



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL OBSERVATORIO DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIÓN EXTRANJERA. UNIVERSIDAD DE OTAVALO”

TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS

AUTOR: ERIK JAVIER FEIJÓO APONTE

TUTOR: MSc. MARINA SOLEDAD DE LA TORRE ALTAMIRANO

Otavalo, diciembre 2019

Declaración de autoría

Yo, **ERIK JAVIER FEIJÓO APONTE** con número de C.I: 0705686335, declaro que este trabajo es de mi total autoría, que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

ERIK JAVIER FEIJÓO APONTE
CI. 0705686335

Certificación del tutor

Certifico que el proyecto de investigación titulado “**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL OBSERVATORIO DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIÓN EXTRANJERA. UNIVERSIDAD DE OTAVALO**” bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de grado previo a la obtención del título de Ingeniería en Comercio Exterior y Finanzas del estudiante, **ERIK JAVIER FEIJÓO APONTE**, ya que cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajo de Titulación (Arts. 16 y 25) de la Universidad de Otavalo.

MSc. Marina Soledad De La Torre Altamirano

C.I. 100281718-5

ÍNDICE

Declaración de autoría	ii
Certificación del tutor	iii
LISTA DE TABLAS.....	vii
LISTA DE GRÁFICOS.....	vii
Resumen	1
Abstract	2
Introducción	3
Contextualización del tema de investigación.....	5
Situación Problemática y Justificación	10
Objetivos de la Investigación	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Declaración de Variables	11
CAPÍTULO I.....	14
MARCO TEÓRICO	14
1.1. Estrategia.....	14
1.2. Propósitos y beneficios de la Planificación Estratégica	14
1.3. Importancia de la Planificación Estratégica	15
1.4. Etapas de la Planificación Estratégica.....	15
1.5. Clasificación de Estrategias	16
1.5.1. Fases del Proceso Estratégico Formulación de Estrategias	16
1.5.2. Ejecución e implementación de la estrategia.....	17
1.5.3. Evaluación de las estrategias.....	17
1.6. Niveles de Estrategias y Planeación	18
1.6.1. Nivel Corporativo.....	18
1.6.2. Nivel de Unidad de Negocios	19
1.6.3. Nivel funcional.....	19
1.7. Direccionamiento y desarrollo de la Planificación Estratégica	19
1.7.1. Misión.....	19
1.7.2. Visión	20
1.7.3. Valores y principios organizacionales.....	20
Valores organizacionales	20

Principios Organizacionales	20
1.7.4. Políticas Organizacionales	21
1.7.5. Objetivos Organizacionales	21
1.7.6. Metas Organizacionales	22
1.8. Cuadro de Mando Integral	23
1.8.1. Componentes del Cuadro de Mando Integral	24
1.8.2. Perspectivas, Mapas estratégicos y Objetivos	24
1.8.3. Indicadores estratégicos y metas	26
CAPÍTULO II.....	27
MARCO METODOLÓGICO	27
2.1. Naturaleza de la Investigación	27
2.2. Tipo y Diseño de la Investigación	27
2.3. Métodos de Investigación	28
‘	29
2.5. Técnicas e instrumentos de la investigación	29
2.5.1. Encuesta	29
2.5.2. Instrumentos	30
2.5.3. Validación de la encuesta	30
2.6. Principales impactos esperados	30
CAPÍTULO III.....	33
PROPUESTA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	33
3.1. Presentación de la información	33
3.1.1. Análisis de la entrevista.....	34
3.2. Propuesta de Estrategia.....	41
3.3. FASE I. PLANIFICACIÓN DEL OBSERVATORIO	41
3.3.1. Visión	42
3.3.2. Valores.....	42
3.3.3. Imagen Corporativa.....	43
3.3.4. Objetivos del Observatorio	44
3.3.5. Diagrama y Mapa de Procesos	45
3.3.6. Organigrama funcional del proyecto investigativo	45
3.3.7. Organigrama funcional del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera.	46

3.3.8. Productos del Observatorio	47
3.4. FASE II. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	48
3.4.1. Análisis Externo	48
3.4.2. Análisis Interno.....	50
3.4.3. Factores claves de éxito.....	53
3.5. FASE III. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	54
3.5.1. Análisis de Opciones.....	54
3.5.2. Estrategias	55
3.6. FASE IV. PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA....	57
3.6.1. Políticas Organizacionales	62
3.6.2. Políticas Estructural y Financiera	62
3.6.3. Políticas con Clientes	63
3.6.4. Políticas de Procesos Internos	63
3.6.5. Políticas de Talento Humano (crecimiento y aprendizaje)	63
3.6.7. Perspectiva del Cliente.....	64
3.6.8. Perspectiva de Procesos Internos	65
3.6.9. Perspectiva Formación y Crecimiento	67
3.6.10. Cuadro a de Mando Integral.....	69
3.6.11. Mapa Estratégico.	72
3.6.12. Priorización de los planes de acción.	73
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFÍA.....	81

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro de empresas de la zona 1 de Ecuador	4
Tabla 2. Operacionalización de las variables	12
Tabla 3. Ponderación de objetivos	28
Tabla 4. Necesidad de misión y visión	34
Tabla 5. Importancia de la Planificación Estratégica	35
Tabla 6. Estrategias y Objetivos.....	36
Tabla 7. Existencia actual de FODA	37
Tabla 8. Importancia de las iniciativas para objetivos estratégicos.....	39
Tabla 9 Importancia de las metas	40
Tabla 10. Escenario Estratégico y Estrategia.....	55
Tabla 11 Matriz de ponderación de objetivos	57
Tabla 12 Estrategias y Perspectivas del CMI	59
Tabla 13 Matriz de priorización de iniciativas	61

LISTA DE GRÁFICOS

Ilustración 1. Necesidad misión visión.....	34
Ilustración 2. Importancia de la Planificación Estratégica	35
Ilustración 3. Estrategias y Objetivos	36
Ilustración 4. Existencia actual de FODA	37
Ilustración 5. Importancia de las iniciativas para objetivos estratégicos	40
Ilustración 6. Importancia de las metas	41
Ilustración 7. Logo OCEIE.....	43
Ilustración 10. Cinco fuerzas de Porter	48
Ilustración 11. FODA OCEIE.....	50
Ilustración 12.Cruce de factores FODA.....	52
Ilustración 13. Factores claves de éxito	53

Resumen

El presente trabajo presenta una propuesta de planificación estratégica con cuadro de mando integral para el Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la Universidad de Otavalo.

En el capítulo I, se habla de los fundamentos teóricos del tema analizado considerando los conceptos de planificación estratégica y su importancia dentro de las empresas y organizaciones, así como también los parámetros a considerar en el cuadro de mando integral (CMI)

En el capítulo II se reflexiona que el Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera es un proyecto en proceso de formación dentro de la Universidad en este capítulo se establece la metodología a desarrollarse y los instrumentos que se utilizan en la investigación, así como las ponderaciones a utilizar en la investigación.

En el capítulo III se presenta la propuesta de la planificación estratégica para el (OCEIE), considerando como su objeto principal el diseño de un direccionamiento estratégico y el sistema de control de la gestión, así como la determinación de los mapas estratégicos y cuadros de mando para fortalecer la gestión del observatorio y así proponer las bases de un tablero de control funcional que permita monitorear los resultados alcanzados periódicamente, se establece además la: misión, visión, políticas, valores, objetivos y metas que representan las bases para la elaboración, implementación y evaluación de estrategias claves que el OCEIE requerirá para enfrentar diferentes situaciones adversas y adaptarse a cambios con éxito.

Además, se presentan las conclusiones y recomendaciones que se realizan en base al estudio de la planificación estratégica para el (OCEIE) de la Universidad de Otavalo con la finalidad que se empleen las recomendaciones en la ejecución del proyecto y la aplicación del modelo estratégico planteado.

Abstract

This paper presents a proposal for strategic planning with a comprehensive scorecard for the Observatory of Foreign Trade and Foreign Investment of the University of Otavalo.

In Chapter I, we talk about the theoretical foundations of the subject analyzed considering the concepts of strategic planning and their importance within companies and organizations, as well as the parameters to be considered in the comprehensive scorecard (CMI)

Chapter II reflects that the Observatory of Foreign Trade and Foreign Investment is a project in process of formation within the University in this chapter establishes the methodology to be developed and the instruments used in the investigation, as well as the weights to Use in research.

Chapter III presents the proposal for strategic planning for the (OCEIE), considering as its main purpose the design of a strategic address and the management control system, as well as the determination of strategic maps and dashboards To strengthen the management of the observatory and thus propose the foundations of a functional control board that allows monitoring the results achieved periodically, it also establishes the mission, vision, policies, values, objectives and goals that represent the basis for the development, implementation and evaluation of key strategies that the OCEIE will require to face different adverse situations and adapt to successful changes.

In addition, the conclusions and recommendations that are made based on the study of strategic planning for the (OCEIE) of the University of Otavalo are presented in order to use the recommendations in the execution of the project and the application of the strategic model proposed.

Introducción

En la actualidad el Ecuador está apostándole a mejorar el comercio exterior y la inversión extranjera, trabajo que no ha sido fácil para el gobierno ya que desde el punto de vista de los pequeños comerciantes es difícil competir en el mercado internacional más cuando al estar dolarizados los productos o servicios que comercializamos tienen un alto costo.

A pesar que en el 2018 se ha visibilizado un incremento en la inversión dentro del país en lo que respecta a la inversión extranjera directa (IED) con relación a los últimos cuatro años se observa en las estadísticas en IED desde el año 2016 hasta 2019 el siguiente comportamiento:

Inversión Extranjera Directa para el 2019. Diario La Hora, p B2, Verónica Artola, Gerente del Banco Central del Ecuador (BCE), comentó que “según sus datos iniciales, la inversión extranjera directa (IED) sería de \$1.600 millones en 2019. Sin embargo, las mismas cifras oficiales del organismo estatal, con corte a marzo de este año, determinan que la IED durante el primer trimestre llegó a los \$132,9 millones; es decir, el monto más bajo alcanzado para el inicio de años desde el año 2013. Jaime Carrera, miembro del Observatorio de la Política Fiscal, explicó que el Gobierno ha sobredimensionado y proyectado con demasiado optimismo el desempeño de la IED para este año. “Los \$1.401 millones alcanzados en 2018 fueron consecuencia de factores excepciones en áreas como minería y petróleo. Este año, la situación será muy distinta”, manifestó (La Hora, 2019). Con esto concordó Verónica Valencia, economista y consultora del Banco Mundial (2019), y además añadió que el principal problema es que el país sigue cifrando la mayoría de sus esperanzas de atracción de inversiones en industrias extractivas como minería y petróleo. “Atraemos muy poca inversión para proyectos industriales y, mucho menos, tecnológicos”, acotó (La Hora, 2019). La Inversión Extranjera (IED) en el país ha estado estancada en el 1% del PIB durante los últimos 50 años. De los \$132,9 millones del primer trimestre de 2019; \$98,2 millones corresponden a nuevos capitales, \$41,9 millones a utilidades reinvertidas y \$7,2 millones a préstamos netos de capital de empresas relacionadas con sus afiliadas. El principal destino de las inversiones sigue siendo la explotación de minas y canteras (\$61,5 millones), industria manufacturera (\$28,9 millones), agricultura, silvicultura, caza y pesca (\$23,1 millones); servicios prestados a las

empresas (\$17,4 millones), comercio (\$15,7 millones), y transporte, almacenamiento y comunicación (\$3,8 millones)” (Veronica Valencia 2019)

Según el portal de la Superintendencia de Compañías en el directorio de compañías las empresas que se encuentran en estado activo de manera legal en la zona 1 del país, y de estas aquellas que perciben inversión extranjera directa, se representan en la siguiente ilustración:

Tabla 1. Cuadro de empresas de la zona 1 de Ecuador

Ubicación geográfica	Número de empresas	Número de empresas que perciben inversión extranjera directa
Provincia de Imbabura	1035	54
Provincia de Carchi	293	14
Provincia de Esmeraldas	742	31
Provincia de Sucumbíos	689	13

Elaboración propia

Fuente: Superintendencia de Compañías, directorio de empresas en estado activo 2019.

Estos datos fueron recabados de la superintendencia de compañías los mismos, expresan que en la provincia de Imbabura solo el 5,2% de las empresas perciben inversión extranjera directa, en la provincia del Carchi el 4,7%, en Esmeraldas el 4,1% y en la provincia de Sucumbíos el 1,8%.

El índice como se observa es muy bajo y expresa que a pesar de que muchas empresas han logrado tener innovaciones su limitante en relación a la falta de recursos económicos se acentúa ya que se han visto imposibilitadas de conseguir inversión extranjera por la inseguridad de que estos inversionistas sean reales en el mercado o que sus fondos provengan de fuentes legales, lo cual ocasiona que los emprendedores no lleguen a colocar sus productos en el mercado.

En este contexto la Universidad de Otavalo desde la carrera de Comercio Exterior ha considerado importante generar la creación de un Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera (OCEIE), mismo que pretende ser “un área académico institucional permanente de investigación, prestación de servicios, creación de capacidades y comunicación estratégica entre todos los actores sociales, empresariales y políticos regionales en todos los temas vinculados con el comercio exterior y la inversión extranjera, sobre los impactos socioeconómicos, nacionales y regionales” (González 2018, p. 3).

En tal sentido esta investigación se orienta a generar la planificación estratégica del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera (OCEIE) de la Universidad de Otavalo, con la finalidad de establecer un direccionamiento estratégico que sirva de guía tanto a investigadores, pasantes, estudiantes en proceso de vinculación con la sociedad, así como, al resto de actores vinculados con el observatorio. Además, de ser el referente académico estratégico en la compilación de información, análisis, formación de opinión y creación de capacidades en comercio exterior, al servicio del ámbito académico y docente, del sector público, privado, gremial y sociedad civil, en general (González 2018).

Todo esto se logrará analizando los antecedentes de planes estratégicos de observatorios a nivel mundial, nacional y local, cuya importancia de estudiar este tema en particular radica en facilitar la vinculación nacional e internacional en este tema y ofrecer a los estudiantes, docentes y público en general, la generación de investigaciones, análisis y evaluación de los lineamientos e impactos del comercio exterior a través de su política comercial, a fin de apoyar una inserción exitosa del país en el comercio mundial y la plenitud de su desarrollo económico, social, equitativo y sostenible.

Contextualización del tema de investigación

Los Observatorios de Comercio Exterior analizan la reinserción y el comportamiento de las actividades de importación y exportación, pues estos se constituyen en elementos decisivos para la competitividad de cualquier país, y que además están

intrínsecamente conectados con la formación académica del recurso humano nacional y las relaciones socioeconómicas colectivas.

Gudynas (2009), dice que entre las principales acciones propuestas para salir de la crisis se postula profundizar la inserción comercial global de los países, y hacer que la integración regional sea funcional a esas metas. No se ofrecen alternativas sustantivas a la globalización actual, sino apenas ajustes. Esto se complementa con postular un papel más activo del Estado, pero como se verá más adelante, esas medidas también se presentan como funcionales a la globalización.

Durante las últimas décadas el fenómeno de la globalización ha creado una dinámica altamente competitiva dentro de cada dimensión de la sociedad global (la información, la ecología, la técnica, los conflictos transculturales, la sociedad civil, lo político y especialmente lo económico).

La noción de este fenómeno ha trascendido sobre la conceptualización teórica, que las mismas instituciones puedan tener; por tal motivo, las organizaciones han creado instituciones que armonicen dentro de esta dinámica social compleja, la oferta de servicios y productos que se requieren, para proveer la necesidad de formalizar de una manera permanente y sistemática la valoración de un fenómeno existente (González 2018, p. 5).

Según el Observatorio de España (2016), un observatorio de comercio exterior “es una red de académicos y académicas, investigadores e investigadoras de diversas universidades y centros de investigación en España, la función principal del Observatorio de España es la de documentar y analizar las intervenciones públicas que en materia comercial de gobierno estatal, autonómico, y local, estableciendo comparaciones tanto de la situación de España en relación con el resto de países de la Unión Europea y otros países del contexto internacional (González 2018, p. 12).

-De igual forma Farné (2011) afirma que, los observatorios son espacios de investigación sistemática en el tiempo, sobre diferentes eventos y quehaceres, bien sean económicos, sociales, ambientales o culturales; construyen información primaria o compilan información secundaria, para someterla a diferentes pruebas, lo que les permite ofrecer a la comunidad análisis e interpretaciones empíricas inductivas o

deductivas de cierta profundidad sobre fenomenologías concretas, con el fin de motivar la reflexión, la crítica y, si es posible, otros estudios a partir de su resultado, con el fin de servir a la sociedad a través de la recopilación de información y aplicando todos los estudios referentes al giro fundacional del observatorio (p.3).

Farné (2011) considera, a los observatorios cómo herramientas dinámicas y flexibles para elaborar a partir de bases de datos, bien sea cuantitativas o cualitativas, diagnósticos exhaustivos y rigurosos que tienen como objeto explicar y teorizar sobre fenómenos que afectan a una población, sector, gremio o territorio determinado, aportando elementos teóricos o numéricos de importancia para la toma de decisiones, la elaboración de políticas, la preparación de eventos formativos e investigaciones (p.8). En este contexto la Universidad de Otavalo (UO) a través de su carrera de Comercio Exterior pretende identificar las necesidades de la población y establecer las bases en las cuales se desarrollará el observatorio, con aportaciones actuales y de interés social para describir de la mejor manera los detalles a manejarse, (Gonzalez 2018)

De la misma manera, Castellanos (2014), menciona que los observatorios pueden constituir redes de cooperación nacional e internacional y apoyar el desarrollo mediante el análisis de tendencias o frente a condiciones de variabilidad e interpretar eventos estratégicos, sin dejar a un lado la experiencia frente a distintos fenómenos que se pueden asumir desde el estudio y análisis de series de tiempo amplias y seguras, con el fin de evitar repetir situaciones indeseadas en el campo objeto de estudio, lo anterior unido a un sistema de análisis, que favorece la construcción de conocimiento, la reflexión y la crítica, para la toma de decisiones, la elaboración de políticas, y alinear rumbos de progreso sobre un aspecto en particular.

Por ende, se determina que el Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera (OCEIE) es el instrumento idóneo para fortalecer la investigación en la Universidad Otavalo y debe crear asociaciones con otras entidades similares como el Observatorio de Pymes (CONARE) y el Observatorio de Desarrollo (UCR), así como con organismos de la empresa privada y del gobierno para servir también como la contraparte de la vinculación especializada del comercio exterior con otros observatorios académicos.

Un observatorio de comercio exterior pretende precisamente escudriñar los elementos que deciden el futuro de las pequeñas y medianas empresas de Ecuador Universidad Andina Simón Bolívar (2013) con el fin de que después del desarrollo de las PYMES, se puede dar seguimiento a los productos con valor agregado para realizar procesos de exportación y así mejorar la economía personal y colectiva del Ecuador. Una vez que tenemos clara la noción de las acciones del observatorio de comercio exterior e inversión extranjera entramos a discurrir la importancia de contar con una planificación estratégica vista como Steiner(1998, p. 21) “ el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía” que para nuestro caso corresponde al Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera. Y estarían, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras (Kenneth 1971).

La planificación estratégica está basada en diferentes teorías que han trascendido a través de los años, pero todas con el mismo objetivo, la realización de principios, metas, que ayuden de soporte y de guía al desarrollo de las formas del proceso de una buena planificación estratégica.

Una de las teorías definidas en la planificación estratégica es la realización de una planificación por objetivos ya que según Kenneth (1971) se realiza un análisis de las oportunidades, peligros, fortalezas, debilidades, valores personales y responsabilidad social, donde se basa en llevar a cabo una teoría idealista y realizable, la cual se basa seguir un ciclo de planes y objetivos que sean ejecutables en un tiempo determinando a través de la implementación de una metodología sintética, partiendo de lo general de la planificación estratégica hasta llegar a lo particular, conllevando al perfeccionamiento del plan en desarrollo, (p.18).

Esta teoría es viable ya que en esta se desempeñan 4 elementos básicos que necesita una planificación, como primer punto, tenemos el concepto del ambiente que

corresponde a una serie de condiciones ajenas a la empresa a las cuales esta debe responder, en segundo plano se debe establecer metas y objetivos básicos, donde el objetivo de más alto nivel viene siendo la misión, como tercer elemento se debe realizar un análisis FODA (fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas), y por último la organización proyecta como aplicar los recursos, con el fin de alcanzar sus metas.

El enfoque de la planificación estratégica se basa funcionalmente en dos supuestos, Pimentel (1999) “primer supuesto, donde el análisis siempre debe ir antes que la acción, es decir la formulación de la estrategia, el segundo, es la ejecución de la estrategia”, donde en la formulación de estrategia se definen las metas a realizarse, el análisis de la situación para posteriormente la ejecución de las acciones que vaya a emprender la organización, y en el segundo paso que corresponde a la ejecución de la estrategia, refiere en desarrollar es decir aplicar las decisiones que se tomaron en la formulación estratégica.

Según Mintzberg (2005) “una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y en las posibles acciones de los oponentes”, la iniciativa de un interesante y ejecutable plan estratégico hace que el desarrollo del mismo de resultados positivos, empezando así un avance organizacional y estratégico para el buen manejo de los recursos de la organización (p. 23).

Afirma, Montiel (2014) la estrategia se construye escogiendo tres elementos, un sentido de dirección para la empresa (visión), un compromiso de recursos (decisiones estratégicas), y una serie de políticas para su desarrollo, la dirección en una planificación estratégica es importante ya que este es el pilar de direccionamiento estratégico a aplicar en la organización, para luego cumpliendo con el ciclo de la planificación estratégica comprometernos a desarrollar las estrategias para así poder tomar la mejor decisión de avance, y enmarcar políticas basadas en el bienestar interno y externo de la organización, es por eso que nos basamos más en la planificación estratégica por objetivos ya que esta también se desarrolla con

metodología sintética, es decir que va de lo general a lo particular, paso a paso, y ampliando cada uno de los puntos que los mismos la conforman(p.15).

Situación Problemática y Justificación

En el Ecuador existen varios observatorios tales como Observatorios de Turismo, Observatorios Ciudadanos, Observatorios Económico y Social, Observatorio Astronómicos, Observatorio en ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) Observatorio de la PyME, Observatorio de Medios, Observatorio Legislativo, Observatorio de Telecomunicaciones. Los observatorios de comercio exterior se consideran como un ente académico, con bases en la investigación permanente que conllevan a la vinculación de los actores esenciales de esta rama, como son los estudiantes de pregrado, posgrado, docentes, dirigentes gremiales, políticos, empresarios, con los cuales se generará una comunicación estratégica fundamentada en el análisis, la formación de opinión y la creación de capacidades en comercio exterior, al servicio del ámbito académico, del sector público, privado así como también la ciudadanía en general.

A nivel nacional existen otros observatorios liderados por instituciones académicas, lo cual evidencia un fuerte vacío académico y de investigación en temas de comercio exterior e inversión extranjera con respecto a la progresiva demanda nacional, en donde se hace cada vez más complejo encontrar los puntos de confluencia entre la academia y lo que está sucediendo en materia de comercio exterior e inversión extranjera a niveles local y nacional, para el desarrollo del estado ecuatoriano y en la búsqueda de un desarrollo socioeconómico equitativo y sostenible (González 2018). La Universidad de Otavalo se plantea por medio de la carrera de comercio exterior, la creación de un OCEIE que le permita interaccionara a los actores claves bajo un dialogo permanente sin premisas ni exclusiones con la finalidad de sentar así las bases de una evaluación constante de los impactos socioeconómicos, ambientales y culturales del comercio exterior, como punto de encuentro nacional y regional fundado en una información veraz y actualizada, con investigaciones objetivas, es decir, como la vía para aumentar el bienestar y lograr una reducción sustancial de la pobreza. Para ellos, es prioridad que este OCEIE cuente con una planificación

estratégica que le permita actuar de manera óptima y evaluarla efectividad de las acciones desarrolladas.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico y cuadro de mando integral para el observatorio de comercio exterior e inversión extranjera de la Universidad de Otavalo para la mejora de la gestión administrativa.

Objetivos Específicos

1. Fundamentar teóricamente la realización de un cuadro de mando integral.
2. Desarrollar una metodología para el desarrollo de las fases del proceso estratégico y uso del Cuadro de Mando Integral (CMI) para apoyar la gestión del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera.
3. Presentar la propuesta de la planificación estratégica y cuadro de mando integral para el Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera.

Declaración de Variables

Variable Independiente: planificación estratégica y cuadro mando integral.

Variable Dependiente: Gestión administrativa.

Operacionalización de variables

Una vez determinado los objetivos, las variables y los indicadores del diagnóstico, es necesario relacionarlos en una matriz para determinar la técnica de investigación, y así recolectar la información requerida.

Tabla 2. Operacionalización de las variables

OBJETIVOS DIAGNÓSTICOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
Diseñar un plan estratégico y cuadro de mando integral para el observatorio de comercio exterior e inversión extranjera de la Universidad de Otavalo	Planificación Estratégica	Fase 1. Aspiraciones Estratégicas	Observación	Proceso de Elaboración de la Estrategia
		Fase 2. Análisis interno y externo		Objetivos Estratégicos del Observatorio
	Cuadro de mando integral	Fase 3. Formulación de la Estrategia	Entrevista	Productos y servicios esperados.
		Fase 4. Planificación e implementación de la estrategia		Docentes carrera de Comercio Exterior
		Financiera		Docentes carrera de Comercio Exterior
Cliente / Estudiante	Entrevista	Docentes carrera de Comercio Exterior		
Procesos internos	Entrevista	Docentes carrera de Comercio Exterior		
Formación y aprendizaje	Entrevista	Docentes carrera de Comercio Exterior		

para la mejora de la gestión administrativa.	Gestión administrativa	Filosofía empresarial Organigrama estructural. Capacitación Servicio Competitividad Satisfacción de los clientes. Optimización de los procesos. Accionar académico. Mejoramiento de la Comunicación interna	Entrevista	Docentes carrera de Comercio Exterior
--	------------------------	--	------------	---------------------------------------

Elaboración propia.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Estrategia

La importancia de los observatorios en general apunta a generar su propia información estadística y a consolidar información secundaria obtenida de otras fuentes. A partir de ella todos buscan generar boletines periódicos con la información recopilada y varios de ellos, especialmente los que tienen vinculación directa con la Universidad, agregan valor a la información de que disponen, generando análisis de coyuntura y estudios especializados (CEPAL/ILPES 2012).

La propuesta estratégica del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera en la Universidad de Otavalo, se diseña bajo principios de interacción de actores claves, formadores de opinión, investigadores, docentes, estudiantes de pregrado y post grado, dirigentes sociales, políticos, gremiales y empresariales en un sistema de flujo e intercambio de información, de visiones y de opiniones que sirva de base a un diálogo permanente, sin premisas ni exclusiones.

Estas interacciones planificadas se reflejarán como parte del desarrollo tecnológico que estamos presenciando en estas últimas décadas las cuales han aportado enormes efectos sobre el funcionamiento de la economía y especialmente sobre las transacciones de bienes y servicios, flujo de capitales y movilidad del trabajo.

En la economía ecuatoriana existen varias razones que explican la necesidad de aumentar la productividad y competitividad de las empresas, diversificar las exportaciones y lograr un mayor nivel de internacionalización de las organizaciones.

1.2. Propósitos y beneficios de la Planificación Estratégica

Algunos de los beneficios de la planeación estratégica son la proactiva adaptación al cambio, la creación de equipos de trabajo eficientes y la mejora en la toma de

decisiones. Esta se define como un proceso sistemático en el que se traduce una visión a futuro en metas u objetivos ampliamente definidos. Implica también el diseño de una secuencia de pasos para alcanzarlos. Uno de los beneficios de la planeación estratégica es que ayuda a los líderes a enfrentar de manera creativa e inteligente los retos que representa la incertidumbre del cambio (Castillo 2019)

La planeación es un proceso perpetuo, una vez considerado los objetivos, los directivos deben plantear nuevas metas. Por esta razón es primordial planificar sin importar el tamaño de la empresa.

1.3. Importancia de la Planificación Estratégica

“La importancia de la planificación estratégica radica en que sin esta es difícil que los administradores sepan cómo organizar a las personas y sus recursos, e incluso tener una idea clara de lo que se necesita organizar. Sin un plan, una organización tiene pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde está desviando su camino, la planificación estratégica permite la correcta administración de un proceso, dando claridad sobre lo que se quiere lograr y como se va a conseguir” (Palacios 2016).

Es sustancial que las empresas planifiquen organizacional y estratégicamente sus procesos, con el fin de ser sustentables y rentables.

1.4. Etapas de la Planificación Estratégica

- Preliminar. - Elaboración, por partes del coordinador de los materiales necesarios para el comienzo del proceso.
- Definición primera del análisis del entorno, objetivo, estrategias y primer listado de proyectos.
- Observaciones al análisis previo, objetivos y estrategias. Formulación de proyectos e indicadores
- Presentación al conjunto de la organización.
- Consulta pública, periodo de sugerencias.

- Análisis de propuestas, elaboración final y aprobación del plan estratégico definitivo.
- Difusión del plan estratégico en el seno de la organización- o fuera de ella en su caso.

Para crear estrategias sólidas, se debe entender la importancia de la aplicación de las diferentes etapas para su correcta ejecución.

Lo primordial bajo la planificación de un proyecto es empezar planteándose los objetivos que se pretenden generar en un tiempo determinado, es importante recalcar que toda planificación de este proyecto será determinada a cortos plazos por las conveniencias de la academia y estudiantes que son los generadores de este proyecto es casi imposible, por no tener el seguimiento adecuado debido a que los docentes y estudiantes que generan esta investigación no tienen constancia por el delimitado tiempo en la institución o cambios para el mejoramiento de la gestión. Es importante analizar factores internos como externos, y permitirse mejorar constantemente e innovar las actividades realizadas. Y también de vital importancia la toma de decisiones para la organización, así como también generar informes que permitan el mejoramiento permanente.

1.5. Clasificación de Estrategias

1.5.1. Fases del Proceso Estratégico Formulación de Estrategias

Las fases del proceso de formulación de la estrategia no terminan con el establecimiento de las metas, sino que debe determinar cómo alcanzarlas a partir de la posición actual de la organización. Dicha posición se determinará recogiendo información sobre el entorno de la organización, los grupos con interés en la misma e información sobre la situación interna de la propia organización y sus resultados. Para la formulación de la estrategia de la organización es además necesario contar con la información relativa a las propias actividades de la organización. Por ello, se debe contar con información acerca del rendimiento interno de la organización. La autoevaluación EFQM es la herramienta más completa para obtener un análisis interno de la organización, ya que permite obtener los puntos fuertes y débiles de la organización respecto de cada uno de los criterios del Modelo EFQM (Valda 2017).

Fases del proceso estratégico.

- Establecer objetivos. ...
 - Análisis. ...
 - Formulación de la estrategia. ...
 - Implementación de la estrategia. ...
- Evaluación y control.

1.5.2. Ejecución e implementación de la estrategia

Tanto la ejecución como la implementación de la estrategia involucran a toda la organización. La alta dirección evalúa y lidera el cambio, así como la estructura formal e informal y la cultural. El líder es eficaz cuando adapta su comportamiento a las exigencias de la situación. El líder necesita:

- Poder para implementar de manera correcta la estrategia de la organización. Para ser reconocido debe demostrar habilidades, pericia, maestría, experticia, cooperación y coordinación.
- Estar informado. Tener dominio de las actividades internas y contactos externos que le permitan tomar decisiones en el logro de la efectividad.
- Compromiso con el cumplimiento de los objetivos y desarrollo de la organización.
- Influencia directa para modificar, hacer cambios, recompensar escoger seguidores fieles y recibir apoyo.

Son resultados del proceso que pone planes y estrategias en acción para alcanzar objetivos mediante un documento escrito en el que se exponen los planes de negocio para alcanzar dichos objetivos, pero quedará olvidado sin una implementación estratégica, la misma que logra que se cumplan los planes de la compañía (Lorette 2019).

1.5.3. Evaluación de las estrategias

La evaluación estratégica consiste en revisar las principales variables relacionadas con el negocio, tanto internas como externas, con la finalidad de seleccionar las

estrategias que la organización utilizara en corto, mediano y largo plazo, (Herrera 2010) menciona los siguientes beneficios de la gestión estratégica organizacional:

- Sirve de base para asignar recurso
- Conoce el entorno de la empresa
- Permite que la organización sea proactiva
- Facilita la prevención de problemas
- Brinda disciplina a la administración de la compañía
- Aporta un marco para la comunicación organizacional
- Fomenta una actitud positiva hacia el cambio
- Delimita las responsabilidades individuales
- Mejora las relaciones interpersonales
- Da una visión objetiva de los problemas administrativos
- Ayuda en el manejo efectivo del tiempo
- Aprovecha oportunidades, minimiza amenazas, utiliza fortalezas y vence debilidades
- Colabora en la toma de decisiones importantes relacionadas con la estrategia

La clave para evaluar la consonancia de estas estrategias consiste en garantizar un logro de una empresa en su propósito y comparar los rendimientos únicamente con resultados que sirvan de retroalimentación necesaria para que la administración evalúe lo que sirve y lo que afecta.

1.6. Niveles de Estrategias y Planeación

1.6.1. Nivel Corporativo

Según Maroto (2007) afirmo que, la estrategia corporativa clásica parte de un supuesto: si somos rigurosos, analíticos y evaluamos todas las posibilidades, es fácil decidir los negocios en los que la organización deben invertir, a partir de los datos del pasado. Esta forma de plantearse la estrategia corporativa olvida las incertidumbres de los mercados de capitales, los cambios radicales en muchas industrias y las numerosas fuerzas del entorno, cada vez más impredecibles (Carrión & Maroto 2019). Se entiende por estrategias corporativas a un conjunto de procesos que ocurren por la toma de decisiones que toma la empresa para alcanzar objetivos trazados.

1.6.2. Nivel de Unidad de Negocios

Según Liverworship (2008) dentro de la unidad estratégica de negocios (UEN), se desarrolla un plan de “marketing” para lograr los objetivos de mercado. Este plan opera en dos niveles: el plan estratégico de marketing, que establece objetivos y estrategias con base en el análisis de la situación actual y las oportunidades de mercado, y un plan táctico de marketing que determina los canales de publicidad, promoción de ventas, precios y servicios (p.2).

Es decir, las UEN conforman un conjunto de oportunidades de rentabilidad y crecimiento, además comprenden factores críticos del éxito de una empresa a enfrentar un entorno muy competitivo ya que el tratamiento estratégico global los obliga.

1.6.3. Nivel funcional

El orgánico funcional distribuye las actividades y funciones a cada miembro de la organización. Se ocupa del desarrollo y cuidado de una capacidad funcional para proporcionar una ventaja competitiva a una empresa o unidad de negocio, cada una con su propia estrategia particular, cada unidad posee su propia serie de departamentos, cada uno con su estrategia funcional (Wheelen 2019).

Este tercer y último nivel lo que busca es responder a la pregunta ¿cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios, de qué forma podemos utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional existente, en cada actividad o unidad estratégica con el fin de maximizar la productividad de recursos.

1.7. Direccionamiento y desarrollo de la Planificación Estratégica

1.7.1. Misión

Kotler y Armstrong (2004), definen a la misión como “un importante elemento de la planificación estratégica, porque es a partir de esta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa”.

1.7.2. Visión

Fleitman (2000), en su libro *Negocios Exitosos* expresa que la visión es “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”

1.7.3. Valores y principios organizacionales

Valores organizacionales

Los valores organizacionales son instrumentos que apoyan la integración de una cultura, debido a que, al haber una mejor aprehensión de estos, se obtiene una mayor solidez de la propia cultura organizacional (Zazueta 2011).

Principios Organizacionales

Una estructura organizacional es el marco por el cual una empresa se comunica, desarrolla metas y luego trabaja para lograr esos objetivos. En el marco de la estructura organizativa están los principios por los cuales esa estructura opera. Los principios de una estructura de organizacional son los métodos mediante los cuales la organización sostiene que la estructura, y los procesos que utiliza para mantener la estructura eficientemente.

Son los siguientes:

- Orientación al objetivo
- Especialización
- Jerarquía
- Responsabilidad
- Cadena de mando
- Difusión o divulgación
- Tramo de control
- Coordinación
- Continuidad

Además sirven para Contribuir a conseguir las metas deseadas, permite usar mejor los recursos que tenemos a nuestra disposición, ayuda a tener una mejor comunicación entre los componentes de una organización, aporta los sistemas para que se puedan realizar las tareas de una forma eficiente, con el menor esfuerzo posible, evita la ineficiencia de las actividades, aumentando la productividad y disminuyendo los costos. Acaba con la duplicidad de esfuerzos al conseguir aclarar las responsabilidades de cada uno.

1.7.4. Políticas Organizacionales

Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales por observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa (Medina 2012).

Esta sinopsis de la intervención de las políticas organizacionales nos dice que son reglas específicas que se deben seguir a las que se deben ajustar las conductas, tareas, o actividades en una organización para poder llevar a cabo el cumplimiento de estas.

Existen dos tipos de políticas organizacionales, según Medina (2012) generales y específicas, las primeras van de lo general como determinar políticas para sectores mientras que las específicas determinaran los procesos de acuerdo con lo que se debe aplicar.

1.7.5. Objetivos Organizacionales

Toda organización requiere alguna finalidad, algún concepto del porqué de su existencia y de lo que va a realizar, deben definirse las metas, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes, de los que depende para alcanzar

sus fines. Los objetivos son las metas colectivas de acuerdo con la significación social. Las empresas son unidades sociales que procuran objetivos específicos: su razón de ser es servir a esos objetivos. Para una organización, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse. Los objetivos naturales de una empresa en general son:

- 1 – Satisfacer las necesidades de bienes y servicios en la sociedad.
- 2 – Proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción.
- 3 – Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
- 4 – Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
- 5 – Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas.

Los objetivos organizacionales no son estáticos sino dinámicos, es decir pueden adaptarse a las circunstancias de la empresa, están en continua evolución, alterando las relaciones (externas) de la empresa con el ambiente y con sus miembros (internas), y son evaluados y modificados constantemente en función de los cambios del medio y de la organización interna de los miembros (Chiavenato 2019).

1.7.6. Metas Organizacionales

Según CEPAL/ILPES (2019), una meta es la encargada de “expresar el nivel de desempeño que un proyecto debe alcanzar”, vinculando a los indicadores, proveer la base para la planificación. Las características de una meta deben ser que especifiquen un desempeño medible, así como el periodo de cumplimiento, deben ser realistas y logrables, pero que representen un desafío significativo.

Las metas son consideradas de gran importancia para el control de gestión y la evaluación. La evaluación es la comparación de los resultados obtenidos con las metas establecidas, la retroalimentación expresa los resultados de las evaluaciones a los centros de responsabilidad y a la dirección con el fin de que estén informados al respecto y el grado de avance del cumplimiento de metas planteadas, y medidas correctivas donde se consideran cambios de la planeación de la meta, asignando nuevas estrategias para el manejo de los recursos con el fin de cumplir la meta.

El resultado de la medición del indicador entrega un valor el cual se compara para emitir una medición del desempeño alcanzado con cada meta planteada, para establecer una meta es necesario considerar una línea base, tener en cuenta el desempeño de instituciones similares (benchmarking), así como también estándares aplicados a normas técnicas. (CEPAL/ILPES 2009)

La efectividad organizacional la definimos como: “El grado en el que una organización logra los resultados que se esperan de ella” (Hodge3 2003).

Estas metas organizacionales son de tal vitalidad para la permanencia de una empresa o proyecto ya que el cumplimiento de sus metas radica en respetar los procesos planteados por los escritores antes mencionados.

1.8. Cuadro de Mando Integral

Es un modelo de gestión que permite contemplar la filosofía empresarial, en especial la misión donde se identifica de manera específica su razón de ser, sus objetivos y establece la forma en la que se generará al cliente un valor agregado del bien o servicio prestado, y la visión es la encargada de describir las propuestas estratégicas a alcanzar, por consecuente el cuadro de mando integral parte de la visión de la organización y las estrategias de la organización para lograr los objetivos y estrategias establecidas, donde se unen los objetivos estratégicos y las iniciativas donde se encuentran las perspectivas financieras, de procesos internos, perspectivas del cliente y de aprendizaje y crecimiento (Kaplan y Norton, El Cuadro de mando Integral 2000)

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. Primero, porque al combinar los indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. Y segundo, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

La eficacia del cuadro de mando integral radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la empresa (Trujillo 2009).

La diferencia entre una empresa competitiva y otra no competitiva radica en la estrategia que presenta cada una para mantenerse en el mercado y su capacidad de cumplirla. El capital intangible tiene el protagonismo actualidad y marca la diferencia cuando hablamos de organizaciones con semejante capital tangible o financiero. Esta herramienta es muy usada hoy por hoy debido a su alto y largo alcance en las áreas con mayor concentración de actividad para el desempeño óptimo de las actividades de una empresa y que se le debe tomar atención.

1.8.1. Componentes del Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral es un modelo de gestión que permite contemplar la misión de una organización donde permite identificar de manera específica su razón de ser, sus objetivos y establece la forma en la que se generara al cliente un valor agregado del bien o servicio prestado, y la visión es la encargada de describir las propuestas estratégicas a alcanzar, por consecuente el cuadro de mando integral parte de la visión de la organización y las estrategias de la organización para lograr los objetivos y estrategias establecidas, donde se unen los objetivos estratégicos y las iniciativas donde se encuentran las perspectivas financieras, de procesos internos, perspectivas del cliente y de aprendizaje y crecimiento.

1.8.2. Perspectivas, Mapas estratégicos y Objetivos

“Los mapas estratégicos definen de forma clara cuatro perspectivas de valor además de la perspectiva financiera, ampliamente considerada en el pasado, hay cuatro nuevas perspectivas de medición que alinearán las acciones de toda la organización para que este alcance sus metas” (Evaluando, 2016).

a) Perspectiva financiera

El objetivo principal es buscar valor a largo plazo para los accionistas. Para que esto sea posible, es necesario mejorar la estructura de costos, mejorar la utilización de los

activos, ampliar las oportunidades de ingresos, aumentar el valor para los clientes, entre otros.

b) Perspectiva del cliente

El objetivo es aumentar la percepción del cliente para su marca y, así, incrementar su valor. Es necesario que exista un precio, calidad, disponibilidad, selección, funcionalidad, mejoras en los servicios, aumentó de sociedades y mejoras en la imagen de la marca.

c) Perspectiva interna

El centro de esta perspectiva es la mejora de los procesos internos que proporcionan una base sólida para la consolidación de las dos anteriores, tales como: la mejora de la gestión de los procesos operacionales como también de la provisión de la producción, distribución y gestión de riesgos; proceso de gestión de clientes a través de la selección, conquista, retención y crecimiento de clientes; procesos de innovación con la identificación de oportunidades, portafolio de investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios, desarrollo de nuevos proyectos y lanzamientos, proceso normativo y social, como el medio ambiente, la salud y la seguridad, la empleabilidad y la comunidad.

d) Perspectiva de aprendizaje y conocimiento

Esta perspectiva se puede traducir como el aumento del valor de la organización en capital intangible (capital humano), de la información organizacional, promovidos a través de la cultura, liderazgo, alineación a las estrategias y el trabajo en equipo.

En resumen, los mapas estratégicos pueden ajustarse a la estrategia de cada organización, describiendo cómo los activos intangibles impulsan mejoras de desempeño en los procesos internos de la organización, agregando valor para los clientes, accionistas y la comunidad.

1.8.3. Indicadores estratégicos y metas

Hodge (2003) menciona que los indicadores estratégicos son un elemento esencial de la planificación estratégica, es la medición del grado de consecución de los objetivos institucionales que se desean alcanzar, un plan estratégico debe existir un sistema de indicadores que permitan medir cada una de las metas de dicho plan. Las metas organizacionales responden a la razón de ser de la organización.

Los indicadores estratégicos ponen de manifiesto la escala de gestión de la empresa, basados a la eficiencia, eficacia y productividad en todos los niveles, en especial en la administración y alta dirección.

Es decir, en la gestión de procesos se usa mucho la frase: “No se puede mejorar lo que no se puede medir” pero de esta manera mediante la aplicación del sistema de indicadores contribuyen a alinear a toda la organización hacia una misma meta.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1. Naturaleza de la Investigación

Esta investigación se basa en el paradigma cuantitativo, cuya investigación se centra en la recolección de información a través de encuestas, y el análisis de los resultados, su naturaleza es experimental enfocada en la relación de las variables tanto dependiente como independiente que permiten la generación de un diseño.

2.2. Tipo y Diseño de la Investigación

2.2.1. Tipo de investigación

La presente investigación partió del tipo de investigación de campo, descriptivo, bibliográfico y propositivo, a continuación, se detallan cada uno de estos:

De campo: fue de campo porque el investigador recolectó la información en el lugar de los hechos, es decir en las instalaciones del Observatorio ubicado en la Universidad de Otavalo, investigando las formas de funcionamiento, las actividades realizadas, entre otras.

Descriptiva: debido a que se fue describiendo los procedimientos realizados en el Observatorio de comercio exterior e inversión extranjera de la Universidad de Otavalo.

Bibliográfica: el tipo de investigación bibliográfica fue aplicada con más notoriedad en la elaboración del marco teórico para conceptualizar las variables e indicadores motivo de estudio, recurriendo a información secundaria proveniente de libros, revistas científicas, documentos y páginas oficiales.

Propositivo: fue empleada específicamente en la formulación del plan estratégico y cuadro de mando integral para el observatorio de comercio exterior e inversión extranjera de la Universidad de Otavalo como herramienta para la mejora de la gestión administrativa.

2.2.2. Diseño de investigación

En cuanto al diseño de investigación se trabajó con la modalidad no experimental debido a que no se manipuló variables, es decir no se llegó a medir la incidencia del plan estratégico y cuadro de mando integral propuesto para la gestión administrativa debido a que es un análisis de largo plazo, donde se debe trabajar por periodos de tiempo y evaluar el cumplimiento de las actividades propuestas.

Se va a aplicó el método de ponderación de los objetivos, repartiendo el 100% del peso de los objetivos estratégicos entre sí. La escala de valoración de estos se desarrolló de acuerdo con la siguiente matriz:

Tabla 3. Ponderación de objetivos

Descripción	Puntaje
Muy importante	3
Igual de importante	2
Menos importante	1

Fuente: Seguimiento, medición, análisis y mejora en los Sistemas de Gestión

Posteriormente, se valoró y totalizó cada uno de ellos de acuerdo con el criterio de evaluación de los coordinadores del proyecto. En lo que corresponde al Cuadro de Mando Integral, una vez valorados los objetivos estratégicos se agruparon por perspectivas y obtener el peso de estas.

2.3. Métodos de Investigación

En la investigación se aplicará los siguientes métodos:

- **Método inductivo:** Se utilizó este método para analizar el problema de investigación, partiendo de las particularidades, es decir de la forma de administrar la organización.
- **Método deductivo:** Este método sirvió para determinar el problema, tomando como referencia la contextualización y sus características, llegando a determinar la ausencia de un plan estratégico y cuadro de mando integral que contribuya a la mejora de la gestión administrativa.

- **Método analítico:** este método permitió analizar los resultados obtenidos provenientes de la aplicación de los instrumentos de investigación como la entrevista.

2.4. Población y muestra

La población motivo de estudio estuvo conformada por tres expertos, encargados de observatorio de comercio exterior e inversión extranjera de la Universidad de Otavalo, quienes son los promotores y concedores del funcionamiento y directrices del proyecto.

En vista de que la población es reducida, se procedió a trabajar con los tres elementos de la población, por lo cual no hubo necesidad de calcular la muestra.

2.5. Técnicas e instrumentos de la investigación

2.5.1. Encuesta

La técnica de investigación aplicada para el presente estudio fue la encuesta semiestructurada, misma que según Bonilla-Castro y Rodríguez (2005), “es una interacción en la cual se exploran diferentes realidades y percepciones, donde el investigador intenta ver las situaciones de la forma como la ven sus informantes, y comprender por qué se comportan de la manera en que dicen hacerlo” (P,159).

La encuesta estuvo dirigida a los tres expertos encargados de la administración del observatorio de comercio exterior e inversión extranjera. Fue importante aplicar esta técnica porque permitió recolectar información directamente de la fuente, es decir de los expertos quienes conocen el funcionamiento interno y externo de la organización; además fue factible aplicar la técnica debido a la apertura de los profesionales investigados, logrando obtener información real y confiable que sirvió de base para la elaboración del plan estratégico y cuadro de mando integral.

2.5.2. Instrumentos

La técnica de encuesta tuvo como instrumento el cuestionario semiestructurado de siete preguntas relacionadas al conocimiento del entorno interno y externo, logrando determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como de conocer cuán importante es el plan estratégico para el funcionamiento del observatorio.

2.5.3. Validación de la encuesta

Es la revisión de la encuesta por parte de los expertos que en el presente caso se puso a consideración de los docentes de la carrera de Comercio Exterior con la finalidad de que emitan su juicio de experto, los mismos son:

Experto 1: MSc. Santiago Núñez

Experto 2: MSc. Lisandro Perugachi

Experto 3: MSc. Belkys Orbes

Para la validación del instrumento se sugirió al experto considerar la pertinencia, coherencia, claridad y objetividad de las preguntas, así como que se emitan las correspondientes observaciones que consideren pertinentes.

Se procedió a validar el instrumento tomando en cuenta cinco indicadores como: congruencia de los ítems, aptitud de contenidos, redacción de ítems, claridad y precisión; los resultados de la validación arrojaron en promedio un 93% de aceptación del instrumento por lo que se procedió a aplicar de manera directa.

2.6. Principales impactos esperados

Esta investigación buscó analizar la efectividad de los modelos como vía para la democratización del conocimiento universitario, estableciendo un precedente en los estudios de las instituciones de educación superior que permita diagnosticar de manera clara la situación, de esta manera, construir parámetros para delinear

políticas universitarias en la materia, con el fin de llevar a mejor término esta relevante tarea.

Existe una creciente demanda social de servicios y productos de creación de capacidades, centralización de información académica, difusión de temas relacionados con el comercio exterior y la inversión extranjera por lo que se han establecido mecanismos de comunicación, que generen puentes entre la demanda social de conocimientos y la investigación docente.

El Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la Universidad Otavalo, podrá posicionarse como la primera entidad en la región norte que ofrece este tipo de servicios.

Información de calidad: Es considerado como un impacto alto positivo, porque se invirtió tiempo, recursos materiales y personal comprometido en su trabajo, lo cual conlleva a obtener resultados favorables e información de mucha utilidad para estudiantes y profesionales quienes hagan uso de la investigación para los fines que ellos lo necesiten.

Base de datos para futuras investigaciones: Presenta un impacto alto positivo, porque los datos estadísticos y de estudio sirven como un punto de vista o de comparación con respecto a nuevas investigaciones.

Relación teórica y práctica: Este impacto es considerado alto positivo porque se ha manejado la información bibliográfica en conjunto con la metodología obteniendo a través de la práctica resultados que favorecen al desarrollo del observatorio para la universidad de Otavalo.

Uso de herramientas digitales: Es considerado como un impacto medio positivo, debido a que en la actualidad la era digital ha cambiado en un abrir y cerrar de ojos el comercio tradicional por un comercio electrónico, por esta razón se ha empleado herramientas que ayudaran a facilitar los procesos en el comercio internacional.

Impacto Comercial: El impacto comercial resulta ser muy atractivo y beneficioso para los empresarios que posean el interés de buscar inversión extranjera, por tal motivo el gobierno nos dice que la receta para solventar los impactos de ajuste es promover la liberación comercial bajo la premisa del libre comercio es el motor de un desarrollo social del país. Los clientes o empresarios interesados en ser asesorados por el equipo del observatorio darán luz a todas las inquietudes y de cómo procederá en el debido proceso para una inversión justa de parte y parte.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Introducción

El tercer capítulo de esta investigación permitió por medio de un proceso metodológico analizar los conceptos bibliográficos de las estrategias que permitan diseñar una planificación estratégica y cuadro de mando integral, del cual posterior a una investigación de campo por medio de la encuesta para formular una planificación estratégica para posteriormente llegar a una propuesta de planificación estratégica para el OCEIE que permita operatividad de este.

3.1. Presentación de la información

3.1.1. Análisis de la entrevista

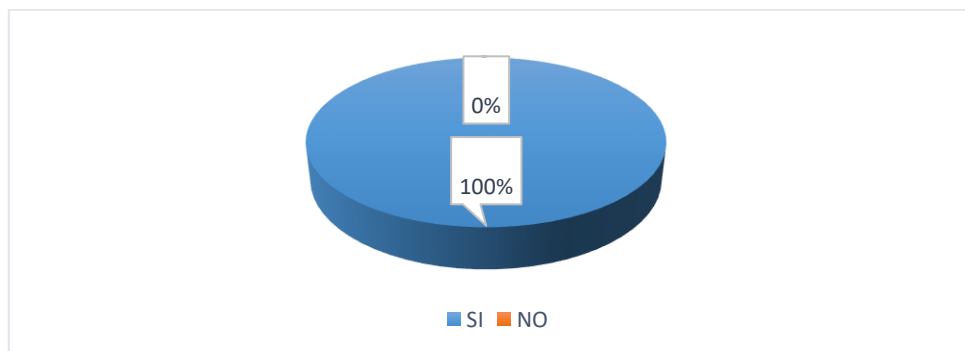
¿Considera importante que el Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera tenga una misión y visión propias? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?

Tabla 4. Necesidad de misión y visión

	SI	NO	NO RESPONDE
PREGUNTA			
1	3	0	N/A

Elaboración propia

Ilustración 1. Necesidad misión visión



Elaboración propia

Según la encuesta realizada, sobre la importancia de la existencia de la misión y visión del OCEIE, el 100% de los encuestados coincide en las respuestas hechas en la entrevista, que es importante tener una misión y visión propia del observatorio pero que esta debe estar alineada a la misión y visión de la carrera y de igual forma a la institucional.

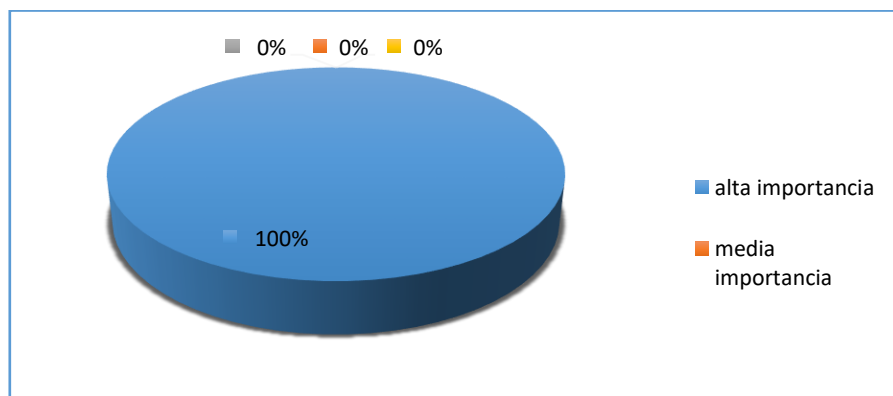
¿Qué importancia tiene según su criterio la planeación estratégica del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera?

Tabla 5. Importancia de la Planificación Estratégica

	Alta importancia	Media importancia	Baja importancia	No es importante
PREGUNTA 2	3	1	1	0

Elaboración propia

Ilustración 2. Importancia de la Planificación Estratégica



Elaboración propia

Según lo respondido por los encuestados, nos refleja una total aceptación en un 100 % por cuanto a la existencia de la necesidad importante sobre una planeación estratégica del OCEIE para su efectividad en cuanto a la ejecución de los procesos.

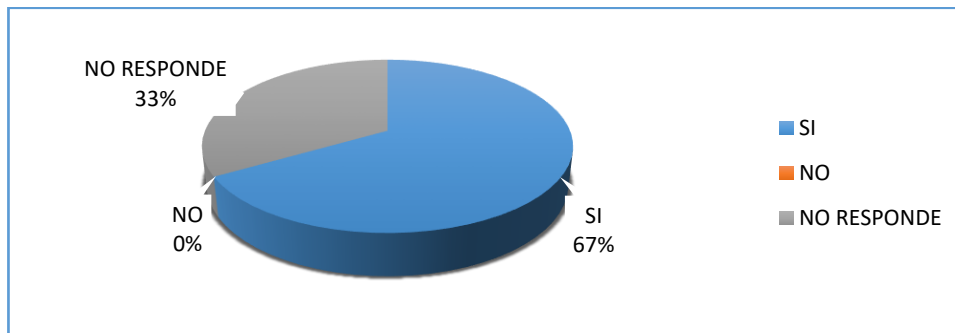
¿Considera que la planificación estratégica Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera aportará a las estrategias y objetivos de la carrera de Comercio Exterior y de la Universidad de Otavalo?

Tabla 6. Estrategias y Objetivos

	SI	NO	NO RESPONDE
PREGUNTA			
3	2	0	1

Elaboración propia

Ilustración 3. Estrategias y Objetivos



Elaboración propia

Los resultados nos reflejan un 67% de que es necesaria la ejecución de la planificación estratégica que está alineada al modelo pedagógico de la Universidad como tal. Mientras que el 33% da como respuesta el desconocimiento de los aportes de la planificación estratégica en las estrategias y objetivos institucionales.

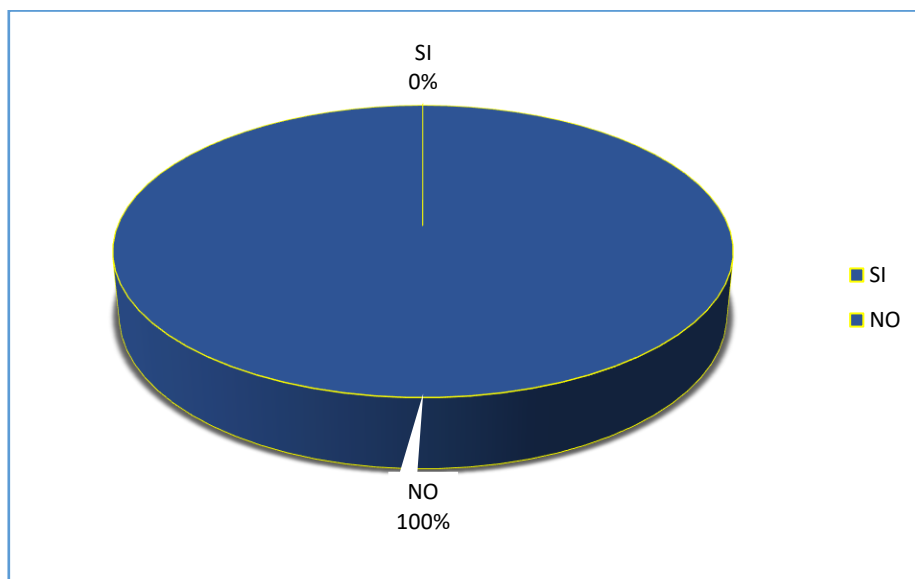
Se ha planteado un FODA del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera

Tabla 7. Existencia actual de FODA

	SI	NO	NO RESPONDE
PREGUNTA			
4	0	3	

Elaboración propia

Ilustración 4. Existencia actual de FODA



Elaboración propia

El gráfico revela que para el OCEIE aún no se ha desarrollado un FODA que establezca la situación interna del mismo.

Según su criterio ¿Cuáles sería los objetivos estratégicos a considerar para el Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera?

Por parte de los encuestados dos se propone considerar los siguientes objetivos estratégicos para el OCEIE de la Universidad de Otavalo:

- Desarrollar un espacio estratégico con carácter académico, investigativo y de servicios a la sociedad de la Universidad de Otavalo en materia de Comercio Exterior, Inversión Extranjera, Negociaciones Internacionales y Relaciones Internacionales en la región norte del Ecuador.
- Proponer alianzas estratégicas con los actores públicos y privados, que permitan desarrollar los nuevos emprendimientos y negocios orientados al proceso de internacionalización con beneficio económico y sustentable en función de los colectivos comunitarios para la región norte del Ecuador.
- Ejecutar un programa permanente de relaciones públicas que permitan el intercambio científico técnico, fortaleciendo un clima académico con otros centros de educación superior, redes de proyectos innovadores e instituciones regionales, nacionales e internacionales del comercio internacional, como generador de insumos llevado a cabo estudiantes, docentes e investigadores de la Universidad de Otavalo.
- Fomentar en el Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la Universidad de Otavalo, una cultura de mejora continua en los procesos operativos y servicios ofertados, evaluada periódicamente por clientes internos y externos, mediante una estrategia de comunicación participativa.

Además, se propone colocar como objetivo estratégico, En la creación de una base de datos de estudio de mercado para uso comercial y público, sin embargo, según el análisis realizado se considera que este se encuentra valorado en la propuesta del objetivo

¿Cuáles son los productos y servicios que pretende brindar el Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera?

Según las encuestas los productos y servicios que debería brindar el Observatorio son:

- Prácticas pre profesionales
- Proyectos de titulación
- Producción científica.
- Carta de intención
- Convenios interinstitucionales
- Acuerdos de Trabajos conjuntos

Además, se plantea que el OCEIE de la Universidad de Otavalo debería considerar el ofertar:

- Asesoría en inversión extranjera
- Logística y transporte
- Estudios de mercado

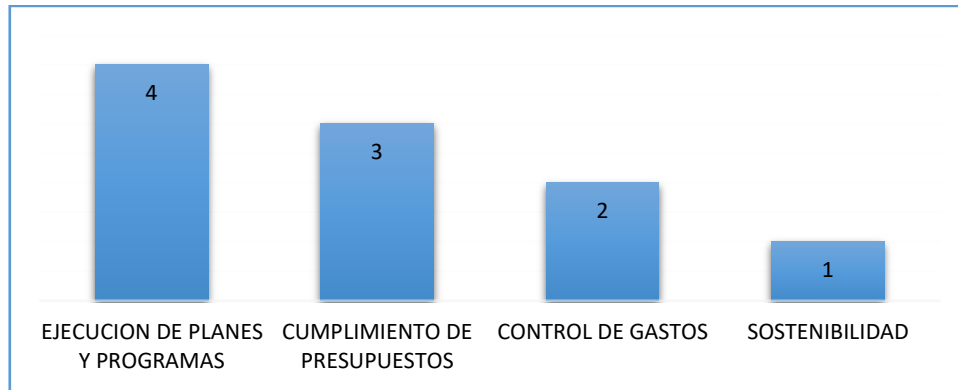
Ordene de mayor a menor la importancia para poder llevar a cabo los objetivos estratégicos del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de cada opción.

Tabla 8. Importancia de las iniciativas para objetivos estratégicos

	CONTROL DE GASTOS	CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTOS	SOSTENIBILIDAD	EJECUCION DE PLANES Y PROGRAMAS
PREGUNTA 7	3	2	4	1
	3	2	4	1
	4	2	3	1

Elaboración propia

Ilustración 5. Importancia de las iniciativas para objetivos estratégicos



Elaboración propia

De acuerdo con las encuestas el orden de importancia de las acciones a considerar para el cumplimiento de los objetivos estratégicos es:

- Ejecución de planes y programas con un 100%.
- Cumplimiento de presupuestos con un 100%.
- Control de gastos con un 66,67%
- Y Sostenibilidad con un 33,33%.

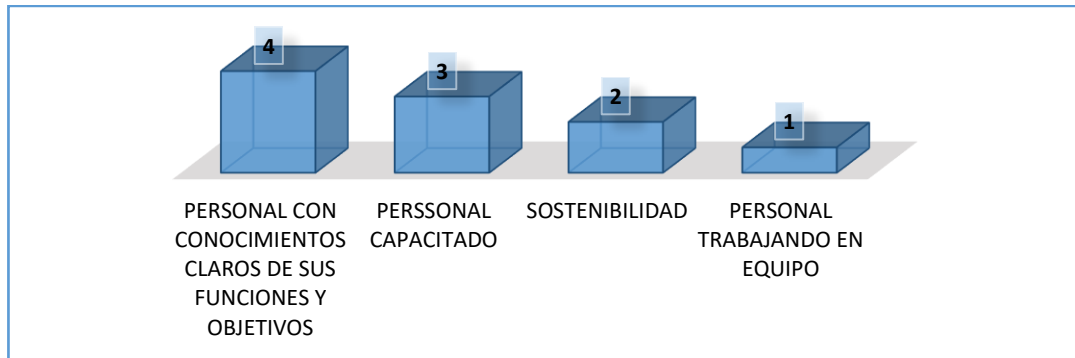
Enumere de mayor a menor las metas más importantes para cumplir los objetivos estratégicos del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de cada opción.

Tabla 9 Importancia de las metas

	RENTABILIDAD	PERSONAL TRABAJANDO EN EQUIPO	PERSONAL CAPACITADO	PERSONAL CON CONOCIMIENTOS CLAROS DE SUS FUNCIONES Y OBJETIVOS
PREGUNTA 8	3	1	4	2
	4	3	2	1
	3	4	2	1

Elaboración propia

Ilustración 6. Importancia de las metas



Elaboración propia

En cuanto a las metas enumeradas de mayor a menor importancia para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del OCEIE, el tenemos:

1. Personal con conocimientos claros de sus funciones y objetivos con una concordancia de 66,67%.
2. Personal capacitado con una concordancia del 66,67%
3. Sostenibilidad con una concordancia de 66,67% de los encuestados
4. Personal trabajando en equipo con un 33,33% de concordancia.

3.2. Propuesta de Estrategia

Propuesta de Estrategia para el Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera.

3.3. FASE I. PLANIFICACIÓN DEL OBSERVATORIO

Misión

Somos un área especializada en el desarrollo académico, investigativo y de servicios a la sociedad de la Universidad de Otavalo, capaz de desarrollar capacidades comunicativas en temas referente al comercio exterior y la inversión extranjera generando impactos para el desarrollo económico y sostenibles, según las necesidades de los actores públicos y privados en la región norte del Ecuador.

3.3.1. Visión

Ser referente en la región norte del Ecuador en la gestión del conocimiento, el desarrollo de las ciencias, la innovación, la investigación y los procesos de internacionalización en función de las necesidades de la sociedad, comunicando estratégicamente las potencialidades económicas y sustentables del comercio exterior y la inversión extranjera.

3.3.2. Valores

Gestión del conocimiento: El Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera (OCEIE) de la Universidad de Otavalo lo destaca como el proceso de transmitir y compartir: información, habilidades, conocimientos y experiencias de manera sistemática y eficiente al activo más importante que crece con el tiempo.

Objetividad académica: El Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera (OCEIE) de la Universidad de Otavalo aplicará los estándares internacionales para la recolección, procesamiento y presentación de la información de los fenómenos a investigar, así como la presentación de la información mediante fuentes fidedignas y reales.

Validación y confiabilidad: El Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera (OCEIE) de la Universidad de Otavalo ejecutará mediante instrumentos y herramientas los que permitirá evaluar contenidos, predicciones, concurrencia y construcción dentro de una teoría científica.

Visión holística: El Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera (OCEIE) de la Universidad de Otavalo analiza la interrelación sistémica de todos los fenómenos que comprenden el comercio exterior y la inversión extranjera, su realidad social y sus impactos enfocados en un desarrollo económico y sustentable.

Universalidad académica: El Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera (OCEIE) de la Universidad de Otavalo no se suscribe a ninguna ideología y es tolerante a las diferentes visiones que pueden presentarse en sus actores, demostrando la capacidad de la calidad profesional y la objetividad científica mediante el análisis de la información.

Objetividad científica: El Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera (OCEIE) de la Universidad de Otavalo le corresponde demostrar mediante

procedimientos científicos aceptados la realidad investigativa, evitando la influencia de los factores subjetivos.

Ética profesional: El Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera (OCEIE) de la Universidad de Otavalo se regirá por un conjunto de normas y valores que permitan un eficiente desarrollo en las actividades profesionales.

Transparencia y propiedad intelectual: El Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera (OCEIE) de la Universidad de Otavalo responderá a la verdad de los estudios realizados, respetando el derecho a la propiedad intelectual de las publicaciones siempre citando a los autores y los derechos conexos.

Compromiso social: El Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera (OCEIE) de la Universidad de Otavalo aspira a desarrollar una educación con calidad y al alcance de todos los individuos para influir en una sociedad democrática, equitativa con un desarrollo del pensamiento ecológico y socialmente sostenible.

Valor agregado: El Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera (OCEIE) de la Universidad de Otavalo se caracterizará por el plus adicional en los servicios ofertado y en función de las necesidades de los clientes y la sociedad en general.

3.3.3. Imagen Corporativa

"OBSERVATORIO COMERCIO EXTERIOR E INVERSION EXTRANJERA"

Ilustración 7. Logo OCEIE



Fuente: Proyecto de la creación del OCEIE de la Universidad de Otavalo.

La imagen corporativa fue obtenida mediante el desarrollo de una tesis universitaria titulada **Diseño del manual de identidad para el OCEIE**, desarrollado por Diego Francisco Dávila Villegas (2019) en la cual se determinó el logo principal considerado para la utilización de los colores que identifican a la institución, manteniendo el factor estético, teniendo en cuenta los estatutos y normas establecidas, haciendo visible los elementos constitutivos del logotipo con una estrategia fundamental para captar la

atención de los clientes y respetando la imagen corporativa de la Universidad de Otavalo.

3.3.4. Objetivos del Observatorio

En base a las encuestas realizadas se determina que los objetivos a considerar para el Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la Universidad Otavalo son:

1. Evaluar los resultados y establecer un sistema de mejora continua a partir de los resultados obtenidos primera etapa del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la Universidad de Otavalo.
2. Brindar difusión clara, continua y permanente de sus servicios a las empresas del sector público y del sector privado, a la población universitaria en general identificando estas como el mercado objetivo del observatorio.
3. Generar acercamientos entre el sector público, privado y académico por medio de la investigación, buscando concretar la participación del observatorio en proyectos, eventos y convenios.
4. Consolidar las redes nacionales e internacionales de las cuales el Observatorio va formando partes.
5. Promover campos de investigación y acción dirigidos a la consolidación de la interculturalidad, la equidad de género y la sostenibilidad de las empresas.
6. Analizar la conceptualización de observatorios, a partir de la revisión de la literatura y la confección de un marco teórico sobre el tema investigativo.
7. Elaborar una metodología de proyectos investigativos para la Carrera de Comercio Exterior de la Universidad Otavalo.
8. Planear el proceso de gestión organizativa para el desarrollo posterior del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la Universidad de Otavalo.
9. Ejecutar los servicios del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la Universidad de Otavalo.

3.3.5. Diagrama y Mapa de Procesos

Este diagrama permite identificar los distintos procesos y el direccionamiento que toma el Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera además de determinar los procesos que se consideran para la puesta en práctica y funcionamiento de las acciones del mismos, establece una línea de entrada de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo desde el cliente y con salida hacia el cliente orientando así la importancia que tiene este actor dentro del observatorio y los procesos necesarios para aportar desde la académica y las prácticas pre profesionales e investigativas a la visibilizarían de los productores ecuatorianos tanto de bienes como de servicios en el mercado extranjero.

Ilustración 8. Diagrama de Mapa de Procesos del OCEIE



Fuente: Proyecto OCEIE – Universidad de Otavalo 2019

3.3.6. Organigrama funcional del proyecto investigativo

Se proponen dos tipos de organigramas funcionales para el OCEIE, el primero corresponde al observatorio como proyecto de investigación mientras el segundo se presenta como una unidad administrativa de la institución.

Ilustración 8. Organigrama Funcional del Proyecto de Investigación del OCEIE



Fuente: Proyecto OCEIE – Universidad de Otavalo 2019

3.3.7. Organigrama funcional del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera.

Ilustración 9. Organigrama Funcional del OCEIE



Fuente: Proyecto OCEIE – Universidad de Otavalo 2019

3.3.8. Productos del Observatorio

Productos.

1. **Prácticas pre profesionales:** Estos procesos están encaminados a la aplicación de conocimientos y la confrontación permanente de teoría y práctica académica, constituyendo el eje integrador de las destrezas y habilidades específicas de futuros profesionales.
2. **Proyecto de titulación:** texto escrito que refleja la capacidad del alumno para elaborar un proyecto de carácter técnico científico con un gran nivel cuyo enfoque sea hacia un proceso de elaboración.
3. **Producción científica:** documento que muestra el conocimiento como consecuencia de una investigación mediante la indagación de una determinada área, perteneciente o no al ámbito académico, que retribuye al desarrollo de la ciencia como apoyo social.

Integran la producción científica:

- a) **Libros:** una obra dispuesta en hojas de papel encuadernadas y protegidas por una cubierta. En general, para ser considerado libro, debe tener al menos 50 páginas, y puede estar distribuido en varios tomos o volúmenes.
- b) **Capítulos de libros:** un capítulo es una división que hace que un libro se diferencie de otro tipo de documento escrito para facilitar la lectura y el orden e integración de los contenidos.
- c) **Artículos de científicos:** se llama artículo, la parte o disposición que compone una ley, un período u otro tipo de escrito basado en un tema científico o de investigación científica.
- d) **Proyectos de investigación:** es un procedimiento científico destinado a recaudar información y formular hipótesis sobre un determinado fenómeno social o científico. Como primer paso, se debe realizar el planteamiento del problema, con la formulación del fenómeno que se investigará.
- e) **Textos de congresos:** es una vitrina que permite visualizar los aportes científicos y académicos que generan nuestros investigadores, docentes y colaboradores externos.
- f) **Ponencia:** actividad generalmente académica, mediante la cual el ponente presenta un punto de vista o una posición sobre un tema determinado y concreto; habitualmente, con el propósito de someter sus criterios a evaluación, examen o validación por una comunidad, o evento.

g) **Tesis:** es una conclusión, proposición, opinión o teoría que se mantiene con razonamientos. Una tesis es también un trabajo de carácter científico, habitualmente para obtener un título en una universidad.

h) **Patentes:** Es un conjunto de derechos exclusivos concedidos por un Estado al inventor de un nuevo producto o tecnología, susceptibles de ser explotados comercialmente por un período limitado de tiempo, a cambio de la divulgación de la invención. Su registro de la patente constituye la creación de un monopolio de manera artificial, y se enmarca dentro de la propiedad industrial, que a su vez forma parte del régimen de propiedad intelectual.

4. Convenios interinstitucionales: se le reconoce a todo acto celebrado entre una institución y otras personas jurídicas de derecho público o privado, nacionales o extranjeras y cuya finalidad es aprovechar mutuamente sus recursos o fortalezas.

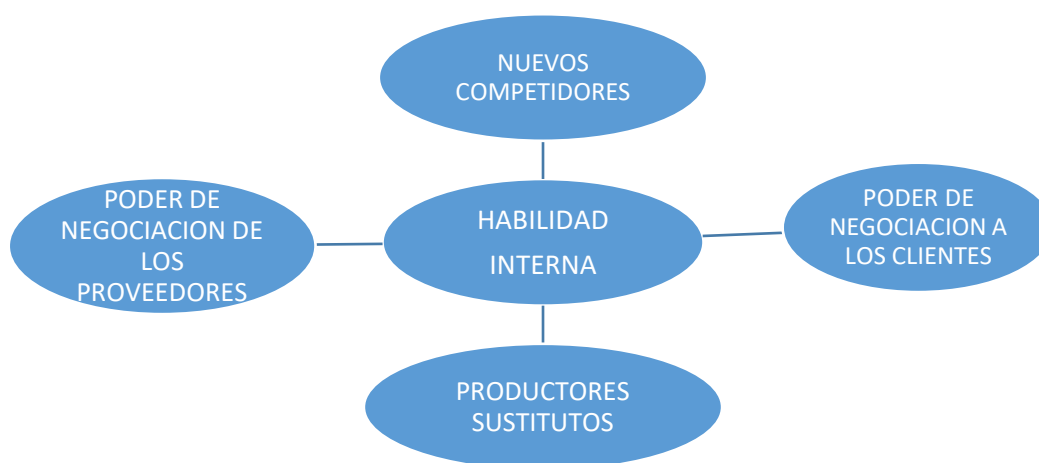
5. Carta de intención: es un tipo de acuerdo no obligatorio que contiene compromisos que más tarde pueden formalizarse mediante la redacción de un contrato. Si lo firman varias partes, también se habla de un memorándum de entendimiento.

6. Acuerdos de trabajo conjuntos: es un conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de sus derechos a sus habilidades y conocimientos, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

3.4. FASE II. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.4.1. Análisis Externo

Ilustración 10. Cinco fuerzas de Porter



Fuente: 5 Fuerzas de Porter – Claves para el Éxito de la Empresa 2012

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

Los proveedores como tal son parte elemental del observatorio ya que su rol dentro de este proyecto se identifica, mediante la imagen de su producto empresa y calidad, además vender su producto o servicio mediante el ofrecimiento desde el ámbito del cumplimiento eficaz en la logística hasta la calidad del producto hasta su consumo. Además, los proveedores del bien capital para el desarrollo de las actividades económicas de emprendimientos en capacidad de mejoramiento, por otra parte, los proveedores de bienes es una inyección de bienes tanto físicos como capital directamente de la Universidad Otavalo como principal benefactor de este proyecto.

NUEVOS COMPETIDORES.

Actualmente el único observatorio que se encuentran en planificación en la parte norte del país, es el de la Universidad Técnica del Norte (UTN), generado entre docentes y estudiantes, no obstante, podría existir futuras investigaciones relacionadas en nuestro campo.

HABILIDADES INTERNAS

Lograr una cadena de homogeneidad en las etapas, al prestar el servicio, en lo referente a servicios de calidad. Concentración total para dar soluciones en temas informativos acorde al proyecto, además de mantener una sólida comunicación de las intenciones del proyecto y lograr un común acuerdo entre las partes interventoras.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.

Los clientes mediante los emprendimientos locales, se encargaran en crear ideas innovadoras que mediante el observatorio su poder al negociar con futuros inversionistas, sea respaldado con la debida experiencia y confianza que brinda la academia, todo esto pensado en impulsar el desarrollo de la zona norte siendo sucumbíos, esmeraldas, Carchi e Imbabura sitios de estos emprendimientos por consecuente careciendo de medios para su crecimiento, por tanto es necesario permitir a la comunidad crear un entorno de aprendizaje continuo y mutuo entre los productores, inversores y estudiantes como principal elemento de esta actividad, y lograr el objetivo de captar inversión extranjera para beneficio propio y en general.

PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los servicios sustitutos que pose como tal el observatorio, son aquellos entes como las cámaras de comercio, creadas con el único objetivo de precautelar el desarrollo y crecimiento organizado del comercio e industria de un sector determinado, desarrollando proyectos de formación o capacitación para sus socios dentro del ámbito de las necesidades existentes en dicho sector antes mencionado.

3.4.2. Análisis Interno

FODA

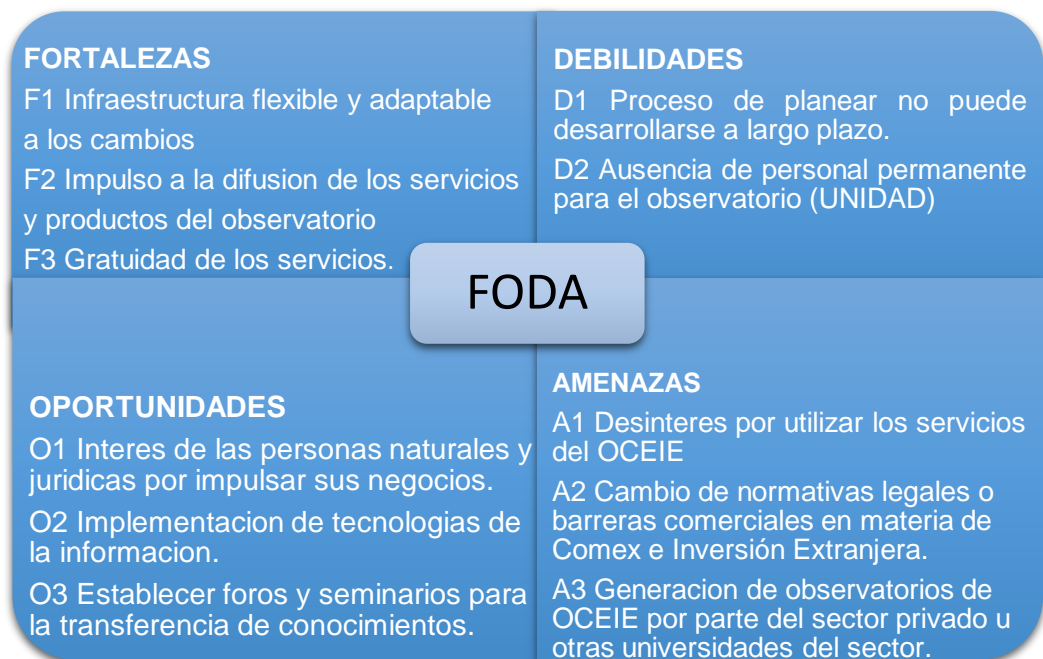


Ilustración 11. FODA OCEIE

Por medio del cruce de factores se determinan las estrategias que se van a seguir en el funcionamiento del observatorio de comercio exterior e inversión extranjera.

CRUCE DE FACTORES	Fortaleza					Debilidades		
	F1	F2	F3	F4	F5	D1	D2	D3
	Docentes e investigadores	Infraestructura idónea	Actualización permanente de la información ingresada al observatorio	Impulso a la difusión de los servicios y productos del observatorio	Gratuidad en los servicios	Proceso de planeación	El observatorio aun no es conocido por la colectividad	Ausencia de personal permanente para el observatorio
Oportunidades	Estrategia FO				Estrategia DO			
O1: Interés de las personas naturales y jurídicas por impulsar su negocio	Brindar servicios de calidad gratuitos en temas de comercio exterior e Inversión extranjera.				Fortalecer el accionar académico con proporción social.			
O2: Implementación de tecnología de la información								
O3 Establecer foros y seminarios para								

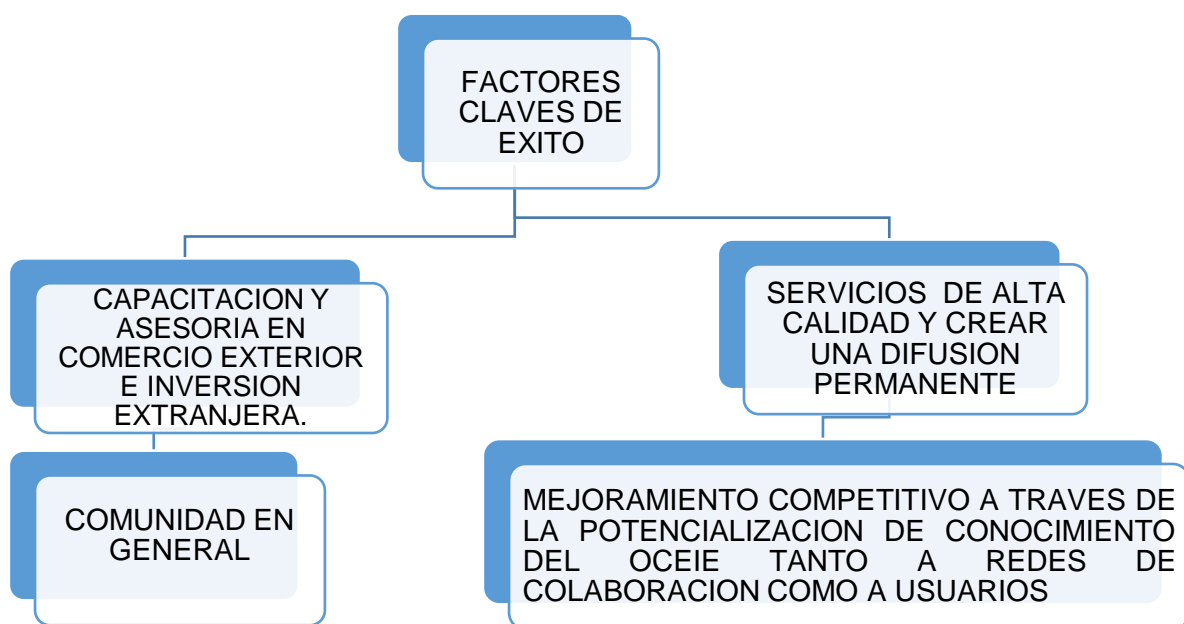
la transferencia de conocimientos		
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
A1 Desinterés por utilizar los servicios del OCEIE	Enfocar su ámbito de acción en el sector norte del país.	Difundir las actividades y resultados del observatorio de manera continua.
A2 Cambios de normativas legales o barreras comerciales de CE e IE		
A3 Generación de observatorios de OCEIE por parte del sector privado u otras universidades del sector.		

Ilustración 12. Cruce de factores FODA

3.4.3. Factores claves de éxito

Las áreas operativas pretenderán ser de un funcionamiento óptimo en cuanto a los procesos que realiza utilizando herramientas como la utilización de un buen sistema de calidad para brindar un buen servicio y de esta manera mantener siempre los estándares de calidad altos, puesto que, en estas, el desempeño no satisfará las expectativas.

Ilustración 13. Factores claves de éxito



Elaboración propia

- Como factor inicial clave para el éxito en la distinción del servicio que el Observatorio brinda es la capacitación y asesoría en comercio exterior e inversión extranjera, que se destina a la comunidad en general, con mayor énfasis a los estudiantes de la carrera de Comercio Exterior, quienes junto con los docentes encargados brindaran los servicios a la comunidad enfocados en un mejoramiento continuo del mismo por medio de la implementación de un sistema de gestión de calidad.
- Innovación constante por medio del factor I+D (Innovación más Desarrollo), es decir innovación más desarrollo de las actividades y procesos del observatorio y difusión continua de sus servicios y resultados.

RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS

“La administración de recursos humanos como un área extremadamente sensible a la mentalidad que impera en las organizaciones, razón por la cual es contingente y situacional. Depende de la cultura organizacional que se adopte. E igualmente depende de las características del contexto ambiental, del giro de la organización de las características internas, de sus funciones y procesos y de un sinnúmero de otras variables importantes” (Chiavenato 2007).

Las capacidades y recursos que la OCEIE posee es un capital para el mantenimiento del observatorio que es inyectado directamente por la Universidad Otavalo y otros organismos, sistemas informáticos y personal capacitado, supervisión directa, productos diseñados para su funcionamiento, publicaciones de artículos científicos, revista Sapance u otras, otro tipo de recursos son que los estudiantes realizan su proyecto de investigación en empresas del sector así como también generación de boletines digitales y resultados del observatorio, una innovación de productos y reputación institucional, el OCEIE ofrece un catálogo de productos y servicios del sector, además de la atracción de recursos públicos y privados es decir alianzas estratégicas.

3.5. FASE III. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

3.5.1. Análisis de Opciones

De las estrategias planteadas se identifica que las estrategias para el Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera son:

FO: Brindar servicios de calidad gratuitos de comercio exterior e Inversión extranjera.

DO: Fortalecer el accionar académico con proporción social.

FA: Enfocar su ámbito de acción en el sector norte del país.

DA: Difundir las actividades y resultados del observatorio de manera continua.

Siendo estas las opciones que debemos considerar, para identificar la posición competitiva, considerando que el Observatorio del OCEIE de la Universidad de Otavalo no tiene considerado cobrar por sus servicios ya que los mismo serán gratuitos tendríamos un liderazgo en coste, considerando que por el momento no

existe es el sector norte de nuestro país un observatorio del OCEIE. Tendríamos un enfoque de mercado geográfico, en cuanto a la diferenciación de nuestro OCEIE este considera los servicios de inversión extranjera. Punto diferenciador de la competencia existente en el país.

3.5.2. Estrategias

Entorno a lo realizado se observa la importancia de los objetivos estratégicos planteados y la perspectiva a la que corresponden las cuales alineados a las estrategias y escenarios estratégicos.

Tabla 10. Escenario Estratégico y Estrategia

ESCENARIO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	CAPACIDADES Y RECURSOS	REQUERIMIENTOS ORGANIZACIONALES
LIDERAZGO DE COSTE	Brindar servicios de calidad gratuitos en demás comercio e inversión extranjera	Capital para mantenimiento del observatorio inyectado por la UO y otros organismos. Sistemas informáticos y personal capacitado. Supervisión directa. Productos diseñados para su fortalecimiento.	Reportes permanentes de ingresos y gastos Infraestructura tecnológica. Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos.

<p>DIFERENCIACIÓN</p>	<p>Fortalecer el accionar académico con proyección social. Difundir las actividades y resultados del observatorio de manera continua.</p>	<p>Publicación de artículos científicos, revista sapanca u otros. Estudiantes realizando sus proyectos de investigación a empresas del sector. Generación de boletines digitales y resultados del observatorio. Innovación de productos. Reputación institucional.</p>	<p>Coordinación de funciones. Fuerte apoyo de la dirección de investigación. Aplicación de los incentivos por resultados de investigaciones. Persona permanente para el observatorio que sea una unidad.</p>
<p>ENFOQUE</p>	<p>En el ámbito geográfico está enfocado a la zona 1 norte del país, es decir a las provincias de Imbabura, Carchi, Sucumbíos y Esmeraldas.</p>	<p>Catálogo de productos y servicios del sector. Atracción de recursos públicos y privados (alianzas estratégicas)</p>	<p>Brindar facilidades de movilización. Plataforma online que abastezca los sistemas de servicios. Actualización de empresas productoras de bienes y servicios y de inversionistas extranjeros</p>

Elaboración propia

3.6. FASE IV. PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Para la planificación e implementación de las estrategias del OCEIE consideramos los pesos de los objetivos estratégicos desde una matriz de ponderación de doble entrada donde se obtiene los siguientes resultados:

Tabla 11 Matriz de ponderación de objetivos

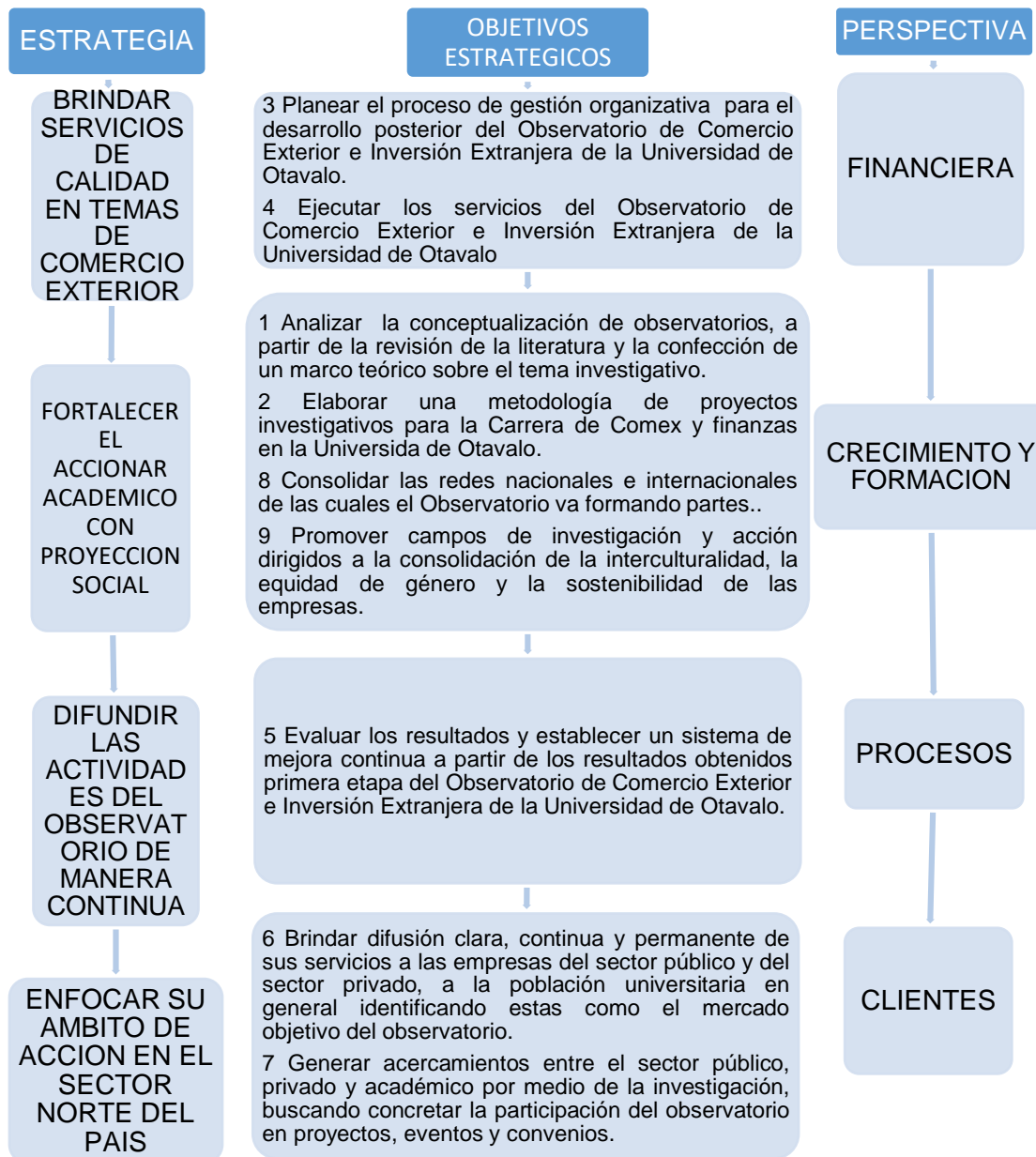
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	Analizar la conceptualización de observatorios, a partir de la revisión de la literatura y la confección de un marco teórico sobre el tema investigativo	Elaborar una metodología de proyectos investigativos para la Carrera de Comercio Exterior de la Universidad Otavalo.	Planear el proceso de gestión organizativa para el desarrollo posterior del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la Universidad de Otavalo	Ejecutar los servicios del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la Universidad de Otavalo	Evaluar los resultados y establecer un sistema de mejora continua a partir de los resultados obtenidos primera etapa del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la Universidad de Otavalo.	Brindar difusión clara, continua y permanente de sus servicios a las empresas del sector público y del sector privado, a la población universitaria en general identificando estas como el mercado objetivo del observatorio.	Generar acercamientos entre el sector público, privado y académico por medio de la investigación, buscando concretar la participación del observatorio en proyectos, eventos y convenios.	Consolidar las redes nacionales e internacionales de las cuales el Observatorio va formando partes.	Promover campos de investigación y acción dirigidos a la consolidación de la interculturalidad, la equidad de género y la sostenibilidad de las empresas	TOTAL	PORCENTAJE
Analizar la conceptualización de observatorios, a partir de la revisión de la literatura y la confección de un marco teórico sobre el tema investigativo	0	1.33	1.33	1.33	1.33	0.66	1.33	1.33	1.33	9,97	8,79%
Elaborar una metodología de proyectos investigativos para la Carrera de Comercio Exterior de la Universidad Otavalo.	1.33	0	1.66	2	2	1.33	1.66	1.66	1.66	13,3	11,73%
Planear el proceso de gestión organizativa para el desarrollo posterior del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la Universidad de Otavalo	1.66	1.66	0	1.66	1.66	1.66	1.33	1.33	1.66	12,62	11,13%
Ejecutar los servicios del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la Universidad de Otavalo	1.33	1.33	1.33	0	1.66	1.33	2	1.33	1.33	11,64	10,26%

PESOS DE LOS OBJETIVOS Y PERSPECTIVAS DEL CMI - OCEIE

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	Analizar la conceptualización de observatorios, a partir de la revisión de la literatura y la confección de un marco teórico sobre el tema investigativo	Elaborar una metodología de proyectos investigativos para la Carrera de Comercio Exterior de la Universidad Otavalo.	Planear el proceso de gestión organizativa para el desarrollo posterior del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la Universidad de Otavalo	Ejecutar los servicios del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la Universidad de Otavalo	Evaluar los resultados y establecer un sistema de mejora continua a partir de los resultados obtenidos primera etapa del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la Universidad de Otavalo.	Brindar difusión clara, continua y permanente de sus servicios a las empresas del sector público y del sector privado, a la población universitaria en general identificando estas como el mercado objetivo del observatorio.	Generar acercamientos entre el sector público, privado y académico por medio de la investigación, buscando concretar la participación del observatorio en proyectos, eventos y convenios.	Consolidar las redes nacionales e internacionales de las cuales el Observatorio va formando partes.	Promover campos de investigación y acción dirigidos a la consolidación de la interculturalidad, la equidad de género y la sostenibilidad de las empresas	TOTAL	PORCENTAJE
Evaluar los resultados y establecer un sistema de mejora continua a partir de los resultados obtenidos primera etapa del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la Universidad de Otavalo.	1.33	1.33	1.66	1.33	0	1.66	2	2	2	13,31	11,74%
Brindar difusión clara, continua y permanente de sus servicios a las empresas del sector público y del sector privado, a la población universitaria en general identificando estas como el mercado objetivo del observatorio.	1	1.33	2	1.66	2	0	1.66	1.33	1.66	12,64	11,15%
Generar acercamientos entre el sector público, privado y académico por medio de la investigación, buscando concretar la participación del observatorio en proyectos, eventos y convenios.	1.33	2	2	1.33	1.33	1.33	0	2	2	13,32	11,75%
Consolidar las redes nacionales e internacionales de las cuales el Observatorio va formando partes.	1.66	1.66	1.66	2	1.33	2	1.66	0	2	13,97	12,32%
Promover campos de investigación y acción dirigidos a la consolidación de la interculturalidad, la equidad de género y la sostenibilidad de las empresas	1.66	1.33	2	1.66	1.33	1.66	1.33	1.66	0	12,63	11,14%

En torno a lo analizado se observa la importancia de los objetivos estratégicos planteados y la perspectiva a la que corresponden los mismos alineados a las estrategias.

Tabla 12 Estrategias y Perspectivas del CMI



La estrategia principal de Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera por tanto es la segunda estrategia que establece:

Fortalecer el accionar académico con proyección social mientras las otras serian estratégicas complementarias, además se ha planteado iniciativas estratégicas con el fin de cumplir los objetivos estratégicos del observatorio, las mismas que son:

- Fortalecimiento patrimonial y solvencia (auto sustentabilidad)
- Realizar un análisis de mercado.
- Alcanzar satisfacción del usuario por el servicio integral brindado
- Fortalecer el conocimiento y la investigación
- Mejorar las habilidades y capacidades de investigadores y estudiantes
- Elaborar procedimientos e instructivos de trabajo.
- Diseñar e implementar programa de capacitación.
- Controlar el asesoramiento a los clientes y dar seguimiento a los procesos
- Implementar un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008
- Realizar alianzas con diversos inversores
- Incrementar permanentemente el catálogo de productos
- Difusión de la misión, visión y valores del observatorio a todos los docentes y estudiantes de la UO.

En base a la ponderación de las iniciativas estratégicas con relación a los objetivos estratégicos se establecer el nivel de importancia de estas iniciativas con relación a los objetivos estratégicos y perspectivas del CMI identificando como las iniciativas estratégicas más importantes.

- Alcanzar satisfacción del usuario por el servicio integral brindado.
- Diseñar e implementar un programa de capacitación.
- Implementar un sistema de gestión de la calidad ISO.

Sin embargo, no se puede despreocupar el resto de las iniciativas planteadas, a continuación, se puede observar la tabla de ponderación de las iniciativas:

Las iniciativas tienen que unificarse a un objetivo estratégico las que quedan sueltas que son las 3 últimas se deben explicar que se desarrollan en torno a todas las actividades por ello no se ajustan a un objetivo específico.

Estas se ligan por lo tanto a la matriz de indicadores estratégicos, actividades que se han desarrollado y los recursos necesarios quien ejecute y los responsables.

Tabla 13 Matriz de priorización de iniciativas

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS													
PERSPECTIVAS	<p style="text-align: center;">NIVEL DE IMPACTO</p> <p style="text-align: center;">0= Ningun impacto 1= Poco Impacto 2= Mediano Impacto 3= Alto Impacto</p> <p style="text-align: center;">OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</p>	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS											
		Fortalecimiento patrimonial y solvencia (autosustentabilidad)	Realizar un análisis de mercado.	Alcanzar satisfacción del usuario por el servicio integral brindado	Fortalecer el conocimiento y la investigación	Mejorar las habilidades y capacidades de investigadores y estudiantes	Elaborar procedimientos e instructivos de trabajo.	Diseñar e implementar programa de capacitación.	Controlar el Asesoramiento a los clientes y dar seguimiento a los procesos	Implementar un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008	Realizar alianzas con diversos inversores	Incrementar permanentemente el catalogo de productos	Diffusion de la mision vision y valores del observatorio a todos los docentes y estudiantes de la U.O
FINANCERA													
CLIENTES	EJECUTAR LOS SERVICIOS DEL OBSERVATORIOS DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIÓN EXTRANJERA.	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
PROCESOS	ELABORACION DE UNA METODOLOGIA DE PROYECTOS DE INVESTIGACION PARA LA CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR DE LA UNIVERSIDAD DE OTAVALO.	2	2	3	2	3	3	3	2	2	1	1	1
	PLANEAR EL PROCESO DE GESTIÓN ORGANIZATIVA PARA EL DESARROLLO POSTERIOR DEL OCEIE.	2	2	3	2	3	3	3	2	2	1	1	1
	BRINDAR DIFUSION CLARA, CONTINUA Y PERMANENTE DE SUS SERVICIOS A LAS EMPRESAS DEL SECTOR PUBLICO Y PRIVADO, A LA POBLACION UNIVERSITARIA EN GENERAL IDENTIFICADO ESTAS COMO EL MERCADO OBJETIVO DEL OBSERVATORIO.	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2
	CONSOLIDAR LAS REDES NACIONALES E INTERNACIONALES DE LAS CUALES EL OBSERVATORIO VA FORMANDO PARTE.	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3
DESARROLLO HUMANO	ANALIZAR LA CONCEPTUALIZACION DE OBSERVATORIOS, A PARTIR DE LA REVISION DE LA LITERATURA Y LA CONFECIÓN DE UN MARCO TEORICO	2	1	3	2	2	2	3	3	3	2	1	3
	EVALUAR LOS RESULTADOS Y ESTABLECER UN SISTEMA DE MEJORA CONTINUA A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS PRIMERA ETAPA DEL OCEIE	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3
	GENERAR ACESORAMIENTO ENTRE EL SECTOR PUBLICO, PRIVADO Y ACADEMICO POR MEDIO DE LA INVESTIGACION, BUSCANDO CONCRETAR LA PARTICIPACION DEL OBSERVATORIO EN PROYECTOS.	2	1	2	2	2	3	2	2	3	3	2	1
	PROMOVER CAMPOS DE INVESTIGACION Y ACCION DIRIGIDOS A LA CONSOLIDACION DE LA INTERCULTURALIDAD, LA EQUIDAD DE GENERO Y LA SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS.	1	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2
	IMPACTO ESTRATÉGICO												
	RANKING	17	18	22	20	22	21	22	21	23	19	17	18

3.6.1. Políticas Organizacionales

Con el afán de cumplir los objetivos del OCEIE se consideran las siguientes políticas.

- a) Analizar la conceptualización de observatorios, a partir de la revisión de la literatura y la confección de un marco teórico sobre el tema investigativo
- b) Elaborar una metodología de proyectos investigativos para la Carrera de Comercio Exterior de la Universidad Otavalo.
- c) Planear el proceso de gestión organizativa para el desarrollo posterior del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la Universidad de Otavalo
- d) Ejecutar los servicios del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la Universidad de Otavalo.
- e) Evaluar los resultados y establecer un sistema de mejora continua a partir de los resultados obtenidos primera etapa del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la Universidad de Otavalo.
- f) Brindar difusión clara, continua y permanente de sus servicios a las empresas del sector público y del sector privado, a la población universitaria en general identificando estas como el mercado objetivo del observatorio.
- g) Generar acercamientos entre el sector público, privado y académico por medio de la investigación, buscando concretar la participación del observatorio en proyectos, eventos y convenios.
- h) Consolidar las redes nacionales e internacionales de las cuales el Observatorio va formando partes.
- i) Promover campos de investigación y acción dirigidos a la consolidación de la interculturalidad, la equidad de género y la sostenibilidad de las empresas.

3.6.2. Políticas Estructural y Financiera

- a) Los procesos del observatorio serán estratégicos, operativos y de apoyo
- b) Los servicios brindados por el OCEIE de la UO serán gratuitos.
- c) Cada año se identificará en el POA de la carrera de Comercio Exterior el presupuesto requerido para la sostenibilidad del proyecto.

3.6.3. Políticas con Clientes

Con el propósito de establecer la satisfacción de los clientes, se optimizarán el uso de los recursos del observatorio tanto físicos humanos y materiales considerando las siguientes políticas.

- a) La asesoría a los clientes será especializada
- b) La atención y servicio al cliente, serán acciones prioritarias y de carácter estratégico.
- c) Todos los que participen en el OCEIE deberán conocer los procesos y/o mecanismos necesarios con el fin de garantizar al cliente la eficaz prestación del servicio que el cliente requiera.

3.6.4. Políticas de Procesos Internos

Con el propósito de normar las actividades de la organización dentro de los lineamientos establecidos, cumpliendo la misión y buscando el alcance de la visión se propone:

- a) Las actividades para realizarse se deberán programar de acuerdo con lo establecido en un plan operativo de cada año.
- b) Se deberá establecer programas preventivos y correctivos de los servicios que brinda la organización y se deben adaptar con la mayor brevedad posible.
- c) Se determinará una vez por semestre un balance del proyecto y sus alcances, con el objeto de corregir desvíos y evitar amenazas futuras.

3.6.5. Políticas de Talento Humano (crecimiento y aprendizaje)

Para garantizar la ejecución eficaz de los procesos y actividades del observatorio se consideran las siguientes políticas de talento humano.

- a) Contar con al menos una persona fija en el observatorio.
- b) Determinar los criterios de selección y personal que sea necesario en cuanto a sus aptitudes intelectuales, así como también las capacidades de desarrollo.
- c) Evaluar una vez al año los resultados del personal y su desempeño.

- d) La higiene y seguridad son factores importantes por tanto se deberá mantener las condiciones físicas y ambientales del área de trabajo.

3.6.6. Metas del Observatorio por Objetivo estratégico

Para garantizar la buena gestión del observatorio de OCEIE trazar metas que permitan el cumplimiento tanto de los objetivos, como de la misión y la visión, por tanto, se determinan las siguientes metas para el observatorio en base al cuadro de mando integral.

3.6.7. Perspectiva del Cliente.

OBJETIVO ESPECÍFICO	Ejecutar los servicios del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la Universidad de Otavalo
ESTRATEGIA	Brindar servicios de calidad en temas de comercio exterior.
DESCRIPCIÓN	Los servicios se ejecutarán en programas formativos, consultorías, foros, asesoramientos, desarrollo de prácticas, talleres, capacitaciones, círculo de estudio, conferencias, ferias, exposiciones, rondas de negocios, mesas de negociaciones, proyectos de investigación.
META	Ejecutar al menos el 90% de todos los servicios del OCEIE
FÓRMULA	Total, de servicios brindados vs. total, de servicios existentes
FRECUENCIA MEDICIÓN	Mensual
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Informes Mensuales de Coordinación General.

Elaboración propia

3.6.8. Perspectiva de Procesos Internos

OBJETIVO ESPECÍFICO	Elaborar una metodología de proyectos investigativos para la Carrera de Comercio Exterior de la Universidad Otavalo.
ESTRATEGIA	Fortalecer el accionar académico con proyección social.
DESCRIPCIÓN	Desarrollar en base a la información generada en el OCEIE una metodología de proyectos de investigación que coadyuve a los proyectos de la Carrera de Comercio Exterior.
META	Tener una metodología para los proyectos de investigación de la Carrera de Comercio Exterior
FÓRMULA	Metodología existente
FRECUENCIA MEDICIÓN	Anual.
UNIDAD DE MEDIDA	Unidad
FUENTE DE DATOS	Metodología aprobada para los proyectos de investigación.

Elaboración propia

OBJETIVO ESPECÍFICO	Planear el proceso de gestión organizativa para el desarrollo posterior del OCEIE
ESTRATEGIA	Brindar servicios de calidad en temas de comercio exterior
DESCRIPCIÓN	Planificar los procesos de gestión administrativa y su distribución para el desarrollo del OCEIE
META	Cumplir con al menos el 90% de los procesos de gestión organizativa generados en el OCEIE, en el primer año
FÓRMULA	Total, de procesos brindados VS total de procesos existentes
FRECUENCIA MEDICIÓN	Permanente
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentual
FUENTE DE DATOS	Informe de procesos realizados. Seguimiento de avance trimestral

OBJETIVO ESPECÍFICO	Brindar difusión clara, continua y permanente de sus servicios a las empresas del sector público y del sector privado, a la población universitaria en general identificando estas como el mercado objetivo del observatorio.
ESTRATEGIA	Enfocar su ámbito de acción en el sector norte del país.
DESCRIPCIÓN	Crear un plan de comunicación para la difusión de los servicios del OCEIE enfocado tanto en el sector público como en el sector privado.
META	Ejecutar al menos el 80% del plan de comunicación establecido.
FÓRMULA	Actividades consideradas en el plan vs actividades ejecutadas.
FRECUENCIA MEDICIÓN	Semestral
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	El plan de comunicación. Seguimiento semestral. Campañas realizadas.

Elaboración propia

OBJETIVO ESPECÍFICO	Consolidar las redes nacionales e internacionales de las cuales el Observatorio va formando partes.
ESTRATEGIA	Fortalecer el accionar académico con proyección social.
DESCRIPCIÓN	Promover el dialogo entre investigadores tanto a nivel nacional como internacional y generar redes de colaboración e investigación.
META	Contar con al menos 5 redes nacionales y una red internacional para el OCEIE
FÓRMULA	# de redes establecidas a nivel nacional # de redes establecidas a nivel internacional
FRECUENCIA MEDICIÓN	Trimestral
UNIDAD DE MEDIDA	Unidades
FUENTE DE DATOS	Actas de conformación de redes.

Elaboración propia

3.6.9. Perspectiva Formación y Crecimiento

OBJETIVO ESPECÍFICO	Analizar la conceptualización de observatorios, a partir de la revisión de la literatura y la confección de un marco teórico sobre el tema investigativo.
ESTRATEGIA	Fortalecer el accionar académico con proyección social.
DESCRIPCIÓN	Revisión de bibliografía para generar un marco teórico.
META	Definir un marco teórico
FORMULA	Marco teórico aprobado
FRECUENCIA MEDICIÓN	Trimestral
UNIDAD DE MEDIDA	Unidad
FUENTE DE DATOS	Informes de revisión literaria Avances de la propuesta de marco teórico Propuesta de marco teórico Marco teórico aprobado

Elaboración propia

OBJETIVO ESPECÍFICO	Evaluar los resultados y establecer un sistema de mejora continua a partir de los resultados obtenidos primera etapa del OCEIE.
ESTRATEGIA	Difundir las actividades del observatorio de manera continua.
DESCRIPCIÓN	Evalutando los resultados se establecerán seguimientos continuos requeridos por el OCEIE, con la finalidad de mejorar sus procesos, procedimientos, productos y servicios, lo cual permitirá la evolución a una segunda fase de este proyecto
META	Elaborar un plan de mejorar a partir de los resultados del OCEIE
FÓRMULA	Plan de mejora aprobado
FRECUENCIA MEDICIÓN	Semestral
UNIDAD DE MEDIDA	Unidades
FUENTE DE DATOS	Plan de mejorar aprobado Informe de seguimiento de plan de mejoras Plan de mejorar ejecutado.

Elaboración propia

OBJETIVO ESPECÍFICO	Generar acercamientos entre el sector público, privado y académico por medio de la investigación, buscando concretar la participación del observatorio en proyectos, eventos y convenios.
ESTRATEGIA	Enfocar su ámbito de acción en el sector norte del país.
DESCRIPCIÓN	Generar alianzas estratégicas, con establecimientos educativos, y sectores públicos y privados.
META	Alcanzar alianzas estratégicas con al menos 5 GADs y 10 empresas privadas en el primer año
FÓRMULA	# de convenios firmados con GADs. # de convenios firmados con empresas privadas
FRECUENCIA MEDICIÓN	Semestral
UNIDAD DE MEDIDA	Unidades
FUENTE DE DATOS	Convenios firmados y vigentes.

Elaboración propia

OBJETIVO ESPECÍFICO	Promover campos de investigación y acción dirigidos a la consolidación de la interculturalidad, la equidad de género y la sostenibilidad de las empresas.
ESTRATEGIA	Fortalecer el accionar académico con proyección social.
DESCRIPCIÓN	Desarrollar investigaciones y acciones con enfoque intercultural, de equidad de género y sostenibilidad.
META	Contar con al menos un campo de investigación y acción por cada enfoque.
FÓRMULA	Campos de investigación y acción generados por enfoque
FRECUENCIA MEDICIÓN	Semestral
UNIDAD DE MEDIDA	Unidades
FUENTE DE DATOS	Informes de Campos de acción e investigación.

Elaboración propia

3.7. FASE V. EJECUCIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

3.6.10. Cuadro a de Mando Integral

En cuanto a la evaluación y control del CMI se considerará un semáforo con los colores:

Verde	Identifica el cumplimiento del indicador
Amarillo	Determina que está en proceso, pero no se ha culminado aun
Rojo	Que se encuentra retrasado y que no se está cumpliendo.

Los indicadores se evaluarán además de acuerdo con la meta planteada con una calificación de:

Excelente. Se sobrepasa la meta

Muy Bueno. Se cumple con la meta

Bueno. Está por debajo de la meta

Malo. No se cumple con la meta.

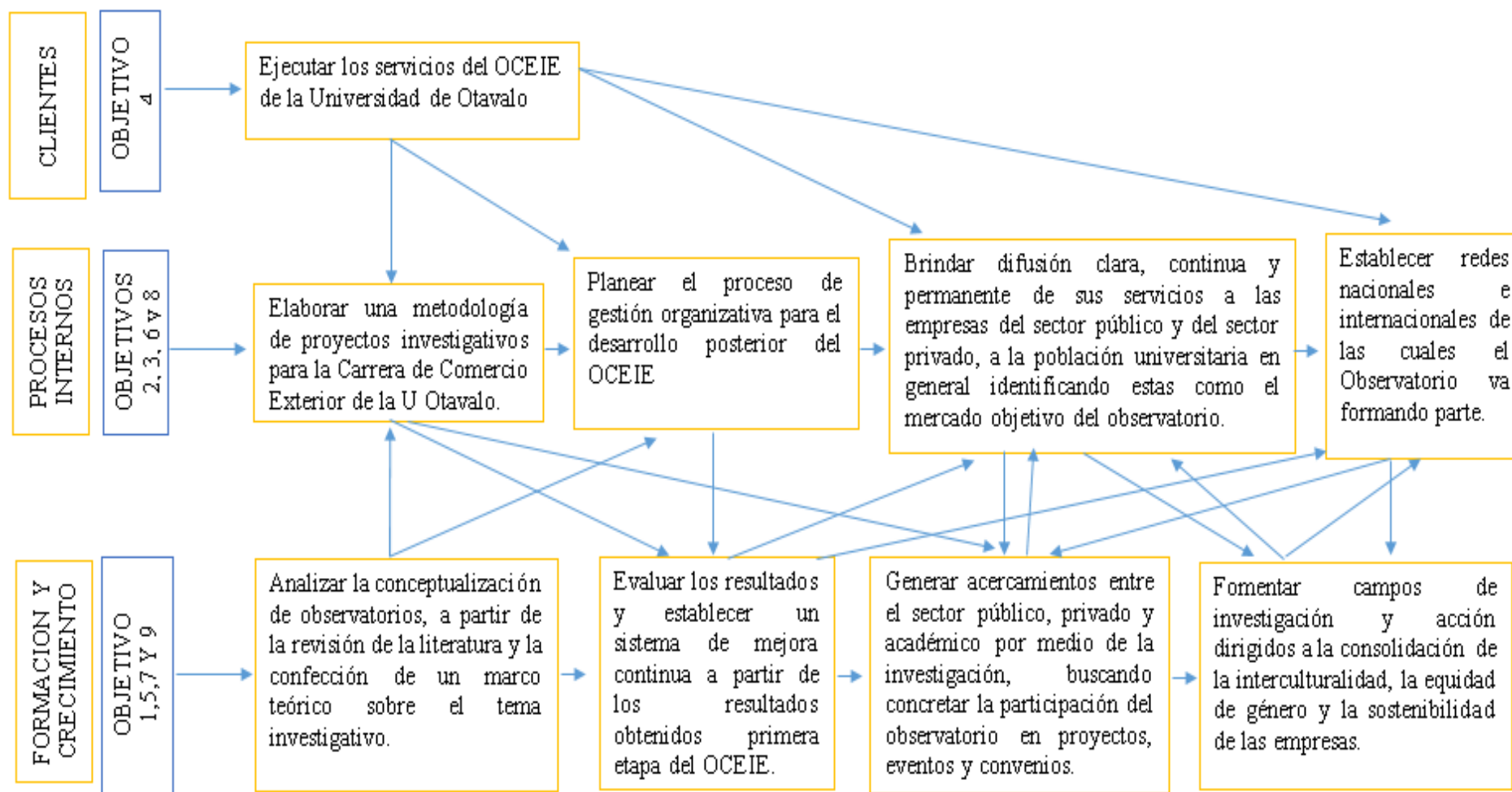
Matriz de indicadores estratégicos

A continuación, se detalla la matriz de indicadores estratégicos, los cuales contiene el sistema como proceso sustantivo de la educación superior, objetivos estratégicos, indicadores, perspectiva del BSC, fórmula de cálculo, unidad de medida, meta, precaución y peligro.

ESCENARIO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA	Objetivos estratégicos	Medio de Verificación	Perspectiva del CMI	Forma de cálculo	U.M.	Frecuencia	Meta	Precaución	Peligro
LIDERAZGO DE COSTE	Brindar servicios de calidad gratuitos en demás de comercio e inversión extranjera	OBJETIVO 3. Planear el proceso de gestión organizativa para el desarrollo posterior del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la Universidad de Otavalo	informe de procesos realizados seguimiento de avance trimestral	financiera	total de procesos brindados vs total de procesos existentes	%	permanente	> = 90% de los procesos d	60-89	Menos del 60%
		OBJETIVO 4. Ejecutar los servicios del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la Universidad de Otavalo	informes mensuales de coordinación general.	financiera	total de servicios brindado vs total de servicios existentes.	%	mensual	> = 90% de todos los servicios del OCEIE	60-89	Menos del 60%
	Fortalecer el accionar académico con proyección social.	OBJETIVO 1. Analizar la conceptualización de observatorios, a partir de la revisión de la literatura y la confección de un marco teórico sobre el tema investigativo.	informes de revision literaria avances de la propuesta de marco teorico propuesta de marco teorico marco aprobado	crecimiento y formacion	marco teorico aprobado.	Uni.	trimestral	Marco teórico aprobado	Avance 40 al 99%	Menos del 40 %
		OBJETIVO 2. Elaborar una metodología de proyectos investigativos para la Carrera de Comex y finanzas en la Universidad de Otavalo.	metodologia aprobada para los proyectos de investigación	crecimiento y formacion	metodologia existente	Uni.	anual	Metodologia existente y aprobada	Avance 40 al 99%	Menos del 40 %
		OBJETIVO 8. Consolidar las redes nacionales e internacionales de las cuales el Observatorio va formando partes..	actas de informacion de redes	crecimiento y formacion	# de redes establecida d a nivel nacional	Uni.	trimestral	> = 5 redes nacionales	de 3 a 4	< = 2
			actas de informacion de redes	crecimiento y formacion	# de redes establecida d a nivel internacion	Uni.	trimestral	> = 1 red internacional		0

ESCENARIO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA	Objetivos estratégicos	Medio de Verificación	Perspectiva del CMI	Forma de cálculo	U.M.	Frecuencia	Meta	Precaución	Peligro
DIFERENCIACION		OBJETIVO 9. Promover campos de investigación y acción dirigidos a la consolidación de la interculturalidad, la equidad de género y la sostenibilidad de las empresas.	informes de campos de acción e investigación.	crecimiento y formación	campos de investigación	Uni.	semestral	> = 1 red campo de investigación o acción que consolide el enfoque de interculturalidad		0
			informes de campos de acción e investigación.	crecimiento y formación	y acción generados	Uni.	semestral	> = 1 red campo de investigación o acción que consolide el enfoque de equidad de género		0
			informes de campos de acción e investigación.	crecimiento y formación	por enfoque	Uni.	semestral	> = 1 red campo de investigación o acción que consolide el enfoque de sostenibilidad de		0
	Difundir las actividades y resultados del observatorio de manera continua.	OBJETIVO 5. Evaluar los resultados y establecer un sistema de mejora continua a partir de los resultados obtenidos primera etapa del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la Universidad de Otavalo.	plan de mejoras aprobado informe de seguimiento de lan de mejora plan de moras ejecutado.	procesos internos	plan de mejora aprobado.	Uni.	semestral	Plan de mejora aprobado	Avance 40 al 99%	Menos del 40%
ENFOQUE GEOGRAFICO	En el ámbito geográfico está enfocado a la zona 1 norte del país, es decir a las provincias de Imbabura, Carchi, Sucumbios y Esmeraldas.	OBJETIVO 6. Brindar difusión clara, continua y permanente de sus servicios a las empresas del sector público y del sector privado, a la población universitaria en general identificando estas como el mercado objetivo del	plan de comunicación seguimiento semestral campañas realizadas	clientes	actividades consideradas en el plan vs actividades ejecutadas	%	semestral	> = 80% del plan de com	50-79	Menos del 50%
		OBJETIVO 7. Generar acercamientos entre el sector público, privado y académico por medio de la investigación, buscando concretar la	convenios firmados y vigentes	clientes	# convenios firmados	Uni.	semestral	> = 5 de convenios firmados con GADs.	de 3 a 4	< = 2
		convenios firmados y	clientes	# convenios	Uni.	semestral	10 de convenios firmados	de 5 a 9	< = 5	

3.6.11. Mapa Estratégico.



Elaboración propia

3.6.12. Priorización de los planes de acción.

Mediante el cuadro de Plan de Acción, se permite expresar las siguientes actividades, para el óptimo desarrollo funcional, del emprendimiento planteado por el OCEIE, con la meta de cumplir todos los objetivos propuestos. Siguiendo un proceso ordenado y precisando la gestión administrativa, esto se llevará a cabo con el apoyo conjunto entre estudiantes y docentes de la universidad de Otavalo y la comunidad en general.

ESTRATEGIA	Elaborar una metodología de proyectos investigativos para la Carrera de Comercio Exterior de la Universidad Otavalo.					
INDICADOR	Unidad					
META	Tener una metodología para los proyectos de investigación de la carrera de comercio exterior.					
ACTIVIDADES	FECHA	EVIDENCIA	PRESUPUESTO			
Desarrollar en base a la información generada en el OCEIE una metodología de proyectos de investigación para la carrera de comercio exterior.	INICIO	FIN	Creación de la metodología	RECURSOS PROPIOS	FIN EXTERNO	OTROS
	Octubre	Febrero		Docentes Investigadores Estudiantes		

ESTRATEGIA	Ejecutar los servicios del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la Universidad de Otavalo					
INDICADOR	Porcentual					
META	Ejecutar al menos el 90% de todos los servicios del OCEIE					
ACTIVIDADES	FECHA	EVIDENCIA	PRESUPUESTO			
Desarrollar servicios como, programas formativos, consultorías, foros, talleres capacitaciones, y proyectos de investigación.	INICIO	FIN	Servicios ejecutados del OCEIE	RECURSOS PROPIOS	FIN EXTERNO	OTROS
	Abril	Agosto		Docentes Investigadores Estudiantes		

ESTRATEGIA	Analizar la conceptualización de observatorios, a partir de la revisión de la literatura y la confección de un marco teórico sobre el tema investigativo.					
INDICADOR	Unidad					
META	Definir un marco teórico					
ACTIVIDADES	FECHA	EVIDENCIA	PRESUPUESTO			
Fortalecer el accionar académico con proyección social. Revisión de bibliografía para generar un marco teórico.	INICIO	FIN	Creación del marco teórico.	RECURSOS PROPIOS	FIN EXTERNO	OTROS
	Abril	Agosto		Docentes Investigadores Estudiantes	Logística y traslado de estudiantes o visitas a otros Observatorios	

ESTRATEGIA	Planear el proceso de gestión organizativa para el desarrollo posterior del OCEIE					
INDICADOR	Porcentual					
META	Cumplir con al menos el 90% de los procesos de gestión organizativa generados en el OCEIE dentro del primer año					
ACTIVIDADES	FECHA	EVIDENCIA	PRESUPUESTO			
Brindar servicios de calidad en temas de comercio exterior.	INICIO	FIN	Procesos creados para la gestión organizativa.	RECURSOS PROPIOS	FIN EXTERNO	OTROS
	Octubre	Febrero		Contactos de investigadores, Infraestructura idónea. Equipos tecnológicos.	Medios de comunicación. Convenios con sectores públicos y privados.	

ESTRATEGIA	Generar acercamientos entre el sector público, privado y académico por medio de la investigación, buscando concretar la participación del observatorio en proyectos, eventos y convenios.					
INDICADOR	Unidades					
META	Alcanzar alianzas estratégicas con al menos 5 GADs y 10 empresas privadas en el primer año.					
ACTIVIDADES	FECHA	EVIDENCIA	PRESUPUESTO			
Generar alianzas estratégicas con establecimientos educativos, sector público y privado.	INICIO	FIN	Aceptación de proyectos por parte del sector público, privado y académico.	RECURSOS PROPIOS	FIN EXTERNO	OTROS
	Abril	Agosto		Docentes Investigadores Estudiantes	00.00	Aportes Científicos

ESTRATEGIA	Evaluar los resultados y establecer un sistema de mejora continua a partir de los resultados obtenidos primera etapa del OCEIE.					
INDICADOR	Unidades					
META	Elaborar de mejoras a partir de los resultados del OCEIE.					
ACTIVIDADES	FECHA	EVIDENCIA	PRESUPUESTO			
Evaluando los resultados se establecerá seguimientos continuos requeridos por el OCEIE con la finalidad de mejorar sus procesos seguimientos, productos y servicios	INICIO	FIN	Resultados evaluados con el sistema de mejora continua	RECURSOS PROPIOS	FIN EXTERNO	OTROS
	Octubre	Febrero		Docentes Investigadores Estudiantes		

ESTRATEGIA	Promover campos de investigación y acción dirigidos a la consolidación de la interculturalidad, la equidad de género y la sostenibilidad de las empresas.					
INDICADOR	Unidades					
META	Contar con al menos un campo de investigación y acción por cada enfoque.					
ACTIVIDADES	FECHA	EVIDENCIA	PRESUPUESTO			
Desarrollar investigaciones y acciones con enfoque intercultural equidad de género y sostenibilidad.	INICIO	FIN	Mapa de procesos elaborado.	RECURSOS PROPIOS	FIN EXTERNO	OTROS
	Abril	Agosto		Docentes Investigadores Estudiantes	00.00	Aportes Científicos

ESTRATEGIA	Consolidar las redes nacionales e internacionales de las cuales el Observatorio va formando partes.					
INDICADOR	Unidades					
META	Contar con al menos 5 redes nacionales y una red internacional para el OCEIE					
ACTIVIDADES	FECHA	EVIDENCIA	PRESUPUESTO			
Promover el dialogo entre investigadores tanto a nivel nacional como internacional y generar redes de colaboración e investigación.	INICIO	FIN	Mapa de procesos elaborado.	RECURSOS PROPIOS	FIN EXTERNO	OTROS
	Febrero	abril		Docentes Investigadores estudiantes	00.00	Científicos

ESTRATEGIA	Brindar difusión clara, continua y permanente de sus servicios a las empresas del sector público y del sector privado, a la población universitaria en general identificando estas como el mercado objetivo del observatorio.					
INDICADOR	Unidades					
META	Ejecutar al menos el 80% de plan de comunicación establecido.					
ACTIVIDADES	FECHA	EVIDENCIA	PRESUPUESTO			
Crear un plan de comunicación para la difusión de los servicios del OCEIE enfocado tanto en el sector público y privado.	INICIO	FIN	Revista sarance y catálogo de servicios.	RECURSOS PROPIOS	FIN EXTERNO	OTROS
	Febrero	Abril		Docentes Investigadores Estudiantes	00.00	Científicos

Bajo la premisa de la priorización de los planes de acción se han determinado acciones esenciales para que el OCEIE funcione, ya que estas definen la creación de esta, sin ejecución de estas actividades del OCEIE sería un fracaso, ya que no contaría con un proceso estructural y orden de cada una de las actividades a realizarse.

CONCLUSIONES

Los aportes teóricos sustentan la realización del cuadro de mando integral al ser parte esencial para complementar la filosofía empresarial, donde se plantea la misión, visión, objetivos y metas de la organización. Es una herramienta para la alta gerencia, misma que permite la mejora de la gestión administrativa.

La metodología propuesta partió de del paradigma cuantitativo, aplicando una investigación de campo, descriptiva y bibliográfica, la técnica de investigación de encuesta permitió recabar información sobre 9 objetivos estratégicos cuya ejecución permitió generar un plan de actividades para la mejora de la gestión administrativa del observatorio.

La propuesta de un plan estratégico y cuadro de mando integral contiene cuatro fases: planificación del observatorio que abarca la filosofía empresarial, procesos, organigrama funcional, la segunda el análisis estratégico, donde se abordan aspectos internos y externos; la tercera fase la formulación de la estrategia, que contiene el análisis de opciones y estrategias y la última fase sobre la planificación e implementación de las políticas, cuadro de mando integral, mapa estratégico y priorización de los planes de acción.

RECOMENDACIONES

Los administradores del observatorio deberían considerar el mapa estratégico y cuadro de mando integral como una herramienta de trabajo para lograr los objetivos estratégicos trazados para el observatorio en base a su priorización y perspectivas de acción lo cual, coadyuvará en la gestión del observatorio.

Ejecutar y monitorear de manera permanente los avances del tablero de mando integral con la finalidad de que se pueda identificar los avances alcanzados, los tiempos y periodos y si estos se están cumpliendo según lo establecido.

Socialización y presentación de los resultados de la investigación a los estudiantes, docentes y autoridades de la carrera de Comercio Exterior y Finanzas de la Universidad de Otavalo.

BIBLIOGRAFÍA

- B.J Hodge, Willian Anthony, Lawrence Gales. Teoria de la Organizacion. Prentice Hall, 2003.
- Carrión Maroto, Juan. Ebooks. 22 de 07 de 2019. https://books.google.com.ec/books?id=8_PwloGOa6QC&pg=PA165&dq=estrategias+corporativas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiGlvO2xc7jAhXLjFkKHd5WAIYQ6AEILTAB#v=onepage&q=estrategias%20corporativas&f=false.
- Castellanos, Iovana. «Observatorios Académicos.» Revista Universidad de la Salle, 2014.
- Castillo, Isabel. Liferder. 22 de 07 de 2019. <https://www.liferder.com/beneficios-planeacion-estrategica/>.
- Charles Lusthaus, Marie Helene, Gary Anderson. Evaluacion Organizacional. Canada: IDRC.CA, 2002.
- Chiavenato, I. como definir mision, vision y valores organizacionales de tu negocio. abril de 2019. <https://ingenioempresa.com/como-definir-mision-vision-valores-organizacionales/>.
- Diario la Hora. Diario La Hora. julio de 2019. <https://www.lahora.com.ec/noticia/1102258812/la-inversion-extranjera-directa-para-2019-no-seria-la-esperada-por-el-gobierno-de-ecuador->.
- El Comercio. CEPAL. 18 de Mayo de 2015. <https://especiales.elcomercio.com/2015/07/inversion-extranjera-ecuador/>.
- EITelegrafo. 6 de septiembre de 2019. <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/inversion-extranjera-crecimiento-ecuador>.
- EvaluandoSoftware.com. Mapas Estrategicos y Perspectivas de Valor. 21 de noviembre de 2016. <https://www.evaluandosoftware.com/mapas-estrategicos-perspectivas-valor/>.
- Farné, Stefano. Observatorios de Mundo, que son y para que funcionan. El Salvador: Publicaciones de Economía Institucional , 2011.
- Fleitman, Jack. Negocios Exitosos. MCGraw Hill, 2000.
- Garcia, Ivan. emprender pymes. 10 de enero de 2018. <https://www.emprendepyme.net/principios-de-la-organizacion-empresarial.html>.
- Garcia, Luis Leon. inforciencias6. Octubre de 2012. <https://inforciencias6.wordpress.com/2012/10/18/pest-4/>.
- González, Jesús F. Observatorio Comercio Exterior e Inversion Estranjera. Universidad Otavalo. Otavalo, 2018.
- González, Jesus. Observatorio de Inv UOtavalo. OTAVALO, 2018.
- Gudynas, E. «Insercion Int y Desarrollo latinoamericano en tiempos de crisis global.» Observatorio de globalizacion, 2009: 13.
- Herrera, Jorge Eliécer Prieto. «Punto Aparte: El Sueño Emprendedor .» Gestionando Empresas, 2010: 16.
- Kaplan, Robert, y David Norton . El Cuadro de Mando Integral . Barcelona España: Ggestion, 200.
- Kaplan, Robert, y David Norton. El Cuadro de mando Integral. Barcelona: Ggestion, 2000.
- L., Montiel. Evaluación de inversiones extranjeros. BOGOTA: LIDEDITORIAL, 2014.

- libeworship. «Planeacion Estrategica de Unidades de Negocios.» Mercadotecnia INTEGRAL, 2008: 1.
- Lorette, Kristie - Traducido por Azul Benito. LA VOZ. 22 de 07 de 2019. <https://pyme.lavoztx.com/qu-es-la-implementacin-estratgica-4652.html>.
- Maroto, Juan Carrión. Estrategia de la vision a la acción. Madrid: ESIC, 2007.
- Medina, Mariana. 14 de 05 de 2012. <https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>.
- . gestiopolis. 14 de mayo de 2012. <https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>.
- MEPyD. «Propuesta Estrategica Nacional de Desarrollo INDICADORES Y METAS.» Republica Dominicana, 2018.
- Mintzberg, Henry. El proceso Estratégico Conceptos, contextos y casos. México, 2005.
- Observatorio de España. 2016.
- Palacios, Luis Carlos. Dirección Estratégica. 22 de 07 de 2016. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Direcci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-2da-Edici%C3%B3n-1.pdf>.
- París, Fernando. Ebook. 22 de 07 de 2019. https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=qYKvdeXgbjgC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Etapas+de+la+Planificaci%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica&ots=eFlvv9rBmp&sig=U38o7kk8_0jgcSXFOIMFQRfa5y0#v=onepage&q&f=false.
- Perez, Cristina. PREZI. 20 de agosto de 2013. <https://prezi.com/wjj9in8wx4ul/metas-organizacionales-y-responsabilidad-social-de-una-empre/>.
- Sevilla, Andres. Capital Humano. 2019. <https://economipedia.com/definiciones/capital-humano.html>.
- Steiner, George A. Guia Estrategica lo que todo director debe saber. MEXICO: CECSA, 1998.
- Superintendencia de Companias. SUPERCIAS. 2019. https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul.
- TrujilloSoft. Balanced Scorecard CMI. 30 de septiembre de 2009. <http://trujillosoft.blogspot.com/2009/09/balanced-scorecard-cuadro-de-mando.html>.
- Universidad Andina Simón Bolívar. «Inclusión financiera de las pymes del Ecuador.» 2013.
- Universidad Nacional de Cordoba. Tecnicatura en Gestión Universitaria. 31 de 07 de 2019. <http://aotgu.eco.catedras.unc.edu.ar/sistemas-de-organizacion-y-contexto/un-sistema-abierto/objetivos-organizacionales/>.
- Valda, Juan Carlos. Grandes PYMES. 22 de 07 de 2017. <https://www.grandespymes.com.ar/2010/09/27/el-proceso-de-formulacion-estrategica/>.
- Wheelen, Thomas. publilibros. 22 de 07 de 2019. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/Publi/Libros/ADMestrategicaypolitica/08.pdf>.

ANEXOS

Encuesta a expertos del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera.

1.- ¿Considera importante que el Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera tenga una Misión y Visión propias? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?

Si su respuesta es afirmativa, proponga cada una de ellas:

Misión:

Visión:

2.- ¿Qué importancia y porque, tiene según su criterio la planeación estratégica del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera?

Alta importancia

Media importancia

Poco importante

No es importante

3.- ¿Considera que la planificación estratégica Observatorio de Comercio Exterior e Inversión extranjera aportará a las estrategias y objetivos de la carrera de Comercio Exterior y de la Universidad de Otavalo?

4.- ¿Se ha planteado un FODA del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera?

Sí

No

Si su respuesta es afirmativa, indique cada una de ellas:

Fortalezas_____

Debilidades_____

Oportunidades_____

Amenazas _____

5.- Según su criterio ¿Cuáles serían los objetivos estratégicos a considerar para el Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera?

6.- ¿Cuáles son los productos y servicios que pretende brindar el Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera?


7.- Ordene de mayor a menor la importancia para poder llevar a cabo los objetivos estratégicos del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de cada opción

Control del Gastos	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento de presupuestos	<input type="checkbox"/>
Sostenibilidad	<input type="checkbox"/>
Ejecución de programas y planes	<input type="checkbox"/>

8.- Enumere de mayor a menor las metas más importantes para cumplir los objetivos estratégicos del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de cada opción.

Sostenibilidad	<input type="checkbox"/>
Personal Trabajando en Equipo	<input type="checkbox"/>
Personal capacitado	<input type="checkbox"/>
Personal con conocimientos claros de sus Funciones y objetivos	<input type="checkbox"/>

Validación de la encuesta a expertos



UNIVERSIDAD DE
OTAVALO
Libre y abierta en la diversidad

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

Carta de Validación

Yo, Betty Naranjo Arboleda, titular de la cédula de identidad No. 173088365, Docente a Tiempo Completo de la Carrera Comercio Exterior y Finanzas, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación: "PLANIFICACION ESTRATÉGICA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL OBSERVATORIO DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIÓN EXTRANJERA. UNIVERSIDAD DE OTAVALO" elaborado por la estudiante de la Universidad Otavalo:

Nombres y Apellidos	No de Cédula
Feijóo Aponte Erik Javier	070568633-5

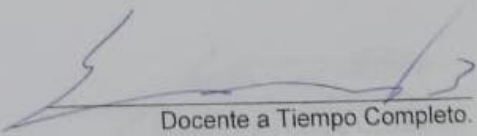
El o los estudiantes antes mencionados se consideran aspirantes al título Ingeniería en Comercio Exterior y Finanzas; Una vez efectuada la revisión correspondiente expresamos que el Proyecto de Investigación reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos que se plantean.

Ítems	Deficiente 20%	Aceptable 40% al 60%	Buena 61 al 80%	Muy Buena 81 al 90%	Excelente 91% al 100%
Congruencia de ítems				/	
Amplitud de Contenidos				/	
Redacción de ítems			/		
Claridad y Precisión				/	
Pertinencia				/	

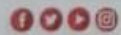
Promedio de la valoración: 90/100

Observaciones y/o Comentarios: Se debe corregir en base a las observaciones del instrumento el cual se pone a consideración del tutor.

Y para la constancia de la presente misiva, se firma en la Ciudad de Otavalo a 30 días del mes de Julio 2019.



Docente a Tiempo Completo.


www.uotavalo.edu.ec

info@uotavalo.edu.ec
(062) 920 009 - (062) 920 461 - (062) 923 850
Otavalo, ciudadela IOA. Av. de los Sarances s/n y Pendoneros

Carta de Validación

Yo, Edwin Santiago NÚÑEZ Naranjo, titular de la cédula de identidad No. (71639522), Docente a Tiempo Completo de la Carrera Comercio Exterior y Finanzas, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación: "PLANIFICACION ESTRATÉGICA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL OBSERVATORIO DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIÓN EXTRANJERA. UNIVERSIDAD DE OTAVALO" elaborado por la estudiante de la Universidad Otavalo:

Nombres y Apellidos	No de Cédula
Feijóo Aponte Erik Javier	070568633-5

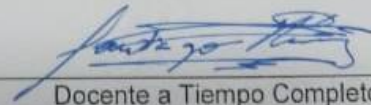
El o los estudiantes antes mencionados se consideran aspirantes al título Ingeniería en Comercio Exterior y Finanzas; Una vez efectuada la revisión correspondiente expresamos que el Proyecto de Investigación reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos que se plantean.

Ítems	Deficiente 20%	Aceptable 40% al 60%	Bueno 61 al 80%	Muy Bueno 81 al 90%	Excelente 91% a: 100%
Congruencia de ítems					91
Amplitud de Contenidos					91
Redacción de ítems					91
Claridad y Precisión					91
Pertinencia					100

Promedio de la valoración: 95/100

Observaciones y/o Comentarios: Se debe corregir en base a las observaciones el instrumento el cual se pone a consideración del tutor.

Y para la constancia de la presente misiva, se firma en la Ciudad de Otavalo a



Docente a Tiempo Completo.

Carta de Validación

Yo, Lizandro Manuel Perugachi L., titular de la cédula de identidad No. 100186726-2, Docente a Tiempo Completo de la Carrera Comercio Exterior y Finanzas, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación: "PLANIFICACION ESTRATÉGICA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL OBSERVATORIO DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIÓN EXTRANJERA. UNIVERSIDAD DE OTAVALO" elaborado por la estudiante de la Universidad Otavalo:

Nombres y Apellidos	No de Cédula
Feijóo Aponte Erik Javier	070568633-5

El o los estudiantes antes mencionados se consideran aspirantes al título Ingeniería en Comercio Exterior y Finanzas; Una vez efectuada la revisión correspondiente expresamos que el Proyecto de Investigación reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos que se plantean.

Items	Deficiente 20%	Aceptable 40% al 60%	Bueno 61 al 80%	Muy Bueno 81 al 90%	Excelente 91% al 100%
Congruencia de ítems					✓
Amplitud de Contenidos					✓
Redacción de ítems					✓
Claridad y Precisión					✓
Pertinencia					✓

Promedio de la valoración: 95%

Observaciones y/o Comentarios: Se debe corregir en base a las observaciones el instrumento el cual se pone a consideración del tutor.

Y para la constancia de la presente misiva, se firma en la Ciudad de Otavalo a

Lizandro Manuel Perugachi L.
Docente a Tiempo Completo.