualidad:** Contribuir para estar a tiempo en un lugar adecuado para cumplir con las obligaciones y así desempeñar mejor el trabajo asignado.
- **Disciplina**: Cumplir con las funciones encomendadas en cada área o departamento en el tiempo establecido.
- **Calidad:** Satisfacer al cliente, cubriendo sus necesidades y atendiendo a nuevas exigencias para la mejora continua.

Valores

Son los reflejos del comportamiento basado en los principios de todos los seres humanos que les permite mejorar la vida en cualquier lugar y tiempo. Cada empresa tiene la autoridad de acoger sus propios valores. La confitería no cuenta con valores definidos.

Ilustración 5 Valores Empresa Madavel



Elaborado por: Autores

Los valores planteados en beneficio de la Confitería Madavel se presentan a continuación:

- **Respeto:** Apreciar la dignidad de nuestros clientes, proveedores y trabajadores, generando respecto mutuo para una convivencia sana entre todas las personas.
- **Transparencia:** Generar confianza, seguridad entre el cliente y la empresa.
- **Honestidad:** Trabajar con calidad moral y honradez la cual nos permite cumplir con nuestros deberes.
- **Confianza:** Creer en la capacidad del capital humano que labora en la empresa.
- **Ética:** Actuar y realizar las obligaciones dentro de los márgenes de la moral.
- **Justicia:** Reconocer los derechos y distribuir con equidad los recursos de la empresa.
- **Solidaridad:** Contribuir al progreso de la empresa, realizando tareas en mejoras.

Una vez que se ha definido los principios y valores que requiere la Confitería Madavel, a continuación, se presenta la siguiente matriz para su mejor comprensión.

Tabla 22 Matriz de Principios y Valores

Grupos de referencia / **Principios y Valores**	**Sociedad**	**Clientes**	**Proveedores**	**Trabajadores**	**Estado**	**Directivos**
Principios						
Cumplimiento	X	X	X	X	X	X
Motivación	X	X		X		
Lealtad		X	X	X	X	X
Trabajo en equipo			X	X		X
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X
Puntualidad		X	X	X	X	X
Disciplina				X		
Calidad	X	X		X		X
Valores						
Respeto	X	X	X	X	X	X
Transparencia	X	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X
Confianza	X	X	X	X	X	X
Ética		X	X	X	X	X
Justicia		X	X	X	X	X
Solidaridad	X	X	X	X	X	X

Elaborado por: Autores

Fase 2. Diagnóstico Situacional

El diagnostico situacional es una herramienta que se utiliza para analizar y evaluar la situación actual de la empresa tanto interno como externo tomando en cuenta diferentes factores que implican en desarrollo del mismo, mediante una eficiente recolección de información, que permite conocer los dos ambientes organizacionales que influyen en el crecimiento de la institución.

En el diagnóstico situacional se analiza de forma directa todas las áreas importantes de la empresa en las cuales pueden estar expuestas a problemas de distinta índole, y realizar planes de acción con el fin de evitar posibles situaciones de riesgo.

Esta herramienta ayuda de una manera significante a resolver las interrogantes como: ¿Dónde estamos?, ¿Cómo estamos?, y proporciona lineamientos para poder contestar las preguntas: ¿Dónde queremos ir?, ¿A dónde queremos ir?, ¿A dónde podemos ir?, y ¿Hacia dónde vamos?

Análisis Interno

En el estudio interno se conocerán las fortalezas y debilidades de la empresa, para realizar la evaluación competitiva confrontando con las oportunidades y amenazas que existen en su entorno, y formular estrategias de acción para el mejoramiento de su posición en cuanto sus ventajas competitivas. Puesto que es importante mencionar una de las fortalezas más significante de la empresa, es que cuenta con una planta propia a su disposición para realizar sus procesos productivos, además como toda organización también posee debilidades y una de ellas es que no cuenta con una estructura orgánica que le permita mejorar sus procesos.

Fortalezas

Son aquellos factores con los que cuenta una empresa, la cual se posesiona en una situación de privilegio frente a la competencia.

Debilidades

Este factor es aquel que provoca una situación perjudicial o negativa frente a la competencia.

Para el análisis interno también es importante identificar las áreas funcionales de la empresa, puesto que Confites Madavel no cuenta con una estructura orgánica que le permita cumplir con los objetivos propuestos. Por tal razón, hemos visto la necesidad a más de plantear un plan de liderazgo estratégico, también establecer áreas funcionales para la empresa logrando así un mejor crecimiento administrativo, financiero e institucional a través de definir su estructura organizacional.

A continuación, se presenta las áreas funcionales:

- Área financiera
- Área de Recursos Humanos
- Área de producción
- Área de venta o mercadeo.

Estructura organizacional

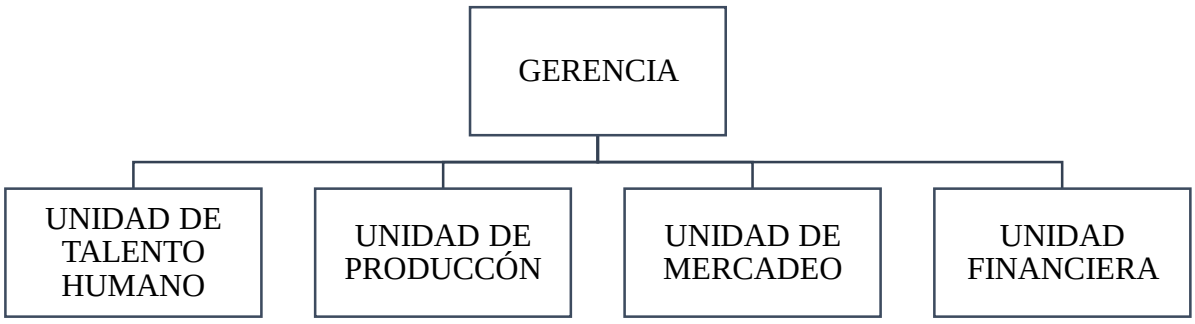
Se utiliza para definir la jerarquía dentro de la empresa, esta identifica cada espacio de trabajo, la función que cada uno debe desarrollar para cumplir las necesidades de la organización, y de esta forma lograr las metas planteadas y proyectarse a un crecimiento futuro.

La empresa “Confites Madavel” por ser un emprendimiento en proceso de crecimiento no cuenta con una estructura orgánica, es decir sus empleados tienen sus funciones, pero no cuentan con actividades técnicamente establecidas que detallen las labores que deben desempeñar el personal en cada área. En la actualidad existe duplicidad de tareas debido a no contar departamentos y cargos debidamente establecidas, es por aquello que en el direccionamiento de la

propuesta se procederá a establecer un organigrama estructural que cumpla con los requerimientos de la empresa.

Estructura organizacional para la empresa Confites Madavel.

Ilustración 6 Estructura Organizacional



Elaborado por: Autores

Unidad financiera

Esta unidad posee mucha importancia ya que es la encargada de administrar los recursos financieros que utiliza la empresa para la consecución de objetivos, además su principal función es planificar, ejecutar y analizar las finanzas, es decir el intercambio de capital. El objetivo primordial del área financiera consiste en analizar la situación de la organización para ayudar tanto a la dirección como al resto de áreas para la adecuada toda de decisiones.

Por lo tanto, se enfoca al estudio relacionado de las posibilidades que posee la empresa para tener la capacidad de pago ya sea a corto o a largo plazo. La confitería Madavel no cuenta con un área financiera para su adecuado control y registro, todas las inversiones que han realizado como: Inversión de activos fijos, inversión en activos diferidos, capital de trabajo, todo esto se lo ha realizado sin ningún tipo de registro contable.

Financiamiento

Es un mecanismo por el cual las personas o empresas, consiguen el dinero necesario para empezar su actividad mercantil.

En la Confitería Madavel es de vital importancia conocer las fuentes de financiamiento con las que la organización cuenta para su crecimiento. La empresa ha realizado un préstamo para la adquisición de sus activos fijos, el mismo que fue de 40.000,00 dólares americanos.

Capacidad financiera

El desconocimiento de los indicadores financieros constituye una debilidad para la empresa, ya que en la organización no se aplican. Este factor tiene un alto impacto ya que los indicadores complementan los estados financieros y dan una visión más acertada de la verdadera rentabilidad del negocio y por tanto de la situación financiera en general de la empresa.

Unidad de Recursos humanos

Es la responsable de la selección y contratación del personal idóneo para cada puesto laboral vacante, y también del mantenimiento de un plantel laboral con posibilidades, comodidades estabilidades salariales, capacitaciones continuas en buenos ambientes, con respeto y tolerancia.

Esta unidad se encarga de ordenar, desarrollar e inspeccionar las técnicas para mejorar el desempeño laboral, no obstante, existen procedimientos permanentes que mantiene a la empresa prevista del personal indicado al momento de contratar al capital humano más idóneo requerido por la entidad.

Además, se encarga de atender todas las necesidades y situaciones referidas al capital humano de la organización. Ante puestos vacantes es el responsable de determinar el perfil solicitado, de realizar el reclutamiento y selección del personal, realizar las entrevistas y, finalmente, recomendar a la gerencia o seleccionar a los candidatos para ocupar los cargos.

Unidad de producción

Esta unidad se encarga de transformar la materia prima, recursos e insumos en productos terminados. Esta fase del proceso de producción determina los procedimientos que se deben seguir para obtener el producto final. Además, esta área debe contar con personal altamente capacitado y tecnologías de punta para de esta manera lograr la eficiencia y eficacia en los productos concluidos.

La confitería no cuenta con diagrama de procesos para la elaboración de sus productos, ya que se lo viene realizando de forma empírica, que consiste en la colocación de la materia prima es decir el azúcar, glucosa, colorantes, saborizantes y ácidos en las calderas, para proceder a cocinar a temperaturas ya establecidas por la empresa, a continuación proceden a retirar de las calderas para ubicar en recipientes resistentes y proceder a dar forma según el producto final que deseen obtener, para luego empacar y posteriormente distribuir.

El proceso de distribución y empacado se lo realiza bajo órdenes de producción, posteriormente el chofer se encarga de la distribución de los productos a sus diferentes clientes que son las ciudades a nivel nacional como Otavalo, Baños, Puyo, Riobamba y Guayaquil.

Condiciones ambientales de la planta

- La confitería tiene una planta tras la casa donde habita el Gerente Propietario, el área de producción es la adecuada, tiene alrededor de 120 m2.
- La planta cuenta con ventilación apropiada.
- La iluminación es la adecuada porque tiene en su totalidad luz eléctrica la cual facilita sus procesos.
- La limpieza del área de trabajo es correcta, porque los productos utilizados son debidamente protegidos, organizados y almacenados para no afectar la higiene del producto.

- El ruido que produce es mínimo, por esto no han tenido problemas con sus vecinos.
- Los accidentes laborales dentro de la confitería no existen, por el orden que existe en cada una de las áreas de producción.

Unidad de mercadeo

En esta unidad se define el producto, precio, plaza.

Producto

Los caramelos se obtienen directamente de la azúcar y sus complementos procesados, son dulces de consumo masivo y diario en el Ecuador, este producto es apto para niños, jóvenes, adultos y adulto mayor de todas las clases sociales.

Para la elaboración de los dulces se necesita:

- Azúcar
- Glucosa
- Colorantes
- Saborizantes
- Ácidos
- Aceite vegetal
- Maicena

Las diferentes presentaciones con las que cuenta la confitería.

Tabla 23 Variedad de productos Madavel

N°	Productos
1	Funda de caramelos de 220g.
2	Rosa de caramelo en dos presentaciones.
3	Paletas de caramelo en cuatro presentaciones.
4	Canasta de caramelo en tres presentaciones.
5	Florero de caramelo en dos presentaciones.
6	Melcochas en varias presentaciones.
7	Haba frita 100g.

Elaborado por: Autores.

La confitería cuenta anualmente con un valor aproximado en ventas de 95.238 unidades en sus distintas presentaciones, obteniendo ingresos anuales de 60.000,00 dólares americanos.

Precio

Luego de analizar todos estos factores el gerente de la confitería, llega a un consenso para determinar el precio de cada producto, tomado en cuenta el costo total de la materia prima, luego se transforma a unidad de medida que se utilizará en la producción. El costo total de la materia prima se divide para el número de unidades que se produzca. Para determinar el precio final se analiza la calidad final y se compara con la competencia. Se presenta los precios de los productos de la confitería.

Tabla 24 Precios de los productos de la Confitería

N°	PRODUCTOS	PRECIO AL POR MAYOR	PRECIO AL POR MENOR
1	Funda de caramelos de 220g.	0,60	1,00
2	Rosa de caramelo en dos presentaciones.	0,60	1,50
3	Paletas de caramelo en cuatro presentaciones.	0,80	1,50
4	Canasta de caramelo en tres presentaciones.	2,00	3,00
5	Florero de caramelo en dos presentaciones.	1,50	3,00
6	Melcochas en varias presentaciones.	0,60	1,00
7	Haba frita 100g.	0,60	1,00

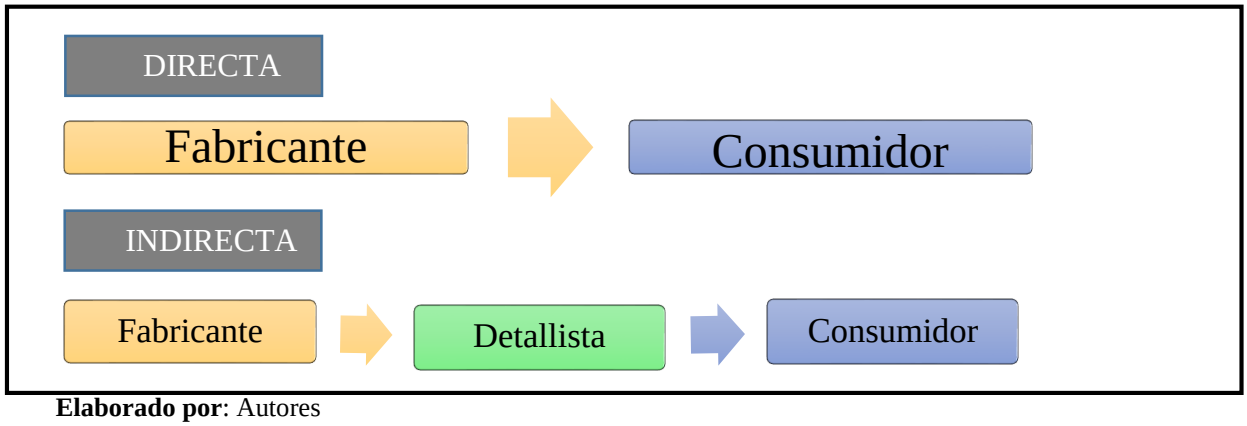
Fuente: Confitería Madavel
Elaborado por: Autores

Plaza

Hace referencia a las empresas a través de las cuales un producto pasa desde su producción hasta llegar al consumidor.

El canal de distribución para los caramelos en todas sus presentaciones puede tener distintos niveles de intermediarios, como también pueden ser directos.

Ilustración 7 Canales de Distribución



Elaborado por: Autores

Canales de distribución

El canal de distribución principal de la confitería es forma indirecta ya que existen varios intermediarios en la venta del producto al consumidor final. Además, el producto final es entregado

por el fabricante a cada una de las ciudades donde reciben los clientes por medio de un vehículo propio de la empresa, y ellos comercializan al consumidor final, a esto se le conoce como venta al detalle.

También existe la venta de forma directa en la planta de producción ya que varios de los clientes acuden a adquirir en ese lugar, con frecuencia moderada.

Mapa estratégico

Un mapa estratégico es una representación gráfica de la estrategia de una empresa, que le ayuda a conocer la razón de ser y hacia donde se proyecta a futuro.

La función principal del mapa estratégico es de anunciar o comunicar la estrategia a todo el personal involucrado para su ejecución, donde muestra como la empresa logra alcanzar su visión a través de objetivos precisos.

Tabla 25 Mapa Estratégico

Misión Somos una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de una gran variedad de productos de confitería para toda ocasión, con altos estándares de calidad satisfaciendo así las necesidades de nuestros clientes internos y externos

Visión "Hasta el 2025, queremos establecernos como una confitería líder en el mercado nacional, con un personal altamente capacitado, con maquinarias modernas para la elaboración de una amplia variedad de productos que satisfaga las necesidades de nuestros clientes potenciales"

Objetivo General Elaborar una gran variedad de productos de confitería que satisfaga las necesidades de nuestros consumidores, optimizando recursos y proporcionando un servicio de calidad al cliente

Principios:

- Cumplimiento
- Motivación
- Lealtad
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Disciplina
- Calidad

Valores:

- Respeto
- Transparencia
- Honestidad
- Confianza
- Ética
- Justicia
- Solidaridad

Área Financiera

Objetivo

Crear un área financiera con la finalidad de mejorar el control de los recursos que dispone la empresa para de esta manera obtener información eficiente y tomar las mejores decisiones.

Estrategias

- Establecer la situación actual de la empresa con el objeto de tener lineamientos para la creación del área correspondiente.
- Establecer las necesidades financieras de la empresa.
- Dotar de infraestructura, equipos y materiales necesarios para el funcionamiento correcto del área financiera.

Área de Talento Humano

Objetivo

Fortalecer el desarrollo de las capacidades laborales de los empleados, mediante constantes capacitaciones con la finalidad de que los trabajadores estén motivados a cumplir los objetivos de la empresa.

Estrategias

- Crear un plan de incentivos para los trabajadores que realicen un buen desempeño laboral.
- Realizar planes de capacitación al personal.
- Elaborar un manual de inducción, funciones y reglamentos.

Área de Producción

Objetivo

Elaborar un producto de calidad que cubra las necesidades de los clientes, cumpliendo con todas las normas del mercado.

Estrategias

- Modernizar los equipos de producción de la organización.
- Ampliar la gama de productos.

Área de Mercadeo

Objetivo

Lograr mayor posicionamiento en mercado, mediante un plan de marketing la cual ayudará a mantener aceptación de los productos, ofertando a precios accesibles.

Estrategias

- Realizar un estudio de mercado con el fin de establecer los posibles mercados donde la confitería pueda introducirse.
- Realizar publicidad por diversos medios de comunicación para atraer nuevos clientes.
- Establecer promociones para nuestros consumidores.

Análisis externo

Este análisis es de vital importancia puesto que es fundamental para el desarrollo y la productividad de la confitería, tomando en cuenta las situaciones ambientales y cambiantes que pueden favorecer o afectar.

De este estudio depende la claridad y eficiencia en la identificación de los factores del entorno que puede intervenir en el desempeño de la Confitería Madavel, tiene como finalidad esclarecer oportunidades y amenazas que enfrenta esta empresa, para lo cual se procederá a desarrollar estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

Oportunidades

Es el factor que permite obtener ventajas competitivas que resultan propicias, positivas y aprovechables, que se deben descubrir y aprovechar en el ambiente en que actúa la organización.

Amenazas

Son aspectos que se encuentran en el exterior de la organización la cual puede afectar al crecimiento económico de la misma.

Para efectuar el estudio externo de la confitería, se debe considerar dos grandes clasificaciones que son el Macro- ambiente y el Micro- ambiente.

Micro- ambiente

Son factores que se encuentran en el interior de la empresa como: clientes, proveedores, competencia y organismos de control.

Clientes

Es la persona natural o jurídica que realiza la adquisición de un bien o servicio a cambio de una unidad monetaria.

La empresa Confites Madavel, cuenta con una cadena de clientes que ha ganado con el transcurso del tiempo en las diferentes ciudades del país. Los clientes de la confitería han aumentado en los últimos años, esto se debe a la calidad del producto y al crecimiento de la demanda del mismo.

A continuación, se detalla las ciudades donde se destina los productos.

Tabla 26 Lista de Ciudades donde están los clientes

N°	CLIENTES
1	Otavalo
2	Baños
3	Puyo
4	Riobamba
5	Guayaquil
6	Chimbo

Fuente: Confites Madavel
Elaborado por: Autores

Los clientes son un factor de gran importancia que necesita la empresa para su crecimiento, ya que siempre se debe mantener satisfechos a nuestros consumidores, brindando un producto de calidad. Se podría decir que los clientes buscan precios, calidad, tiempos de entrega y presentación, por ese motivo Confitería Madavel trabaja con clientes fijos a los que se les garantiza un producto de excelencia.

Es de mucho interés determinar en qué mercados está operando la confitería.

Mercado de consumidores

En este mercado se encuentran las personas y hogares que obtienen su producto para consumo diario. Este mercado no está directamente con la empresa debido a que la empresa vende sus productos a intermediarios.

Mercado de revendedores

Es el intermediario que se relaciona directamente con la empresa adquiriendo el producto para revenderlos y poder generar su utilidad.

Proveedores

La producción de caramelos es una actividad, que demanda de varios proveedores de materia prima e insumos, para la elaboración de un producto final de calidad. Es por esto que la confitería posee un alto nivel de negociación al momento de demandar un proveedor, ya que en el mercado existen varios.

Los proveedores son empresas que buscan posicionarse en el mercado ecuatoriano a toda costa, por este motivo la confitería goza de beneficios económicos.

La confitería al momento de seleccionar a sus proveedores, verifica la calidad de la materia prima para así ofrecer un producto de calidad, de acuerdo a la necesidad de los consumidores y clientes.

A continuación, se presenta los proveedores que tiene la confitería.

Tabla 27 Listas de proveedores

N°	PROVEEDORES	PRODUCTO
1	AromColor	Colorantes y saborizantes
2	Neyplex	Fundas
3	Comercial Garcia	Azúcar
4	Servicartón	Cartón

Elaborado por: Autores

Competidores

Es aquella organización que produce un bien o servicio igual o semejante al nuestro y que los factores determinantes puedan atraer la atención del mismo mercado que nuestra empresa.

Existen pocas empresas dedicadas a esta labor en la provincia, pero a nivel del cantón no tiene competencia es por eso que capta el mercado en su totalidad.

La empresa ha mostrado un buen desenvolvimiento en el mercado frente a sus competidoras a nivel provincial, esto se debe a la alta calidad de sus productos que ofrece para el consumidor final.

Macro- ambiente

En este factor están constituidas todas las condiciones de fondo del ambiente externo de una empresa.

Factores económicos

La economía ecuatoriana se deterioró en el tercer trimestre, periodo (julio-septiembre), la misma se contrajo en un 0,1% en relación al mismo trimestre del 2018. El ente detalló que el gasto del Gobierno General mostró una reducción de 2, 8% respecto al tercer trimestre de 2018 y que la inversión privada y pública también se contrajo un 3%.

De acuerdo a previsiones del Banco Central del Ecuador, la economía del país se recuperará en el 2020 y registraría un crecimiento de 0,7%, por factores como el crecimiento de la actividad minera, de la que se esperan exportaciones por USD 600 millones; una recuperación en el sector de la construcción y por mayores exportaciones tradicionales.

La actividad económica en América Latina y el Caribe durante el 2019 crecerá menos de lo previsto. Se espera una expansión promedio de 0,1% en la región, según informo la Cepal.

Para el 2020, el panorama no es alentador; el organismo proyecta que la región continúe en una senda de bajo crecimiento, con una expansión estimada del producto interno bruto (PIB) de

1,4%. Con esto se cumplirían siete años en que América Latina y el Caribe permanecería situada en un lugar de bajo crecimiento, que se ha traducido a su vez en un deterioro de los niveles de ingreso per cápita promedio. No obstante que en Ecuador tendremos un crecimiento del Producto Interno Bruto PIB del 0,4% aproximadamente.

Este año las economías de América del Sur, especializadas en la producción de bienes primarios, en especial petróleo, minerales, y alimentos caerían un -0,2%, la primera caída desde 2016. En 2020 se espera que el crecimiento en esta subregión sea de 1,3% en promedio.

Según el Banco Central del Ecuador el sector de los productos de confitería obtuvo un crecimiento del 6,6% en el tercer trimestre del año 2019, siendo un año significativo en relación al mismo trimestre del 2018. Esto hace referencia al consumo masivo de caramelos en épocas festivas.

En la industria de la confitería uno de los rubros más importantes es la mano de obra, porque tiene incidencia en el costo de producción y en los costos directos de fabricación, ya que el recurso humano en el sector de la confitería no cuenta con una buena capacitación, esto tiene como consecuencia producciones imperfectas y daños irreversibles en el producto terminado y de este modo se ven afectadas las utilidades de las empresas por las grandes cantidades de desperdicios de la producción.

En la actualidad los trabajadores de las confiterías, desconocen los beneficios de titularse como artesanos, ya que por medio de este título pueden beneficiarse con la importación de materias primas y maquinarias con aranceles bajos, siempre y cuando estos sean consignados específicamente a la producción.

Sueldos y salarios

Es una obligación por parte del empresario hacia los empleados, esta es la primordial fuente de ingresos de las familias para poder cumplir con sus gastos personales.

Cada año los sueldos tienden a ser incrementados, para lo cual esto constituye para la empresa una gran oportunidad y por ende en la población aumentará el poder adquisitivo, y de esta forma tendrá una mayor demanda del producto que se brinda.

Para la confitería, el aumento de salarios se convierte en un mayor costo en los sueldos de los empleados.

En el caso de la Confitería Madavel tiene los siguientes sueldos.

Tabla 28 Sueldo de los empleados

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	EDAD	SUELDO
1	Miguel Ángel Velasco Garófalo	20	400,00
2	Francisco Alcides Velasco Garofalo	28	400,00
3	Freddy Gilberto Velasco Quintana	35	600,00
4	Diana María Velasco Garofalo	31	500,00
5	Julio Fernando Quintanilla Bonilla	25	400,00
6	Erika Talía Velasco Garofalo	22	400,00
7	Jhonny Mesías Carrera Guevara	21	400,00
8	Luis Miguel Peñafiel Fajardo	20	400,00
9	Veno Augusto Valverde Angulo	36	400,00

Fuente: Confites Madavel
Elaborado por: Autores

Tasas de interés

Es la tasa que recibe el inversionista, por la utilización de su dinero en un determinado tiempo.

Existen dos tipos de tasas en el sistema financiero que son: tasa activa y tasa pasiva.

Tasa de Interés Activa

Es aquel porcentaje que cobran las instituciones bancarias por los diferentes servicios prestados a sus clientes, según el Banco Central existen otros costos anexados al crédito como son los costos administrativos y manejo del crédito.

A continuación, se detalla la tasa de interés Activa 2019-2020.

Tabla 29 Tasas de Interés Activas

MESES	TASA DE INTERÉS
Enero 2019	7,99%
Febrero 2019	8,82%
Marzo 2019	8,75%
Abril 2019	8,62%
Mayo 2019	8,62%
Junio 2019	8,02%
Julio 2019	8,26%
Agosto 2019	8,74%
Septiembre 2019	8,65%
Octubre 2019	8,79%
Noviembre 2019	8,68%
Diciembre 2019	8,78%
Enero 2020	8,68

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autores

Se puede inferir según los datos obtenidos en la tabla que la tasa de interés activa tiene tendencia a la baja esto quiere decir que las instituciones financieras reducirán el costo del crédito, a su vez aumenta la demanda beneficiando a las empresas y a la economía.

En el caso de la Confitería conviene tener la tasa de interés activa baja, ya que de este modo se puede requerir un crédito para la adquisición de muebles de oficina y maquinaria que requiere la empresa.

Tasa de Interés Pasiva

Es el porcentaje que las instituciones financieras pagan a quienes realizan los depósitos.

A continuación, se detalla la tasa de interés pasiva

Tabla 30 Tasa de Interés Pasiva

MESES	TASA DE INTERÉS
Enero 2019	5,62%
Febrero 2019	5,70%
Marzo 2019	5,67%
Abril 2019	5,84%
Mayo 2019	5,61%
Junio 2019	5,89%
Julio 2019	5,93%
Agosto 2019	5,92%
Septiembre 2019	5,98%
Octubre 2019	6,03%
Noviembre 2019	6,05%
Diciembre 2019	6,17%
Enero 2020	6,22%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autores

Se puede concluir que existe una tendencia de crecimiento de la tasa de interés pasiva lo que implica un aumento en la captación de depósitos, por medio de los mimos las instituciones financieras obtendrán mayores beneficios económicos. Los ahorradores estarán interesados en depositar su dinero ya que las tasas pasivas están en crecimiento.

Desempleo

Se centra a la situación económica del trabajador que no posee un empleo y por ende no percibe ningún ingreso monetario.

A continuación, se detalla la tasa de desempleo de los últimos años en Ecuador.

Tabla 31 Tasas de Desempleo

AÑOS	% DE DESEMPLEO
2015	4,77%
2016	5,2%
2017	4,6%
2018	3,7%
2019	4,9%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autores

Se puede observar que los últimos años el desempleo aumentó por la recesión económica está atravesando el país, afectando a los sectores productivos que se ven obligados a despedir a los empleados por el bajo consumo de la población. En el caso de la confitería con el desempleo afecta a sus ingresos, ya que de este modo la población no cuenta con ingresos para adquirir los productos que ofrece esta empresa.

Inflación

Es un indicador que se encarga de medir la variación de los precios de bienes y servicios en el mercado, este factor se produce principalmente por el alza de los precios en los productos de la canasta básica.

El crecimiento de la inflación afecta directamente al sector productivo del país, se puede mencionar que el riesgo de crédito se eleva y provoca un decrecimiento en la capacidad de ahorro.

A continuación, se detalla la inflación de los últimos años.

Tabla 32 Porcentaje de Inflación

AÑOS	% INFLACIÓN
2015	3,97%
2016	1,73%
2017	0,42%
2018	0,27%
2019	-0,07%

Fuente: INEC
Elaborado por: Autores

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, el 2019 fue el año más bajo en inflación con el -0,07% mientras que el año 2015 fue el que más alta inflación tuvo en el periodo 2015- 2019.

Este factor afecta de una manera significante a los sectores productivos, en el caso de la confitería el alza de los precios afecta a la adquisición de la metería prima, sueldos y mantenimiento de las maquinarias, reduciendo los ingresos a los propietarios de la empresa.

Riesgo País

Es aquel índice que mide el riesgo crediticio que tiene un país de incumplir con las obligaciones en monedas extranjeras, de esta valoración depende la inversión extranjera directa y su progreso económico y social.

El riesgo país en el Ecuador a la fecha 10 de diciembre 2019, se encuentra en 1001 puntos, en comparación al mes anterior 21 de noviembre de mismo año que estuvo en los 1418 puntos, es decir, la cifra ha caído 417 puntos en 20 días. Lo cual es importante para que los mercados internacionales concedan créditos e inversión al país.

Factores Sociales

Un factor muy importante que analiza el cliente es la valoración del producto que se vende, también se debe considerar el segmento del mercado que ofrece el producto, porque el factor precio puede ser más relevante que la calidad del producto, ya que la economía del país es variable.

El mayor consumo de los productos que ofrece la empresa está en las ciudades de: Otavalo, Baños, Puyo, Riobamba y Guayaquil. Esto se debe a la calidad del producto que ofrece esta entidad.

En la elaboración de un producto de calidad intervienen tres factores que son; buenas prácticas de manufactura, mano de obra calificada y calidad de la materia prima, si estos factores se cumplen y se aplican de una manera eficiente la calidad del producto es asegurada, caso contrario se elaborará un producto deficiente.

Población

El lugar donde se está realizando el proyecto es en la Parroquia Rural La Magdalena perteneciente al Cantón Chimbo de la provincia Bolívar, la misma que cuenta con 2.819 habitantes distribuidos en diferentes comunidades y recintos.

Consumo

Es necesario conocer los ingresos, gastos y sus factores culturales, ya que, al momento de elaborar y comercializar el producto, la confitería se enfrenta a diferentes cambios, debido a las variables anteriormente expuestas.

Educación

Este factor influye en la decisión del consumidor al momento de adquirir los productos, ya que tiene mucho que ver el nivel de estudios tanto como el de ingresos al instante de elegir el producto deseado, por la estructura como se encuentran distribuidos los sectores, la población demanda de más productos básicos de confitería.

Factores Políticos

Estos factores hacen referencia a todo lo que involucra una posición de poder en la sociedad tanto para el gobierno nacional, local, sistemas de gobierno y organismos de representación y decisión política (reglamentos, normas y leyes).

El sector de la manufactura se encuentra en constante crecimiento en cuanto a los precios de la materia prima que se utiliza en la elaboración del producto, en la actualidad el precio del quintal de azúcar es de 35 dólares.

Factores tecnológicos

En la actualidad el factor tecnológico en la empresa es una parte imprescindible, ya que es fundamental para la realización de todo tipo de tareas.

Para la toma de decisiones acertada es de gran importancia que la empresa cuente con un sistema de control y generación de información. A medida que las empresas crecen, también aumenta la necesidad de instalar softwares especializados para establecer los ingresos, egresos y utilidad de la empresa.

En años pasados la maquinaria para el sector de la confitería, era en su totalidad importada, pero en la actualidad el avance de la industria metalmecánica, ha generado empresas nacionales que proveen de maquinaria de calidad, evitando la importación y así apoyando al consumo nacional.

Matriz de Perfil Competitivo

Es una matriz que tiene por finalidad identificar a los competidores más importantes que se encuentran localizados alrededor de la empresa, para ello se analizará las fortalezas y debilidades individuales, esto ayuda a la toma de decisiones con el fin de obtener un beneficio de las fortalezas para utilizarlas a favor de la organización.

Para realizar la valoración de esta matriz se ha considerado el siguiente criterio:

Débil (1)

Lo menos débil (2)

Fuerte (3)

Muy fuerte (4)

A continuación, se presenta la matriz de perfil competitivo de la confitería Madavel.

Tabla 33 Matriz Perfil Competitivo

FACTORES DEL ÉXITO	PESO	Confitería Madavel		Confitería San Miguel	
		Calif.	P. Pond.	Calif.	P. Pond.
Gama de productos	0,2	3	0,6	2	0,4
Calidad del producto	0,2	4	0,8	3	0,6
Servicio al cliente	0,1	3	0,3	3	0,3
Competitividad de precios	0,1	4	0,4	2	0,2
Lealtad del Cliente	0,1	4	0,4	3	0,3
Participación en el mercado	0,2	3	0,6	2	0,4
Publicidad y promoción	0,1	2	0,2	1	0,1
Total	**1**		**3,3**		**2,3**

Elaborado por: Autores

En la presente matriz se puede observar que la Confitería Madavel es el principal competidor en el mercado que se encuentra ubicada con un promedio ponderado de 3,3 y su competencia directa es la confitería San Miguel con un promedio ponderado de 2,3.

Matriz de Consulting Group

Es aquella matriz que se engloba dentro del marketing, este método se lo realiza para examinar la cartera de negocios, para establecer que tan atractivo es el mercado en el que está trabajando la empresa o para determinar la tasa de crecimiento de los productos.

Esta matriz ayuda a analizar y determinar cuáles son los productos más vendidos y los que generan más rentabilidad para la empresa, por otra parte, también identifica los productos que no se venden en mayores cantidades y que están generando costos para la empresa.

A continuación, se detalla cada una de los cuadrantes de la matriz Boston Consulting Grup.

Tabla 34 Matriz Boston Consulting Grup

Alto crecimiento de la industria	**Estrella** • Genera flujos estables de dinero • requiere de alta inversión para mantener el liderazgo • Generalmente llega a ser vaca cuando baja el crecimiento de la industria **Vaca**	**Interrogación** • Genera flujos de dinero cuando hay inversión • Requiere de mucha inversión para llegar a ser estrella • Puede llegar a ser perro o estrella **Perro**
Bajo crecimiento de la industria	• Genera flujos estables de dinero • Requiere de poca inversión • Es útil para generar liquidez para otros negocios Fuerte participación en el mercado	• Genera baja utilidad o perdida en la empresa • Requiere de poca o nula inversión • Puede generar poca utilidad. En caso contrario mejor liquidar Baja participación en el mercado

Fuente: Matriz Consulting Grup
Elaborado por: Autores

Estrella

Son aquellos productos que hacen que la empresa tenga un crecimiento rápido con una alta intervención en el mercado.

Vaca

Son los productos que más vende la empresa por lo cual tiene mayores ingresos cuando es más requerido.

Interrogante

En este factor la empresa no decide en quitar el producto del mercado por su baja participación, y alto crecimiento al comercializarse solo por temporadas.

Perro

Estos son los productos que causan mayores costos en bodega como el mantenimiento por no generar una buena participación en el mercado. Es necesario que la empresa liquide los productos para no seguir manteniendo los costos innecesarios.

A continuación, se presenta la matriz Boston Consulting Grup de la Confitería Madavel.

Tabla 35 Matriz Consulting Grup Madavel

Producto	**Año 2018**				**Años 2019**				
	Unidad	**%**	**Ventas**	**%**	**Unidad**	**%**	**Ventas**	**%**	**Tasa de crecimiento**
Funda de caramelos de 220g.	47619	60%	$ 30.000,00	60%	62857	66%	$39.599,96	0,66	**20%**
Rosa de caramelo en dos presentaciones.	3968	5%	$ 2.500,00	5%	3809,5	4%	$ 2.400,00	0,04	
Paletas de caramelo en cuatro presentaciones.	7937	10%	$ 5.000,00	10%	8571,4	9%	$ 5.399,99	0,09	
Canasta de caramelo en tres presentaciones.	3968	5%	$ 2.500,00	5%	3809,5	4%	$ 2.400,00	0,04	
Florero de caramelo en dos presentaciones.	2381	3%	$ 1.500,00	3%	3809,5	4%	$ 2.400,00	0,04	
Melcochas en varias presentaciones.	12698	16%	$ 8.000,00	16%	11429	12%	$ 7.199,99	0,12	
Haba frita 100g.	794	1%	$ 500,00	1%	952,38	1%	$ 600,00	0,01	
Total	**79365**	**100%**	**$50.000,00**	**1**	**95238**		**$ 60.000**	**1**	

Fuente: Confites Madavel
Elaboración por: Autores

Se puede observar en la tabla que los ingresos de la Confitería Madavel se ha incrementado en el año 2019, con un incremento del 20% con respecto al año anterior, esto quiere decir que la empresa se encuentra mejor posicionada en el mercado.

La confitería posee productos en la cuadrante estrella (Caramelo), con un alto crecimiento en el mercado y una magnifica participación, esto significa que la empresa posee una alta inversión para cuidar el liderazgo de dichos productos, es así que presentan mejores posibilidades, tanto para invertir como para atraer mejores beneficios para la empresa.

Por otra parte, la confitería registra productos en el cuadrante interrogante con una baja participación el mercado, estos productos para la empresa implican beneficios reducidos y necesita de una gran inversión para mantener dichos productos en el mercado, ya sea innovando cada uno de ellos y así ganar mejor posición. Cabe mencionar que la empresa posee esos resultados sin contar con un liderazgo estratégico que le permita crecer de una forma significante, con la aplicación de la misma la empresa pasaría a competir en grandes mercados a nivel nacional.

MATRIZ FODA

Es una herramienta de análisis estratégico, la cual ayuda de identificar la situación actual de la empresa. Esta matriz ofrece un claro diagnóstico para tomar decisiones seguras, mejorando así el futuro de la organización.

Tabla 36 Matriz FODA

Factores Internos	Fortalezas (+)	Oportunidades (+)	Factores Externos
	• Planta de producción propia. • Seguridad e higiene. • Diversidad de productos. • Materia prima de calidad. • Alto volumen de producción. • Estabilidad Laboral. • Calidad del servicio. • Compromiso y responsabilidad social. • Mejora continua de productos. • Satisfacción del producto adquirido. • Lealtad al personal. • Lealtad y fidelidad del cliente. • Capacidad de pago.	• Captación de clientes • Brindar fuentes de trabajo. • Apertura de nuevas sucursales. • Presencia de organismos gubernamentales de apoyo. • Adquisición de equipo sofisticado. • Crecimiento de la empresa. • Probabilidad de lanzamiento de nuevos productos.	
	Debilidades (-)	**Amenazas (-)**	
	• Falta de estructura Orgánica. • Aplicación de procesos empíricos. • Inexistencia de área contable financiera. • Falta de planeación empresarial. • Carencia de evaluación al personal.	• Desastre natural. • Alza de precios de la materia prima. • Escases de la materia prima. • Alta competencia. • Preferencias de consumo. • Pérdida de clientes importantes. • Competencia de precios en el mercado.	

	• Inexistencia de manual de procesos. • Carencia de una planificación estratégica. • Falta de control de funciones. • Capacitación al personal. • Falta de imagen empresarial.	• Inflación. • Políticas gubernamentales.	

Elaborado por: Autores

FODA Estratégico

Formulación del FODA institucional con estrategias de competitividad y crecimiento.

Tabla 37 Matriz FODA Estratégico

	Oportunidades	**Amenazas**
	(O1) Captación de clientes (O2) Brindar fuentes de trabajo. (O3) Apertura de nuevas sucursales. (O4) Presencia de organismos gubernamentales de apoyo. (O5) Adquisición de equipo sofisticado. (O6) Crecimiento de la empresa. (O7) Probabilidad de lanzamiento de nuevos productos.	(A1) Desastre natural. (A2) Alza de precios de la materia prima. (A3) Escases de la materia prima. (A4) Alta competencia. (A5) Preferencias de consumo. (A6) Perdida de clientes importantes. (A7) Competencia de precios en el mercado. (A8) Inflación. (9) Políticas Gubernamentales.
Fortalezas	**Estrategias F.O**	**Estrategias F.A**
(F1) Planta de producción propia. (F2) Seguridad e higiene. (F3) Diversidad de productos.	(F3) (F5) (F9) (O7) Crear más líneas de productos para diferenciarnos de la	(F7) (F11) (F4) (A5) Brindar un excelente producto y servicio al cliente. (F8) (F10) (A7) (A4)

(F4) Materia prima de calidad. (F5) Alto volumen de producción. (F6) Estabilidad Laboral. (F7) Calidad del servicio. (F8) Compromiso y responsabilidad social. (F9) Mejora continua de productos. (F10) Satisfacción del producto adquirido. (F11) Buena reputación. (F12) Lealtad al personal. (F13) Lealtad y fidelidad del cliente. (F14) Capacidad de pago.	competencia y fidelizar a nuestros clientes potenciales. (F1) (F2) (F4) (O3) (O5) Penetración en el mercado. (F7) (F10) (F11) (O1) (O4) Aprovechar la adquisición de equipo sofisticado para mejorar el producto e imagen de la empresa, alcanzando nuevos clientes exigentes. (F6) (F12) (O2) (O5) Aprovechar el desempeño laboral de los trabajadores para el desarrollo de la empresa. (F8) (F11) (F12) (O5) Aprovechar la competitividad y lealtad del personal para adquirir mayor prestigio.	Tener precios accesibles en comparación a la competencia. (F11) (F13) (A6) Realizar promoción por medio de la publicidad.
Debilidades	**Estrategias D.O**	**Estrategias D.A**
(D1) Falta de estructura orgánica. (D2) Aplicación de procesos empíricos. (D3) Inexistencia de área contable financiera. (D4) Falta de planeación empresarial. (D5) Carencia de evaluación al personal. (D6) Inexistencia de manual de procesos. (D7) Carencia de una planificación estratégica.	(D2) (D5) (D8) (D10) (O2) Capacitación continua al personal. (D9) (O1) Mejorar la calidad del producto desarrollando programas de capacitación para la captación de nuevos clientes. (D2) (D3) (D4) (D6) (D7) (D8) (O5) Aplicación del plan estratégico sugerido.	(D1) (D7) (A6) (A7) Elaborar estrategias de ventas para atraer nuevos clientes. (D1) (A4) Aplicación y mejoramiento de la estructura orgánica. (D2) (A6) Realizar un manual de procesos con la finalidad de obtener un producto de excelencia que cubran las necesidades de los consumidores.

(D8) Falta de control de funciones. (D9) Capacitación al personal. (10) Falta de imagen empresarial		

Elaborado por: Autores

Con esta matriz se podrá mejorar la situación actual de la empresa, siempre y cuando esta sea aplicada por el gerente propietario.

Fase 3. Objetivos estratégicos

En esta etapa se formulan objetivos generales, buscando alcanzarlos en un tiempo determinado, este tiempo suele ser a largo plazo (mayor a un año). Es decir, son el propósito que la empresa se plantea, el cual forma parte del plan de trabajo de la misma, los cuales se estipulan según su prioridad.

El objetivo Estratégico para el área financiera de la empresa Confites Madavel, se encuentra bajo la perspectiva del cliente mismo que debe estar en relación a los objetivos generales de la organización.

Tabla 38 Objetivo Estratégico

Perspectiva	Objetivo Estratégico
Cliente	Diversificar los productos mediante la innovación y utilización de tecnología de punta, para incrementar las ventas y lograr grandes rentabilidades.

Elaborado por: Autores.

Fase 4. Formulación de Estrategias

Es un proceso estratégico mediante el cual la empresa establece el camino o el método a seguir para alcanzar los objetivos propuestos.

Cabe mencionar que para lograr todo aquello de la manera más eficiente se debe tomar en cuenta el análisis de factores endógenos y exógenos.

Tabla 39 Estrategias para los Productos

Productos	Perspectiva	Objetivo Estratégico	Tipos de Estrategias	Estrategias
Funda de caramelos. Rosa de caramelo en dos presentaciones. Paletas de caramelo en cuatro presentaciones. Canasta de caramelo en tres presentaciones. Florero de caramelo en dos presentaciones. Melcochas en varias presentaciones. Haba frita.	**Clientes**	Diversificar los productos mediante la innovación y utilización de tecnología de punta, para incrementar las ventas y lograr grandes rentabilidades.	**Ofensivas**	• Mejorar la atención al cliente. • Capacitar y motivar al personal de ventas. • Adquirir nuevos equipos con tecnología de punta. • Buscar nuevos segmentos de mercados a través de un estudio de mercado. • Elaborar productos que no estén relacionados con los productos principales y que estén destinados a nuevos clientes potenciales.

Elaborado por: Autores

Planeación financiera

Con el propósito de mejorar la situación de la empresa Confites Madavel, es indispensable la toma de decisiones financieras oportunas relacionadas a la gestión de la entidad en cuestión.

El factor de éxito en la gestión financiera de la empresa Confites Madavel parte de las siguientes perspectivas financieras:

- Gestión de liquidez
- Gestión de la eficiencia
- Gestión de endeudamiento
- Gestión de la rentabilidad

Estrategias Financieras

Es una parte de la gestión estratégica y proceso de planificación de cualquier organización, que está relacionada con la obtención de los recursos necesarios para financiar las operaciones de la empresa que contribuyan a logro de los objetivos y metas planteadas en el plan, a corto, mediano y largo plazo

Matriz de Objetivos y Estrategias

Estrategias de liquidez

Para la empresa Confites Madavel, la estrategia de liquidez es un factor muy importante, y consiste en un conjunto de operaciones estratégicas que deberá poner en circulación el gerente de la organización, para incrementar los niveles de liquidez con énfasis en el dinero disponible necesario que permitan mejorar la capacidad de pago a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 40 Matriz Estrategias de Liquidez

PERSPECTIVA FINANCIERA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS
Liquidez	Incrementar la liquidez de la empresa.	Reducir gastos. • Mediante la revisión constante de los gastos como: la publicidad, los insumos, los gastos de oficina, entre otros.
		Establecer planes de compra que acumulen puntos y que ofrezcan beneficios adicionales y premios a los clientes. • En base a la reducción del costo de los productos de confitería justificado por las compras en volúmenes y al contado. • Los beneficios adicionales o premios consistirán en descuentos especiales en la misma mercadería de baja rotación que tiene en su inventario.
		Efectuar análisis financieros periódicos en base a estados financieros estandarizados que permitan el análisis objetivo de la información para la oportuna toma de decisiones en la empresa. • Diseñar un modelo específico de estado financiero que sea aplicado mensualmente. • Elaborar un tablero de indicadores financieros de semáforos que alerte sobre los resultados más críticos.

Elaborado por: Autores

Estrategias de Eficiencia

Estas acciones estratégicas buscan incrementar la eficiencia de la empresa Confites Madavel, a fin de que sus productos sean más competitivos en el mercado bursátil, para lo cual se establecerá la racionalización del costo y gastos en que incurre la organización, lo que le brindara un mejor margen bruto y operacional.

Tabla 41 Matriz de Estrategias de Eficiencia

PERSPECTIVA FINANCIERA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS
Eficiencia	Mejorar la explotación de los activos de la empresa.	Formular un plan Estratégico para la empresa que le permita la toma de decisiones con enfoque a largo plazo, alineando a todo el capital humano en una misma dirección. • Realizar talleres participativos con el personal de la empresa para sensibilizar y establecer un plan de acción único y a largo plazo. • Realizar seguimientos periódicos de la implementación del plan estratégico, midiendo resultados.
		Fortalecer las capacidades tecno-teóricas de los directivos de la empresa en temas relacionados con la gestión financiera a través de cursos relacionados con asesoría directa. • Elaborar un plan de capacitación para atender las principales necesidades de conocimientos y habilidades del equipo directivo (2 personas).

		• Establecer un convenio con instituciones especializadas en capacitaciones, obteniendo condiciones económicas favorables.
		Racionalizar los gastos de administración de la empresa con enfoque en el rubro de salarios y remuneraciones. • Diseñar una política salarial para establecer sueldos en base a los cargos que desempeña cada trabajador. • Implementar evaluaciones de desempeño que sirvan como criterio para la administración de los niveles de remuneración del personal.
		Fortalecer la gestión del área contable - financiera estructurando un equipo humano especializado. • Establecer un cronograma de regularización de información contable, mediante la asignación de un profesional que se desempeñe como tal en dicha área.
		Implementar maquinaria con tecnología de punta. • Investigar fábricas que brinden facilidades de pago, para la adquisición de nuevas maquinarias.

Elaborado por: Autores

Estrategia de endeudamiento

A través de estas acciones estratégicas, se establecerá en la estructura del pasivo de Confites Madavel, buscando la estabilidad financiera de la empresa, al evitar la descompensación del endeudamiento a corto plazo respecto del largo plazo y en atención a la estructura del activo.

Tabla 42 Matriz de Estrategias de Endeudamiento

PERSPECTIVA FINANCIERA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS
Endeudamiento	Refinanciar la deuda.	Buscar alternativas de refinanciamiento • Establecer acercamientos con la institución financiera para proponer refinanciar su deuda a largo plazo con garantía de su cartera. • Disminuir la dependencia del financiamiento a corto plazo mediante aportes de capital.
		Agilitar cobros a clientes • Mediante porcentajes de descuento en fechas establecidas. • Pago en cuotas para cumplir a cabalidad la cancelación en el tiempo estipulado. • Negociar un plan de pagos con los clientes morosos.
		Consolidar la deuda • Analizar posibles créditos en instituciones financieras del sector público con tasas de interés menor, para de esta manera consolidar las deudas en una sola entidad financiera.

Elaborado por: Autores

Estrategia de rentabilidad

En este apartado las estrategias sugeridas pretenden mejorar los niveles de rentabilidad de la empresa Confites Madavel, a través de una acción centrada en el cliente, tomado en cuenta el análisis de sus niveles de contribución y potencial que debe ser explotado para conseguir un mayor beneficio económico.

Tabla 43 Matriz de Estrategias de Rentabilidad

PERSPECTIVA FINANCIERA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS
Rentabilidad	Incrementar el nivel de utilidad neta de la empresa respecto a sus ventas totales.	Fortalecer la producción de los productos que ofrece la empresa, con énfasis a los atributos de calidad que los distingue de la competencia mediante la realización de marketing directo dirigidas al consumidor final. • Diseñar un plan de mercadeo cuyo objetivo será posicionar en la mente de los consumidores las ventajas que ofrece los productos de la empresa. • Dar a conocer los productos mediante las redes sociales ya que esto no genera mayores costos porque son gratuitos. • Elaborar materiales orientados a las ventajas de los productos de la empresa y realizar la entrega de hojas volantes en lugares de gran afluencia de personas.

		Presentar a la empresa como auspiciante de eventos masivos y personajes destacados en el ámbito deportivo, político y social. • Mostrar o exhibir los productos de la empresa en los mercados que han impuesto su presencia, a través de vallas, camisetas y gigantografías apoyados en la imagen de personajes destacados. • Auspiciar eventos sociales de masiva influencia con carpas, tarimas u otros implementos con los que cuenta la empresa impulsando a la imagen de sus productos.
		Disminuir los costos. • Buscar proveedores de materia prima de excelente calidad a menores costos. • Reducir al personal que no sea necesario para la empresa. • Reducir gastos innecesarios. Por ejemplo servicios básicos.
		Comprar en efectivo materia prima. • Adquirir la materia prima a los proveedores de manera efectiva y al por mayor para que sus costos tengan un porcentaje de descuento. • Tener varios proveedores y adquirir la materia prima a quien ofrezca mayores beneficios.
		Cuidar a los clientes actuales. • Entregando los pedidos en el tiempo establecido. • Buscando lazos de amistad con los clientes.

		• Cumplir con las expectativas de los clientes. • Cuando exista descuentos realizar notificaciones • Notificar mediante e-.mail en caso de deficiencia en el inventario por cualquier dificultad que se presente en la empresa.

Elaborado por: Autores

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Una vez realizado el estudio de la Confitería Madavel se ha establecido las siguientes conclusiones:

- La confitería ha logrado introducirse en el mercado en su gran mayoría, puesto que sus clientes potenciales se encuentran en las ciudades de Baños, Puyo, Otavalo y Guayaquil.
- La Confitería Madavel en los últimos dos años ha crecido de una manera significante en cuanto a sus ventas y activos, por lo cual su patrimonio en sus inicios fue de 40.000,00 dólares, que para la actualidad cuenta con un patrimonio de 209.180,44 dólares.
- El direccionamiento estratégico para la empresa ha permitido establecer una meta hacia el futuro, tomando como referencia la misión por la cual fue creada y además una guía de actividades para alcanzar los objetivos propuestos.
- Se ha logrado establecer la estructura organizacional de la empresa para que a partir de esto se pueda segregar las funciones según el cargo de manera apropiada.

Recomendaciones

Es recomendable que la empresa, cuente con todos los registros al día, para que pueda realizar de mejor manera todas las acciones y direccionarlas al cumplimiento de los objetivos.

Es importante que el gerente propietario de la empresa siempre cumpla con las acciones continuas, ya que, al momento de realizar un diagnóstico, se podrá identificar las dificultades que afecten al cumplimiento de los objetivos.

Una vez planteadas las soluciones para el alcance de los objetivos planteados, es necesario que el gerente con sus colaboradores de las distintas áreas comparta o socialicen con los trabajadores con el objetivo de que todos intervengan para su cumplimiento.

Es sustancial que la empresa cumpla con todas las acciones que se detalla en la propuesta, ya que, si no se ejecuta, no se cumplirían a cabalidad los objetivos propuestos, porque cada acción se enlaza con la otra para el cumplimiento de los objetivos.

Bibliografía

(s.f.).

Libros Digitales

Abatedaga, Nidia; González, Véronica; Haiquel, Miguel; Siragusa, Cristina; Lorena, Brondano. (2008). *Comunicación Epistemología y metodologías para planificar por consensos.* Argentina: Brujas. Recuperado el 17 de Noviembre de 2019

Atair, Consultores. (2 de Mayo de 2010). *La Elaboracion del Plan Estrategico.* Eco3 Colecciones. Recuperado el 17 de Noviembre de 2019, de https://www.academia.edu/16846695/La_Elaboracion_del_Plan_Estrategico

Castañeda, Luis. (2005). *Un plan de Formacion en liderazgo para jovenes* (Ediciones Poder ed.). Mexico: Panorama. Recuperado el 17 de Noviembre de 2019, de https://books.google.com.ec/books?id=4REB59PQaFAC&pg=PA21&dq=liderazgo+definicion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjL2_D60_blAhWDwFkKHbLFCxAQ6AEINzAC#v=onepage&q=liderazgo%20definicion&f=false

Córdoba Padilla, M. (2012). *Gestión Financiera* (Primera edicion ed.). Bogota, Colombia: Ecuaediciones. Recuperado el 17 de Noviembre de 2019, de https://www.academia.edu/32325404/Gestion_Financiera

Edicion Dias de Santos, SA. (1998). *Estrategias de Crecimiento.* Madrid, España: Edicion Dias de Santos S.A. Recuperado el 17 de Noviembre de 2019

Hofstadt Román, Carlos J; Gomez Gras, Jose. (2006). *Competencias y habilidades profesionales para universitarios.* Madrid, España: Ediciones Dias de Santos. Recuperado el 17 de Noviembre de 2019

Juan F. Pérez; Carballo Veiga. (2015). *LA GESTION FINANCIERA DE LA EMPRESA* (Primera ed.). Madrid, España: ESIC. Recuperado el 10 de Diciembre de 2019, de https://books.google.com.ec/books?id=WJ16CgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=la+gestion+financiera+de+la+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjOzNC7_qvmAhUmiOAKHZ-yDkcQ6AEIKDAA#v=onepage&q=la%20gestion%20financiera%20de%20la%20empresa&f=false

Kotler, Philip; Lane Keller, Kevin. (2009). *Dirección de Marketing* (Duodecima Edicion ed.). Mexico: Pearson Educación. Recuperado el 17 de Noviembre de 2019, de https://books.google.com.ec/books?id=CoHT8SmJVDQC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Ojeda, Zoricar; Escarabollone, Pedro. (2018). *Liderazgo Estrategico. Eje Central de la Competitividad Empresarial.* Maracay, Venezuela: Fondo Editorial UBA.

Senge, P. (1994). *La Quinta Disciplina en la Practica.* Mexico: Ediciones Granica S.A. de C.V. Recuperado el 20 de Noviembre de 2019

Serna Gomez, Humberto. (1994). *En Planeación y gestión estratégica.* Bogota: Legis Editores S.A.

Weineck, J. (2005). *ENTRENAMIENTO TOTAL* (Primera ed.). Barcelona: Paidotribo. Recuperado el 17 de Noviembre de 2019, de

https://books.google.com.ec/books?id=blGKlpVmNrcC&pg=PA537&dq=definicion+de+tactica&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiKpdKX2PflAhUJj1kKHbhpAoIQ6wEIQTAD#v=onepage&q=definicion%20de%20tactica&f=false

Documentos Sitios Web

Asamblea, C. (25 de Julio de 2008). *https://www.oas.org/*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2019, de https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf

Asamblea, C. (28 de Febrero de 2015). Recuperado el 17 de Noviembre de 2019, de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi9-fTQ-vjlAhVLmlkKHe_3BcQQFjAAegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Fwww.sri.gob.ec%2FBibliotecaPortlet%2Fdescargar%2F2f052de7-67ff-43b0-bfe2-65f42db24c93%2FREGLAMENTO%2BAPLICAC

Aucancela, Dagmar . (18 de abril de 2019). *http://dspace.espoch.edu.ec/*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2019, de http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/11290/1/22T0501.pdf

Cansing, Angie; De la Ese, María. (29 de julio de 2016). *http://dspace.espoch.edu.ec*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2019, de http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/14688/1/TESIS%20Cpa%20171%20-%20Plan%20estrategico%20para%20optimizar%20la%20gestion%20financiera%20-%20MARIA%20ELENA%20Y%20ANGIE.pdf

Castillo Rueda, B. A. (14 de Marzo de 2017). *https://dspace.unl.edu.ec*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2019, de https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/18486/1/Tesis%20Lista%20Adriana.pdf

Codigo, O. (2010). *https://www.aduana.gob.ec*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2019, de https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/COPCI.pdf

Constitucion, d. E. (2008). *www.oas.org*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2019, de https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf

Espinoza, Roberto. (29 de Julio de 2013). *https://robertoespinosa.es*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2019, de https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda

Estratégica, Planeación. (2 de Febrero de 2015). *http://strategicplanningiadeu.blogspot.com*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2019, de http://strategicplanningiadeu.blogspot.com/2015/02/antecedentes-de-la-planeacion.html

Lexis, L. d. (29 de Diciembre de 2017). *https://portal.compraspublicas.gob.ec*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2019, de https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf

Lexis, L. O. (29 de Diciembre de 2014). *https://www.bomberosguayaquil.gob.ec*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2019, de https://www.bomberosguayaquil.gob.ec/2018/08/21/ley-organica-de-regimen-tributario-interno/

Vega Peña, Nelson Agnelio. (19 de Marzo de 2015). *http://dspace.ueb.edu.ec*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2019, de http://dspace.ueb.edu.ec/bitstream/123456789/761/1/TESIS%20FINAL%20NELSON%20VEGA.pdf

Sitios Web

Edgar J. Tylor. (06 de Octubre de 2006). *https://jemager.wordpress.com*. Recuperado el 28 de Enero de 2020, de https://jemager.wordpress.com/2010/10/06/mision-vision-y-valores/

Edukavital. (16 de Febrero de 2013). *Wiki Culturalia*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2019, de https://edukavital.blogspot.com/2013/02/plan.html

Freddy Willian Castillo Palacios. (14 de Marzo de 2012). *http://blog.pucp.edu.pe*. Recuperado el 28 de Enero de 2020, de http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/

Nunes, Paulo. (2008). *www.knoow.net/ Gestion Financiera*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2019, de www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm#plus

Anexos

Anexo N°1: Modelo de Encuesta

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CP

ESCUELA: DE GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

Objetivo- Obtener información directa del personal operativo de la empresa para el diagnóstico de situacional de la misma.

Encuesta

Dirigida al Representante Legal y Trabajadores de la empresa.

1. **¿Piensa Ud., que mejoraría la gestión financiera de su empresa al tener un plan de liderazgo estratégico?**

   Sí ☐ No ☐

2. **¿Considera Ud., que es importante contar con un plan estratégico para la toma de decisiones?**

   Sí ☐ No ☐

3. **¿Cree Ud., que un Plan de liderazgo estratégico sería un aporte al crecimiento económico de su empresa?**

   Sí ☐ No ☐

4. **¿Cómo calificaría Ud., el diseño de un Plan de Liderazgo Estratégico que promueva la estabilidad económica y la gestión financiera de la empresa?**

   a. Muy Importante ☐
   b. Importante ☐
   c. Nada Importante ☐
   d. Sin Necesidad ☐

5. **¿Cree Ud. que el personal de la empresa mejoraría su desempeño con una capacitación constante y dotación de incentivos por cumplimiento de metas?**

   a. Mucho ☐
   b. Poco ☐
   c. Nada ☐
   d. No responde ☐

6. **¿Con un liderazgo estratégico eficiente en qué medida podría mejorar el desempeño del personal de la empresa?**

   a. Mucho ☐
   b. Poco ☐
   c. Nada ☐
   d. No responde ☐

7. **¿Al definir las funciones mediante un liderazgo estratégico en qué medida cree Ud., que se pueda mejorar el ambiente laboral y productivo de la empresa?**

   a. Mucho ☐
   b. Poco ☐
   c. Nada ☐
   d. No responde ☐

8. **¿Cree Ud., que, al mantener capacitado y con incentivos por cumplimientos de metas al personal de la empresa el desempeño de los mismos mejoraría?**

   a. Mucho ☐
   b. Poco ☐
   c. Nada ☐
   d. No responde ☐

9. **¿De qué manera calificaría Ud., la disposición oportuna por parte de la gerencia de contar con herramientas de gestión financiera?**

   a. Muy Importante ☐
   b. Importante ☐
   c. Nada Importante ☐
   d. Sin Necesidad ☐

10. **¿Considera que se puede mejorar las decisiones gerenciales con la aplicación de un plan de liderazgo estratégico en la empresa?**

Sí ☐ No ☐

Gracias por su colaboración…

Anexo N°2: Modelo de Entrevista

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CP

ESCUELA: DE GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

Entrevista:

Aplicado al propietario de la empresa "Confites Madavel"

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Fecha: _____

Lugar: _____

1. **¿Sus Estados Financieros son revisados constantemente por un profesional que tenga conocimiento del tema?**

……

……

……

2. **¿Cuenta Ud., con estrategias financieras para mejorar su rentabilidad, con qué frecuencia son actualizadas y aplicadas?**

……

……

……

3. **Al obtener información contable oportuna ¿Cómo mejoraría el nivel de gestión financiera en su empresa?**

……

……

Gracias por su colaboración…

Anexo N°:3 Cronograma

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA: DE GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CP

Tabla 44 Cronograma de Actividades del Proyecto de Investigación

N°	ACTIVIDADES	OCTUBRE					NOVIEMBRE					DICIEMBRE					ENERO				FEBRERO			
		SEMANAS																						
			2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Inscripción en la Unidad de Titulación																							
2	Capacitación de las diferentes modalidades de titulación.																							
3	Selección de la modalidad de titulación.																							
4	Análisis de los proyectos por la Comisión de la Unidad de Titulación.																							
5	Elaboración del Anteproyecto																							
6.1	Vista a la microempresa para recabar información																							
6.2	Presentación ante el Tutor para indicaciones preliminares.																							
6.3	Presentación al tutor de los avances del anteproyecto (antecedentes, problema, justificación y objetivos).																							

6.4	Presentación de las correcciones del anteproyecto al tutor																						
6.5	Presentación del Anteproyecto a las Unidades de titulación																						
7	Revisión del anteproyecto y emisión de sugerencias y recomendaciones por parte de los pares académicos																						
8	Entrega del anteproyecto modificado de acuerdo a las correcciones de los partes , con las respectivas certificaciones de los mismos																						
9	Desarrollo del trabajo de titulación																						
9.1	Vista a la empresa para elaborar la propuesta de solución.																						
9.2	Visitar a los pares académicos para orientaciones sobre la propuesta																						
9.3	Desarrollo de la propuesta																						
10	Presentación del trabajo de titulación (proyecto), incluido la certificación del Director y el certificado del Urkund.																						
11	Revisión, correcciones y recomendaciones por parte de los pares académicos																						
12	Corrección del trabajo de titulación en base a las recomendaciones recibidas por los pares académicos																						
13	Presentación del trabajo de titulación corregido con 3 ejemplares anillados.																						
14	Entrega del trabajo de titulación a los pares académicos para la calificación escrita																						

15	Emisión de la calificación del trabajo escrito por los pares académicos																						
16	Aprobación del cronograma de defensa por parte de la comisión de titulación																						
17	Defensa del trabajo de titulación																						

Fuente: Autores

Sr. Luis Miguel Garcia Guevara

Srta. Kerly Johana Morejón Morejón

Anexo N°4: Presupuesto

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA: DE GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CP

Tabla 45 Presupuesto del Proyecto de Investigación

CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
20	Alimentación	$ 2,00	$ 40,00
30	Transporte	$ 2,70	$ 81,00
	Impresiones		
80	Avance Proyecto de Investigación	$ 0,05	$ 4,00
340	Proyecto Revisión por parte del Director	$ 0,05	$ 17,00
380	Proyecto Revisión por parte de los Pares	$ 0,05	$ 19,00
800	Proyecto Defensa y Entrega Final	$ 0,05	$ 40,00
35	Copias	$ 0,02	$ 0,70
2	Carpetas de perfil	$ 0,60	$ 1,20
6	Anillados	$ 2,00	$ 12,00
4	Empastados	$ 15,00	$ 60,00
5	CDs (Portada)	$ 2,50	$ 12,50
1	Notaria	$ 45,00	$ 45,00
TOTAL			**$ 332,40**

Nota: La cantidad de (Alimentación y Transporte) el cálculo es de los dos investigadores

Anexo N° 5: Método de Cronbach

Tabla 46 Método de Cronbach

	Encuestas trabajadores "Confites Madavel"									
Ítems	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**Suma**
1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	16
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
4	1	2	1	1	1	1	1	1	2	11
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
9	2	1	1	2	2	1	1	1	1	12
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Varianza	**0,100**	**0,100**	**0,100**	**0,178**	**0,178**	**0,100**	**0,100**	**0,100**	**0,178**	

Elaborado Por: Autores

Para efectuar el cálculo del método Alfa de Cronbach se utilizará la siguiente formula:

$$a = \frac{K}{K\text{-}1}\left[\frac{\Sigma S_i\text{^}2}{ST\text{^}2}\right]$$

Donde:

K: Número de Ítems.

S_i^2: Sumatoria de varianza de los ítems.

ST^2: Varianza de la suma de los ítems.

A (α): Alfa de Cronbach.

Cálculo	
K	10
Sum.V	1,133
VT	5,289
Sección 1	1,111
Sección 2	0,786
Alfa de Cronbach	**0,873**

Anexo N°6: Fotografías



Encuestas al trabajador de empacado



Lote producción de caramelos



Entrevista al Gerente



Fotografía con el Gerente



Área de Producción



Maquinaria de Producción



Elaboración de Productos



Fotografía con los Productos Terminados

Anexo N° 7: Ruc de la Empresa

Consulta de RUC

RUC
0201846110001

Razón social
VELASCO QUINTANA FREDDY GILBERTO

Estado contribuyente en el RUC
ACTIVO

Nombre comercial

Actividad económica principal	VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE CONFITERÍA.

Tipo contribuyente	Clase contribuyente	Obligado a llevar contabilidad	Categoría mi PYMES
PERSONAL	RISE	NO	No declarado

Fecha inicio actividades	Fecha actualización	Fecha cese actividades	Fecha reinicio actividades
28/11/2008	25/10/2017		

Anexo N° 8: Certificado del Urkund

A PETICIÓN DE LOS INTERESADOS.

CERTIFICO

Que los señores **GARCÍA GUEVARA LUIS MIGUEL Y MOREJÓN MOREJÓN KERLY JOHANA,** estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, carrera de **CONTABILIDAD Y AUDITORIA CP,** han cumplido con el envió del trabajo de titulación al sistema Urkund obteniendo 2% de similitud en su proyecto denominado:

"LIDERAZGO ESTRATÉGICO COMO FACTOR DE ÉXITO EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA "CONFITES MADAVEL" DE LA PARROQUIA MAGDALENA, CANTÓN CHIMBO, PROVINCIA BOLÍVAR, EN EL AÑO 2019", en tal virtud, faculto a los interesados, seguir con el trámite legal pertinente.

Es todo cuanto puedo certificar,

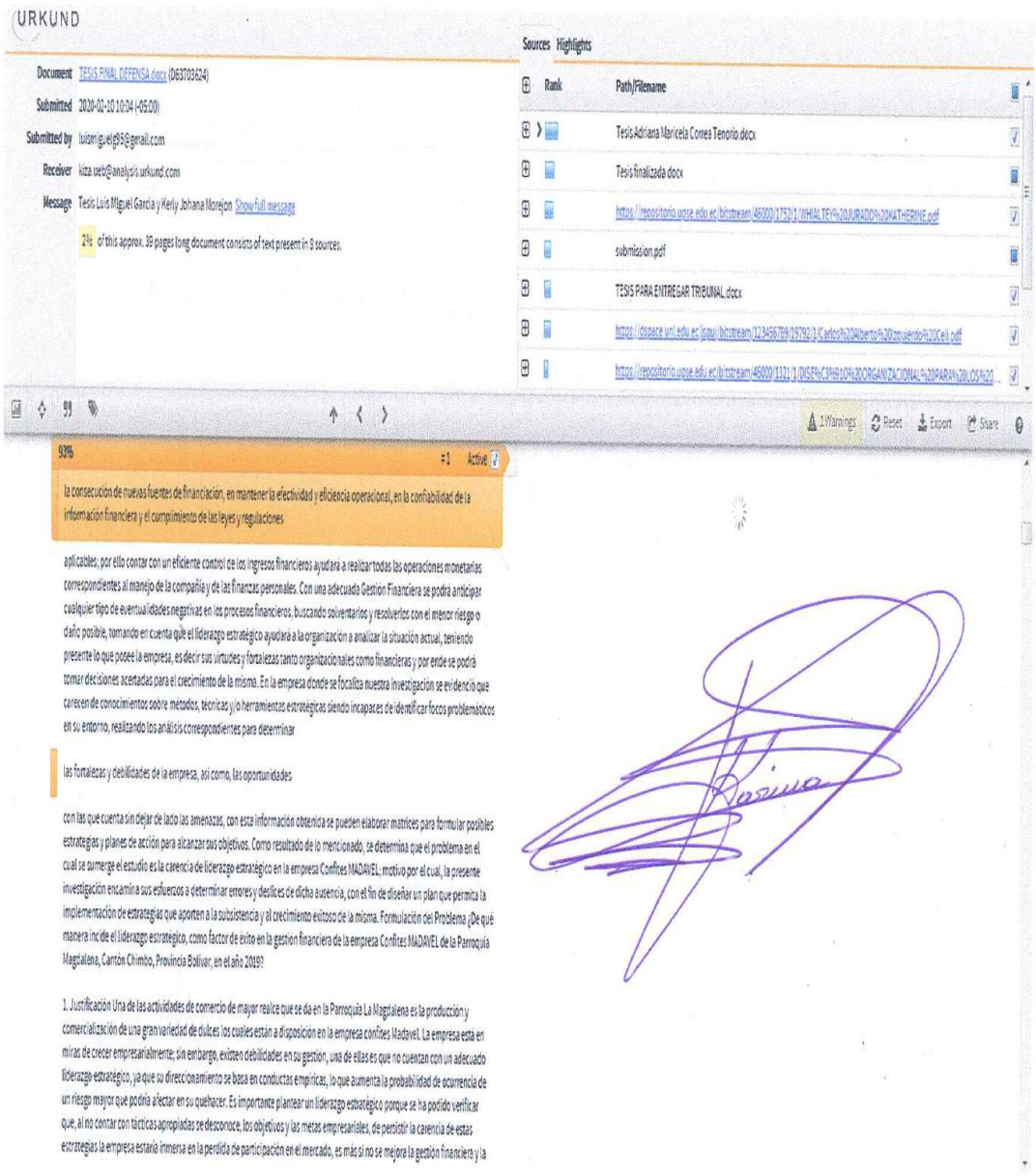
Guaranda, a los 28 días del mes de febrero del 2020

Atentamente

ING. KARINA JOHANNA IZA LOPÉZ

020177209-2

Directora


URKUND
Document TESIS FINAL DEFENSA.docx (D63703624)
Submitted 2020-02-10 10:04 (-05:00)
Submitted by luismiguelg95@gmail.com
Receiver kiza.uebq@analysis.urkund.com
Message Tesis Luis Miguel García y Kelly Johana Morejon Show full message
2% of this approx. 39 pages long document consists of text present in 9 sources.
Sources Highlights
Rank
Path/Filename
Tesis Adriana Maricela Correa Tenorio.docx
Tesis finalizada.docx
submission.pdf
TESIS PARA ENTREGAR TRIBUNAL.docx
93%
=1 Active
la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional, en la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones
aplicables, por ello contar con un eficiente control de los ingresos financieros ayudara a realizar todas las operaciones monetarias correspondientes al manejo de la compañía y de las finanzas personales. Con una adecuada Gestion Financiera se podrá anticipar cualquier tipo de eventualidades negativas en los procesos financieros, buscando solventarlos y resolverlos con el menor riesgo o daño posible, tomando en cuenta que el liderazgo estratégico ayudará a la organización a analizar la situación actual, teniendo presente lo que posee la empresa, es decir sus virtudes y fortalezas tanto organizacionales como financieras y por ende se podrá tomar decisiones acertadas para el crecimiento de la misma. En la empresa donde se focaliza nuestra investigacion se evidencio que carecen de conocimientos sobre métodos, técnicas y/o herramientas estratégicas siendo incapaces de identificar focos problemáticos en su entorno, realizando los análisis correspondientes para determinar
las fortalezas y debilidades de la empresa, así como, las oportunidades
con las que cuenta sin dejar de lado las amenazas, con esta información obtenida se pueden elaborar matrices para formular posibles estrategias y planes de acción para alcanzar sus objetivos. Como resultado de lo mencionado, se determina que el problema en el cual se sumerge el estudio es la carencia de liderazgo estratégico en la empresa Confites MADAVEL, motivo por el cual, la presente investigación encamina sus esfuerzos a determinar errores y desfases de dicha ausencia, con el fin de diseñar un plan que permita la implementación de estrategias que aporten a la subsistencia y al crecimiento exitoso de la misma. Formulación del Problema ¿De qué manera incide el liderazgo estratégico, como factor de éxito en la gestión financiera de la empresa Confites MADAVEL de la Parroquia Magdalena, Cantón Chimbo, Provincia Bolívar, en el año 2019?
1. Justificación Una de las actividades de comercio de mayor realce que se da en la Parroquia La Magdalena es la producción y comercialización de una gran variedad de dulces los cuales están a disposición en la empresa confites Madavel. La empresa está en miras de crecer empresarialmente; sin embargo, existen debilidades en su gestión, una de ellas es que no cuentan con un adecuado liderazgo estratégico, ya que su direccionamiento se basa en conductas empíricas, lo que aumenta la probabilidad de ocurrencia de un riesgo mayor que podría afectar en su quehacer. Es importante plantear un liderazgo estratégico porque se ha podido verificar que, al no contar con tácticas apropiadas se desconoce los objetivos y las metas empresariales, de persistir la carencia de estas estrategias la empresa estaría inmersa en la perdida de participación en el mercado, es más si no se mejora la gestión financiera y la