



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA “TAJALE”,
DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO,
PERIODO 2021-2025

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: YESENIA JHOANNA AMAGUAYA GUSQUI

DIRECTORA: Ing. CARMEN AMELIA SAMANIEGO ERAZO

Riobamba - Ecuador

2021

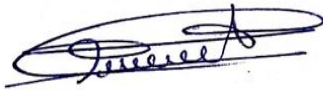
© 2021, **Yesenia Jhoanna Amaguaya Gusqui**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Yesenia Jhoanna Amaguaya Gusqui, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 09 de septiembre de 2021

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Yesenia Jhoanna Amaguaya Gusqui', with a large, stylized flourish above the name.

Yesenia Jhoanna Amaguaya Gusqui

0604357731

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación, tipo: Proyecto de Investigación, **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA “TAJALE”, DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2021-2025**, realizado por la señorita: **YESENIA JHOANNA AMAGUAYA GUSQUI**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

| | FIRMA | FECHA |
|--|--|--------------|
| Ing. Pedro Pablo Bravo Molina PRESIDENTE DEL TRIBUNAL |  Firmado electrónicamente por: PEDRO PABLO BRAVO MOLINA | 09/09/2021 |
| Ing. Carmen Amelia Samaniego Erazo DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN |  Firmado electrónicamente por: CARMEN AMELIA SAMANIEGO ERAZO | 09/09/2021 |
| Ing. Hugo Santiago Trujillo Chávez MIEMBRO DEL TRIBUNAL |  Firmado electrónicamente por: HUGO SANTIAGO TRUJILLO CHAVEZ | 09/09/2021 |

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de titulación a Dios, quién ha puesto en el transcurso de mi vida situaciones que han servido de formación tanto personal como profesional, por ser la guía para tomar decisiones enfocadas en cumplir sus propósitos y recordarme que sus planes son mejores que los míos. A mis padres por ser inspiración en todo momento para cumplir mis sueños, quienes han inculcado en mí, valores que han sido base para mi desempeño, por brindarme su apoyo, confianza en todas las actividades que he tenido que realizar y sus consejos que fueron parte de mi crecimiento.

Jhoanna

AGRADECIMIENTO

Agradezco con el corazón a Dios por poner cada cosa en su lugar, darme de su fortaleza, sabiduría e inteligencia y permitirme tener una formación profesional. A mis padres quien, con su ejemplo de dedicación, esfuerzo me enseñaron a cumplir cada objetivo que me he propuesto, agradezco por su apoyo emocional, económico por estar pendiente de suplir cada necesidad que se ha presentado, por enseñarme a guardar mi corazón y seguir en el trascurso de la vida enfrentando cada desafío.

A mis hermanos por depositar en mi confianza y enseñarme con sus muestras de amor su respaldo incondicional. A la familia tanto Amaguaya como Gusqui por brindarme sus consejos de superación, por ser soporte en todas las dificultades que se han presentado y hacerme sentir feliz con su compañía.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en especial a la carrera de Finanzas por forjar profesionales encaminados en valores, brindarnos la guía de docentes que nutrieron de conocimientos a través de sus experiencias personales y profesionales. A mi directora y miembro por la guía en el presente trabajo, para culminar con éxito mi etapa estudiantil.

Al Gerente de “Tajale”, por darme la oportunidad de considerar a su microempresa para desarrollar el trabajo de titulación, depositar su confianza en todas las actividades que se tenían que realizar y sobre todo apoyar a jóvenes con anhelos de superación que están en el proceso de aprendizaje.

Jhoanna

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----------|
| ÍNDICE DE TABLAS..... | xi |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | xii |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | xiii |
| ÍNDICE DE ANEXOS..... | xiv |
| RESUMEN..... | xv |
| ABSTRACT..... | xvi |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPITULO I | |
| 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL..... | 5 |
| 1.1. Antecedentes investigativos..... | 5 |
| 1.2. Marco Teórico..... | 8 |
| 1.2.1. <i>Proceso administrativo</i> | 8 |
| 1.2.1.1. <i>Etapas del proceso administrativo</i> | 8 |
| 1.2.2. <i>Planeación</i> | 8 |
| 1.2.2.1. <i>Principios de la planeación</i> | 9 |
| 1.2.2.2. <i>Elementos de la planeación</i> | 9 |
| 1.2.2.3. <i>Tipos de planeación</i> | 10 |
| 1.2.3. <i>Planeación estratégica</i> | 11 |
| 1.2.3.1. <i>Importancia de la planeación estratégica</i> | 11 |
| 1.2.3.2. <i>Funciones de la planeación estratégica</i> | 11 |
| 1.2.3.3. <i>Fases del proceso de la planeación estratégica</i> | 12 |
| 1.2.4. <i>Plan estratégico</i> | 13 |
| 1.2.4.1. <i>Ventajas del plan estratégico</i> | 14 |
| 1.2.4.2. <i>Etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico</i> | 14 |
| 1.2.5. <i>Análisis Situacional</i> | 14 |
| 1.2.5.1. <i>Análisis externo</i> | 14 |

| | | |
|----------|---|----|
| 1.2.5.2. | <i>Análisis Interno</i> | 18 |
| 1.2.6. | <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i> | 20 |
| 1.2.7. | <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i> | 21 |
| 1.2.8. | <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i> | 22 |
| 1.2.9. | <i>Análisis FODA</i> | 23 |
| 1.2.9.1. | <i>Análisis FODA por medio de la matriz cruzada</i> | 24 |
| 1.2.10. | <i>Misión</i> | 26 |
| 1.2.11. | <i>Visión</i> | 27 |
| 1.2.12. | <i>Objetivos estratégicos</i> | 27 |
| 1.3. | Marco Conceptual | 28 |
| 1.4. | Idea a defender | 29 |
| 1.5. | Variables | 29 |
| 1.5.1. | <i>Variable independiente</i> | 29 |
| 1.5.2. | <i>Variable dependiente</i> | 29 |

CAPITULO II

| | | |
|----------|--|----|
| 2. | MARCO METODOLÓGICO | 30 |
| 2.1. | Enfoque de investigación | 30 |
| 2.2. | Nivel de Investigación | 30 |
| 2.3. | Diseño de investigación | 31 |
| 2.4. | Tipo de estudio | 31 |
| 2.5. | Población y muestra | 31 |
| 2.5.1. | <i>Población</i> | 31 |
| 2.5.2. | <i>Muestra</i> | 31 |
| 2.6. | Métodos, técnicas e instrumentos de investigación | 32 |
| 2.6.1. | <i>Métodos</i> | 32 |
| 2.6.1.1. | <i>Método inductivo</i> | 32 |
| 2.6.1.2. | <i>Método deductivo</i> | 32 |

| | | |
|---------------|--|----|
| 2.6.1.3. | <i>Método analítico</i> | 33 |
| 2.6.2. | <i>Técnica</i> | 33 |
| 2.6.2.1. | <i>Observación</i> | 33 |
| 2.6.2.2. | <i>Entrevista</i> | 33 |
| 2.6.2.3. | <i>Encuesta</i> | 33 |
| 2.6.3. | <i>Instrumento</i> | 34 |
| 2.7. | Análisis e interpretación de resultados | 34 |
| 2.7.1. | <i>Resultados de la Entrevista realizada al gerente de la Microempresa Tajale</i> | 34 |
| 2.7.2. | <i>Resultados de la entrevista realizado a un empleado de la Microempresa</i> | 36 |
| 2.7.3. | <i>Análisis e interpretación de resultados de la encuesta realizada a los 250 clientes de la Microempresa Tajale</i> | 38 |
| 2.8. | Discusión de resultados | 46 |
| 2.8.1. | <i>Resultados de la Entrevista aplicada al Gerente</i> | 46 |
| 2.8.2. | <i>Resultados de la Entrevista aplicada a un Empleo de la microempresa</i> | 46 |
| 2.8.3. | <i>Resultados de la Encuesta aplicada a los Clientes de la microempresa</i> | 46 |

CAPITULO III

| | | |
|-----------|--|----|
| 3. | MARCO PROPOSITIVO | 48 |
| 3.1. | Titulo | 48 |
| 3.2. | Metodología | 48 |
| 3.3. | Identificación de la microempresa | 48 |
| 3.4. | Reseña histórica | 49 |
| 3.5. | Misión (actual) | 49 |
| 3.6. | Visión (actual) | 50 |
| 3.7. | Organigrama de la microempresa | 50 |
| 3.8. | Giro del negocio | 50 |
| 3.9. | Ubicación geográfica | 53 |
| 3.10. | Primera etapa: Análisis de la situación | 54 |

| | | |
|------------------------------|---|----|
| 3.10.1. | Análisis externo | 54 |
| 3.10.1.1. | Análisis PESTEL | 54 |
| 3.10.1.2. | Análisis de las fuerzas de Porter | 60 |
| 3.10.1.3. | Matriz de Perfil Competitivo (MPC)..... | 63 |
| 3.10.1.4. | Matriz de Evaluación de Factores Externos | 65 |
| 3.10.2. | Análisis Interno | 66 |
| 3.10.2.1. | Matriz de Evaluación de Factores Internos | 67 |
| 3.11. | Segunda etapa: Diagnóstico de la situación. | 68 |
| 3.11.1. | Análisis FODA | 68 |
| 3.11.1.1. | FODA Estratégico..... | 69 |
| 3.12. | Tercera etapa: Sistema de objetivos corporativos | 71 |
| 3.12.1. | Misión propuesta | 71 |
| 3.12.2. | Visión propuesta | 71 |
| 3.12.3. | Valores propuestos | 72 |
| 3.12.4. | Organigrama propuesto | 72 |
| 3.12.5. | Políticas | 73 |
| 3.12.6. | Objetivos estratégicos | 74 |
| 3.13. | Cuarta etapa: Elección de las Estrategias | 77 |
| 3.13.1. | Cuadro resumen objetivos y estrategias | 78 |
| 3.14. | Quinta etapa: Decisiones operativa | 80 |
| 3.14.1. | Plan Operativo Anual | 80 |
| 3.14.2. | Presupuesto | 83 |
| CONCLUSIONES | | 84 |
| RECOMENDACIONES | | 85 |
| BIBLIOGRAFÍA | | |
| ANEXOS | | |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1-1: Matriz de estrategias | 25 |
| Tabla 2-2: Calificación atención | 38 |
| Tabla 3-2: Actividad comercial..... | 39 |
| Tabla 4-2: Medios de compra | 40 |
| Tabla 5-2: Calidad de productos | 41 |
| Tabla 6-2: Tiempos de entrega..... | 42 |
| Tabla 7-2: Aspectos de compra..... | 43 |
| Tabla 8-2: Volver a comprar | 44 |
| Tabla 9-2: Capacitaciones..... | 45 |
| Tabla 10-3: Descripción de la microempresa..... | 48 |
| Tabla 11-3: Ubicación microempresa..... | 53 |
| Tabla 12-3: Competencia | 62 |
| Tabla 13-3: Matriz de Perfil Competitivo..... | 63 |
| Tabla 14-3: Valoración perfil competitivo..... | 64 |
| Tabla 15-3: Matriz de Evaluación de Factores Externos | 65 |
| Tabla 16-3: Matriz de Evaluación de Factores Interno | 67 |
| Tabla 17-3: Análisis FODA | 68 |
| Tabla 18-3: FODA Estratégico | 69 |
| Tabla 19-3: Misión propuesta | 71 |
| Tabla 20-3: Visión propuesta..... | 71 |
| Tabla 21-3: Objetivos estratégicos..... | 75 |
| Tabla 22-3: Cuadro resumen objetivos y estrategias | 78 |
| Tabla 23-3: POA..... | 80 |
| Tabla 24-3: Presupuesto..... | 83 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | |
|--------------------|--|----|
| Figura 1-1: | Etapas del proceso administrativo..... | 8 |
| Figura 2-1: | Funciones de la planeación estratégica | 12 |
| Figura 3-1: | Proceso de planeación estratégica..... | 13 |
| Figura 4-1: | Matriz FODA..... | 23 |
| Figura 5-3: | Organigrama de la microempresa | 50 |
| Figura 6-1: | Organigrama propuesto..... | 72 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | | |
|----------------------|------------------------------|----|
| Gráfico 1-2: | Calificación atención..... | 38 |
| Gráfico 2-2: | Actividad comercial | 39 |
| Gráfico 3-2: | Medios de compra | 40 |
| Gráfico 4-2: | Calidad de productos | 41 |
| Gráfico 5-2: | Tiempos de entrega | 42 |
| Gráfico 6-2: | Aspectos de compra..... | 43 |
| Gráfico 7-2: | Volver a comprar | 44 |
| Gráfico 8-2: | Capacitaciones..... | 45 |
| Gráfico 9-3: | Logotipo | 49 |
| Gráfico 10-3: | Máquinas | 50 |
| Gráfico 11-3: | Papel | 51 |
| Gráfico 12-3: | Insumos | 51 |
| Gráfico 13-3: | Impresoras | 52 |
| Gráfico 14-3: | Tintas | 52 |
| Gráfico 15-3: | Regalos personalizados | 53 |
| Gráfico 16-3: | PIB..... | 55 |
| Gráfico 17-3: | Inflación..... | 55 |
| Gráfico 18-3: | Pobreza | 56 |
| Gráfico 19-3: | Desempleo | 57 |
| Gráfico 20-3: | Covid-19..... | 58 |

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: MODELO DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA MICROEMPRESA TAJALE.

ANEXO B: MODELO DE ENTREVISTA REALIZADA AL EMPLEADO DE LA MICROEMPRESA TAJALE.

ANEXO C: MODELO DE LE ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES DE LA MICROEMPRESA TAJALE.

ANEXO D: RUC DE LA MICROEMPRESA

ANEXO E: OPCIÓN DE PROCESO DE CRÉDITO EN COMPRAS

ANEXO F: INSTITUCIONES FINANCIERAS QUE OTORGAN FACILIDADES DE CRÉDITOS.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo investigativo fue diseñar un Plan Estratégico para la Microempresa “Tajale”, del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2021-2025, que permitirá mejorar su competitividad y eficiencia. Se realizó la investigación a través de la utilización de los métodos deductivo, inductivo y analítico, además de la observación en las instalaciones de la microempresa, se realizó una entrevista la gerente, un empleado y encuestas a los clientes que permitió recopilar información para conocer la situación de la microempresa, donde se pudo detectar que no cuenta con un plan estratégico para un mejor direccionamiento de la misma, que le permita cumplir con objetivos estratégicos. Así mismo, para el análisis situacional se analizó los factores internos y externos del entorno, donde se pudo evidenciar una fuerte competencia en negocios que comercializan maquinarias e insumos, también nuevos emprendimientos dedicados a la personalización de productos sublimados, falta de control y almacenamiento de mercancías y poco reconocimiento de la marca, con ello se estructuró una Matriz FODA donde posteriormente se elaboraron estrategias para disminuir falencias por medio de la vigorización de las fortalezas y oportunidades que presenta. Se recomienda considerar la implementación del plan estratégico donde se detalla la misión, visión, valores empresariales, organigrama estructural, políticas, objetivos estratégicos y un Plan Operativo Anual con un presupuesto de \$3360,00 que será de utilidad para generar mayor competitividad y eficiencia en la microempresa.

Palabras clave: <PLAN ESTRATÉGICO>, <EFICIENCIA>. <COMPETITIVIDAD>, <ANÁLISIS SITUACIONAL>, <ESTRATEGIAS>, <OBJETIVOS ESTRATÉGICOS>, <PLAN OPERATIVO ANUAL>.



Firmado electrónicamente por:
**JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS**



05/01/2022

0023-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The objective of this research work was to design a Strategic Plan for the microenterprise "Tajale", of Riobamba Canton, Province of Chimborazo, period 2021-2025, which it will allow improving its competitiveness and efficiency. The research was conducted through the use of deductive, inductive and analytical methods, in addition to the observation in the facilities of the microenterprise, an interview was conducted with the manager, an employee and customer surveys that allowed gathering information to know the situation of the microenterprise, where it was detected that it does not have a strategic plan for a better direction of the same, which allows it to meet strategic objectives. Likewise, for the situational analysis, the internal and external factors of the environment were analyzed, where it could be evidenced a strong competition in businesses that commercialize machinery and supplies, also new enterprises dedicated to the customization of sublimated products, lack of control and storage of goods and little recognition of the brand, with this a SWOT Matrix was structured where later strategies were developed to reduce shortcomings through the invigoration of the strengths and opportunities that it presents. It is recommended to consider the implementation of a strategic plan detailing the mission, vision, business values, structural organization chart, policies, strategic objectives and an Annual Operating Plan with a budget of \$3360.00, which will be useful to generate greater competitiveness and efficiency in the microenterprise.

Keywords: <STRATEGIC PLAN>, <EFFICIENCY>. <COMPETITIVENESS>, <SITUATIONAL ANALYSIS>, <STRATEGIES>, <STRATEGIC OBJECTIVES>, <ANNUAL OPERATING PLAN>.

JOSE LUIS
ANDRADE
MENDOZA

Firmado digitalmente por
JOSE LUIS ANDRADE
MENDOZA
Fecha: 2022.01.10
09:51:40 -05'00'

INTRODUCCIÓN

El plan estratégico sirve de ayuda para un mejor direccionamiento empresarial, por medio de la consecución de los objetivos que se plantea alcanzar, su importancia radica en el poder de anticipación, exploración y reacción pertinente por medio del diagnóstico de la situación actual del entorno, para decidir cómo actuar frente a las circunstancias, a través de estrategias que son necesarias establecer para conseguir el futuro anhelado de las organizaciones.

La Microempresa Tajale dedicada a la comercialización de maquinarias e insumos para realizar impresiones mediante la sublimación, venta de productos personalizados y ejecución de capacitaciones referentes al uso de esta técnica. La misma que no posee un Plan Estratégico donde se plasme estrategias para cumplir con objetivos a largo plazo, que permitan tomar decisiones para la disminución de posibles riesgos y seguir siendo más competitiva en el mercado actual. Para el trabajo de investigación se han desarrollado tres capítulos que a continuación se detallan:

Capitulo I. Marco Teórico Referencial: Se indago en la investigación en trabajos relacionados al tema, un marco teórico donde se fundamenta conceptos, elementos, etapas, procesos que se desarrollaron para sustentar la investigación.

Capitulo II. Marco Metodológico: Detalla los métodos que se consideraron para el estudio, las técnicas e instrumentos que sirvieron para recopilar la información proporcionada por la población, para realizar el respectivo análisis e interpretación de los resultados de la encuesta y entrevista.

Capitulo III. Marco Propositivo: Se diseño el Plan Estratégico para la Microempresa Tajale, con una metodología acorde a sus necesidades basada en el autor José María Sainz, donde se establece cinco etapas: Análisis Situacional, Diagnostico de la Situación, Sistema de Objetivos, Elección de Estrategias y por último las Decisiones Operativas.

Planteamiento del Problema

En el Ecuador existen negocios que aportan al sector económico del país los cuales son: agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; explotación de minas y canteras; industrias manufactureras; construcción; comercio y las de servicios. Las concernientes con el comercio y servicios en el año 2018 formaron los resultados más altos de venta, con un 38.08 % y 24.40%. Por otro lado, en el país existen 816.553 microempresas que abarcan una baja participación en ventas del 0,93%. (INEC, 2019)

La microempresa Tajale fue creada en noviembre del 2016 en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo se dedica a la comercialización de insumos y maquinarias para sublimar y a la impresión mediante sublimación, adicionalmente realiza capacitaciones referentes al uso de esta técnica, además de ofrecer a los consumidores artículos personalizados con diseños sublimados en jarros, carcasas para celulares, gorras, rompecabezas, entre otros.

Esta microempresa carece de un plan estratégico que le permita tomar decisiones enfocadas en generar mayores oportunidades de negocio, no dispone de estrategias alineadas a la realidad del entorno presente, ya que el escenario actual ha sido muy cambiante, por ende, las decisiones las toman de acuerdo a las necesidades que se presenten en determinados momentos, además de la falta de evaluación de factores internos y externos actuales no le permite identificar con veracidad las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que involucran a la microempresa.

La carencia de un diagnóstico situacional de Tajale a imposibilitado el establecimiento de objetivos estratégicos de mediano y largo plazo que le permita posicionarse en el mercado, permitiéndole tomar acciones estratégicas dirigidas a la sostenibilidad de la microempresa.

La falta de planificación le impide prever las necesidades presupuestarias y su correcta aplicación, a esto se suma la inexistencia de un Plan Operativo Anual que contenga las estrategias, objetivos, actividades, que permitan una adecuada asignación de recursos.

Formulación del problema

¿Cómo el Plan Estratégico para la Microempresa “Tajale”, del cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo mejorará la competitividad y eficiencia de la microempresa?

Sistematización del problema

¿Qué se va a lograr mediante la revisión bibliográfica del plan estratégico?

¿De qué manera se realizará el diagnóstico actual de la microempresa Tajale?

¿De qué manera contribuye el Plan estratégico en la competitividad y eficiencia de la microempresa?

Objetivos

General

Diseñar un Plan Estratégico para la Microempresa “Tajale”, del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, mediante un diagnóstico actual, que permita establecer objetivos estratégicos para mejorar la competitividad y eficiencia.

Específicos

- Fundamentar teóricamente aspectos relacionados al tema planteado, mediante fuentes bibliográficas, para sustentar la situación real y problemática de Tajale.
- Diagnosticar la situación actual de la Microempresa “Tajale”, mediante un análisis interno y externo, para estructurar la matriz FODA.
- Desarrollar estrategias, objetivos, políticas necesarias, para mejorar la competitividad y eficiencia en la Microempresa.

Justificación

Justificación teórica

La presente investigación a desarrollar, se justifica en lo teórico, se utilizará fuentes bibliográficas concernientes al Plan Estratégico, que permita establecer estrategias para minimizar los riesgos a los que puede estar expuesta la microempresa. El desarrollo de un Plan Estratégico bien estructurado es una guía para el área administrativa que les permita tomar decisiones acertadas afines al desarrollo de la microempresa, basados en las funciones administrativas de planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos que desarrolla.

Es oportuno la búsqueda del proceso que involucra diseñar un plan estratégico que sea ventajoso para satisfacer las necesidades de la microempresa, en cada apartado cerciorarse de todo lo que se debe detallar, considerar además temas como la misión, visión, objetivos estratégicos, políticas sobre todo detallar estrategias óptimas para la eficiencia del negocio.

Justificación metodológica

Se justifica en lo metodológico, puesto que realizará un diagnóstico estratégico por medio de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para poder realizar estrategias que ayuden a disminuir y vigorizar respectivamente.

Además, para llevar a cabo la Matriz FODA, se desarrollará un análisis interno y externo, una encuesta a los clientes también un cuestionario de preguntas que serán utilizadas en la entrevista que se realizará al gerente y un empleado de la microempresa que permitirá recabar información de la situación actual del negocio.

Justificación práctica

El Plan Estratégico, es una herramienta útil para la correcta gestión administración de toda organización ya que por medio de este se conoce más detalladamente la razón de ser de una entidad, con ello se pueden tomar decisiones que vayan en beneficio de la misma, mitigando los problemas empresariales que pueden surgir.

La microempresa Tajale presente inconvenientes en la administración de su negocio, las decisiones empresariales son ejecutadas empíricamente es decir de acuerdo a las situaciones que pueden manifestarse en un determinado momento, es importante considerar el diseño de un plan estratégico enfocado en lo que desea conseguir a corto, mediano y largo plazo el por qué y para qué de su negocio, además de considerar objetivos, políticas, estrategias para disminuir riesgos que pueden surgir en su micro y macro entorno, en temas como la atención al cliente, procesos, ventas, entre otros relacionados al giro del negocio.

Debido a ello es importante lograr una buena administración que ayude a Tajale a poder crecer en el mercado, ser más competitivos, alcanzar las metas propuestas con los recursos necesarios, desarrollar estrategias para disminuir debilidades y afianzar sus aspectos positivos, además de políticas que fomenten la competitividad manteniendo satisfechos a los consumidores y captando nuevos clientes, con ello alcance mayores ventas, incremente sus ingresos, entre otras estrategias necesarias para la óptima toma de decisiones.

Los beneficiarios directos de la investigación son el gerente y colaboradores de la Microempresa “Tajale” ya que contribuirá con el desarrollo interno y externo del negocio, proporcionando un instrumento que ayude a mejorar la competitividad y eficiencia, los beneficiarios indirectos son los clientes quienes gozaran de un servicio de calidad.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes investigativos

Para el presente trabajo de investigación se realizó una investigación bibliográfica en los repositorios de las diferentes universidades del país, en donde se elaboraron proyectos con temáticas similares al presente trabajo. Esto con el objetivo de tener una visión más amplia sobre la temática investigada.

Documento 1

Título:

Plan estratégico para la Empresa Centro de Distribución Fierro Corral Cía. Ltda, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2019-2024.

Autor (es):

Maritza Alexandra Herrera Gavilanez

Año de publicación:

2020

Editorial:

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Resumen:

Con el presente trabajo de titulación sobre el desarrollo de un plan estratégico para la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA. LTDA, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2019-2024 con la principal finalidad de ayudar al direccionamiento de la empresa con el mejoramiento de cada uno de los procedimientos, para lo cual se utilizó un enfoque de investigación cualitativo y cuantitativo, también se procedió a la aplicación de encuestas a los clientes y empleados de la empresa y una entrevista al gerente para el análisis situacional de la empresa en el que se consideró los factores internos y externos para desarrollar el FODA de la empresa se pudo evidenciar la inexistencia de un departamento de marketing, tampoco realizan capacitaciones a los trabajadores, deterioro del lugar de almacenamiento de inventarios en la matriz y una disminución de la rentabilidad para lo cual se plantea un plan estratégico que consta de misión, visión, políticas, valores, organigrama funcional y de 7 objetivos estratégicos de largo,

mediano plazo con el correspondiente POA. Se recomienda que la empresa siempre este actualizando su información estratégica por lo que es importante realizar análisis interno y externo de manera anual para estar prevenidos de problemas a futuro, de esa manera tener estrategias en base a las fortalezas y oportunidades para equilibrar las falencias que se pueden presentar. (Herrera, 2020)

Documento 2

Título:

Plan estratégico para la Empresa “PROGEDE OIL-NATURA” Cía. Ltda. del cantón Rumiñahui, provincia de Pichincha para el período 2018-2022

Autor (es):

Dagmar Mabel Aucancela Quinteros.

Año:

2019

Editorial:

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Resumen:

El presente trabajo de investigación radica en la Elaboración de un Plan Estratégico para la empresa “PROGEDE OIL-NATURA” Cía. Ltda. del cantón Rumiñahui, provincia de Pichincha para el período 2018 – 2022 que permitirá mejorar la gestión administrativa. La investigación se efectuó mediante información confiable y datos proporcionados por el Gerente General, los colaboradores y el análisis situacional de la empresa. Para la elaboración del Plan Estratégico se procedió a encuestar a los miembros de la organización, lo que sirvió de base guía para conocer la situación actual de la misma; cuyo resultado reflejó que la compañía requiere inmediatamente de una planeación estratégica; se continuó con el análisis situacional externo que comprende el macro y micro entorno, en el que se identificó cuáles son los factores claves externos que influyen en el comportamiento de la empresa, asimismo el análisis situacional interno con el fin de identificar los factores internos. Luego, se desarrolló la matriz FODA donde se conoció los puntos fuertes y débiles de la organización, finalmente la formulación del plan estratégico siendo de gran apoyo para el desarrollo empresarial para alcanzar el cumplimiento de los objetivos e implementación de estrategias tales como: promover alianzas estratégicas, promocionar la empresa y mejorar la gestión administrativa; lo que contribuirá a la competitividad empresarial en el entorno. De este modo, se aspira que “PROGEDE OIL-NATURA” se transforme en una

empresa que brinde un servicio excepcional con el propósito de consolidarse en el mercado, satisfaciendo conjuntamente las necesidades y a la vez aportando valor social y ambiental a la comunidad. (Aucancela, 2019)

Documento 3

Título:

Plan Estratégico para mejorar la Eficiencia de los Procesos Administrativos Financieros en la Empresa de Lácteos “Campo Fino”, de la Ciudad de Salcedo durante el periodo 2018 – 2023.

Autor (es):

Ligia Elena Mora Cevallos.

Año:

2019

Editorial:

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Resumen:

El presente trabajo de titulación constituye un plan estratégico para mejorar la eficiencia de los procesos administrativos financieros en la empresa de lácteos “CAMPO FINO”, puesto que la organización no tiene una eficiencia de los procesos acorde a las necesidades organizacionales, así a través de un diagnóstico empresarial pertinente con los trabajadores por medio de una encuesta y para con los propietarios mediante una entrevista, se pudo obtener los resultados para entender como está funcionando la organización, denotar las falencias y unidades que requieren de un cambio. Dicho proceso llevo a la aplicación de una metodología práctica de la planificación estratégica que sea implementada y fundamentada en las necesidades organizacionales como los objetivos que se deben proponer de manera estratégica. De tal forma la propuesta de los objetivos corporativos se ve cristalizada por medio de la presentación de planes, programas, proyectos y presupuestos que se enmarcan en la obtención de resultados en cuanto a los niveles de rentabilidad, posicionamiento en el mercado, bajos niveles de productividad. Se concluye, que el desarrollo de una correcta planificación estratégica es el curso adecuado de acción para el crecimiento empresarial como su posicionamiento en el mercado de dicha forma permite a la empresa poder enfrentarse a los cambios como demandas del entorno cumpliendo de manera efectiva y eficaz en los productos que se brindan. Se recomienda que los directivos generen mayor

vinculación con empresas gestoras para el expendio de su producto, donde las alianzas permitan mayor rendimiento para la organización. (Mora, 2019)

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Proceso administrativo

El proceso administrativo es un conjunto de etapas que tienen como finalidad cumplir con los objetivos que pretende alcanzar una organización, las mismas que buscan aprovechar recursos para obtener mejores resultados, mediante la coordinación de actividades. Se define entonces como “conjunto de etapas o fases sucesivas mediante las cuales se lleva a cabo la administración, y son las mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral” (Sánchez, 2015, p. 78).

1.2.1.1. Etapas del proceso administrativo

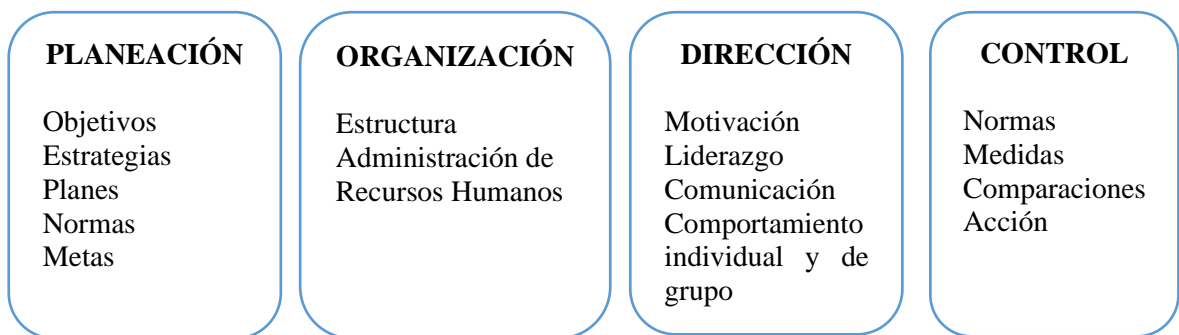


Figura 1-1. Etapas del proceso administrativo

Fuente: (Sánchez, 2015, p. 79)

Realizado por: Amaguaya, 2021

1.2.2. Planeación

Se define a la planeación, según Morales & Morales (2015, p. 13) que “Tiene como objetivo establecer objetivos que se desean alcanzar, después de hacer un análisis de la compañía y su interacción con el medio ambiente donde se desarrollan los caminos para alcanzar los objetivos, a esas vías se les denominan estrategias y tácticas”. Las mismas que servirán para una mejor toma de decisiones dentro de las organizaciones.

Según Münch (2015, p. 24) La planeación “Es la determinación de los escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirigirá la empresa, así donde quiere llegar. En esta etapa también se

determinan los resultados que se pretende alcanzar y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos, evitando posibles problemas”.

1.2.2.1. Principios de la planeación

Para llevar a cabo la planeación deben observarse los siguientes principios que menciona el autor Luna (2015, p. 59)

- **Objetividad y cuantificación:** Al planear es necesario tener como base información real, razones precisas, y no basarse en situaciones subjetivas, especulaciones y datos sin bases, tener fundamento de cada cosa.
- **Factibilidad:** Lo que se defina como plan debe ser realizable; no es correcto elaborar planes ambiciosos y optimistas que no sean posibles de lograrse. La planeación no debe basarse en situaciones deseadas, es decir, no tener los recursos para llevarla a cabo.
- **Flexibilidad:** Al terminar la planeación se recomienda dejar márgenes de holgura que permitan incorporar los cambios o situaciones imprevistas que ajusten fácilmente las condiciones, es decir, contar con un colchón de seguridad.
- **Unidad:** Los planes deben englobarse en un todo para la empresa y encaminarse a los propósitos y objetivos generales con la consistencia necesaria para el equilibrio.
- **Del cambio de estrategias:** Los planes definidos a un plazo determinado en el desarrollo de los mismos, es importante estar actualizados tanto interna como externamente para modificar aquellos que son necesarios y que de esa forma se loguen correctamente al término de los periodos definidos.

1.2.2.2. Elementos de la planeación

A consideración del autor Luna (2015, p. 60) los elementos de la planeación son los que a continuación se detallan.

- **Investigación:** Al tratar la planeación implica la fijación de objetivos que persigue una empresa; pero antes de determinar esos objetivos es necesario conocer el medio ambiente en donde opera la empresa, así como la influencia o trayectoria que este medio pudiera seguir. La planeación debe estudiar el medio ambiente interno y externo que se relacionan con la empresa. Dentro de los factores internos a considerar se encuentran el capital humano, los recursos financieros, los recursos materiales y los recursos tecnológicos, así como la

estructura de la empresa. En el ambiente externo debemos estudiar a la competencia, clientes, el gobierno, proveedores, la tecnología y el marco jurídico.

- **Los objetivos:** Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de las organizaciones y de los individuos. Son considerados como planes que tienen que ver con actividades futuras, requieren de visión e imaginación en su determinación y forma parte integral de la fase de la planeación.
- **Los pronósticos:** Son los que predicen el futuro con base en determinados supuestos adoptados por el pronosticador, llamados expectativas, dentro de un periodo futuro determinado, ajustado por el entorno económico y social que lo rodea.
- **Las estrategias:** Son la determinación o propósito fundamentales a mediano y largo plazo de una empresa, son los cursos de acción o alternativas y la asignatura de recursos necesarios para lograrlas.
- **Las políticas:** son los conceptos que guían y orientan el pensamiento y acción de los ejecutivos en toma de decisiones para el logro de los objetivos.
- **Los procedimientos:** son aquellos que indican cronológicamente la forma bajo la cual se debe realizar el trabajo con los pasos de inicio, desarrollo y fin de acuerdo a las políticas establecidas.
- **Los programas:** Son aquellos planes calendarizados para lograrse en tiempo y con los recursos necesarios para alcanzarlos correctamente.
- **Los presupuestos:** Son los planes escritos valorizados, es la expresión de resultados esperados en términos numéricos.

1.2.2.3. Tipos de planeación

De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, el ámbito de la organización que abarque y el periodo que comprenda, la planeación de acuerdo a Münch (2015, p. 24) puede ser:

- **Estratégica:** Se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general, por lo regular, es a mediano y largo plazo y a partir de esta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.
- **Táctica o funcional:** Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa, con la finalidad de lograr el plan estratégico.
- **Operativa:** Se diseña de acuerdo a los planes tácticos y como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos.

1.2.3. Planeación estratégica

Según Palacios (2016, p. 3) “La planeación estratégica es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos”.

Según Luna (2015, p. 61) menciona que “Planeación estratégica se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas”.

1.2.3.1. Importancia de la planeación estratégica

La importancia de la planeación 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 planeación estratégica permite la correcta administración de un proceso, dando claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a conseguir. (Palacios, 2016, p. 4)

1.2.3.2. Funciones de la planeación estratégica

Las funciones de la planeación estratégica en las organizaciones son variadas, las principales son:

- Facilitar la permanencia de las organizaciones en el desarrollo de sus actividades.
- Estimular el pensamiento y la actitud estratégicos tanto de directivos como de cada una de las personas que conforman las organizaciones, para idear e implementar las mejores y diferentes formas de lograr los objetivos de estas.
- Garantizar una mayor optimización de los recursos internos de las organizaciones y un mejor aprovechamiento de las condiciones del entorno para el buen desempeño de estas.
- Lograr una mayor competitividad de las organizaciones mediante el conocimiento de su entorno y de sus propios recursos y capacidades. (Bernal & Sierra, 2017, p. 99)

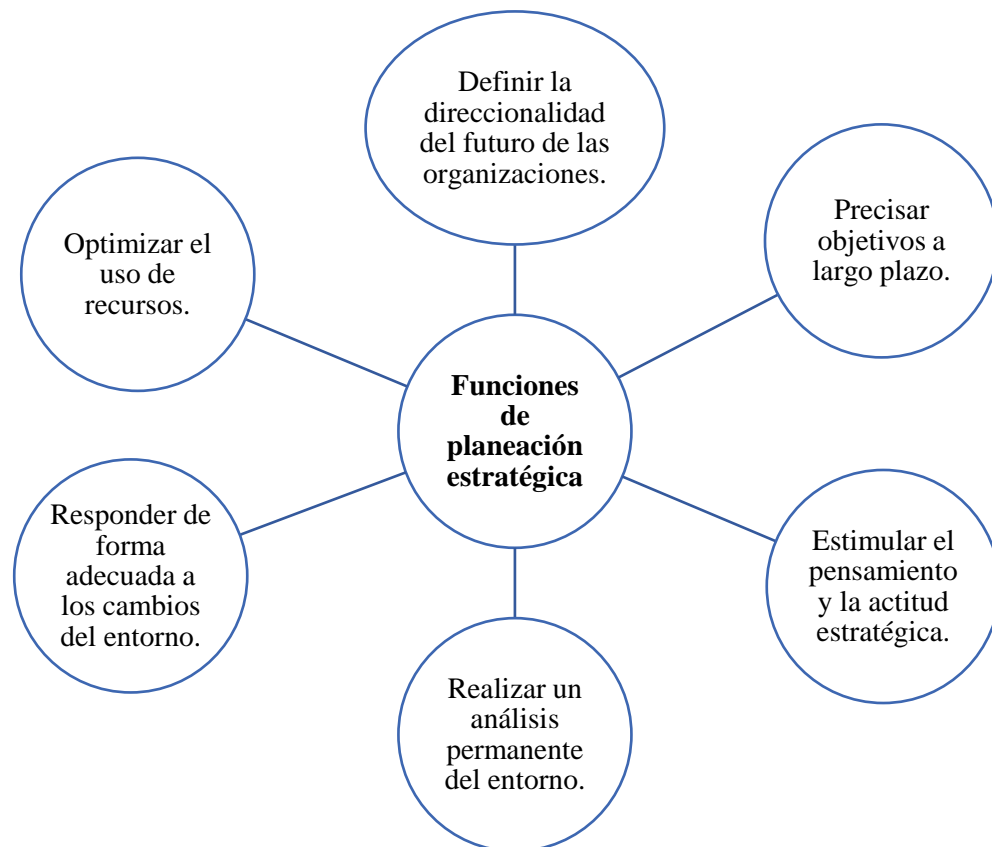


Figura 2-1. Funciones de la planeación estratégica

Fuente: (Bernal & Sierra, 2017, p. 99)

Realizado por: Amaguaya, 2021

1.2.3.3. Fases del proceso de la planeación estratégica

- **Fase filosófica:** comprende la definición o ajuste de la misión, visión, valores y políticas institucionales o corporativas.
- **Fase analítica:** conformada por la definición de objetivos corporativos u organizacionales, el análisis del entorno externo e interno de la propia organización en situaciones presentes y prospectivas y la determinación de estrategias para la consecución de los respectivos objetivos.
- **Fase táctica u operativa:** comprende la definición del plan de acción (actividades y responsables) y la asignación del presupuesto de inversión para la implementación del respectivo plan estratégico. (Bernal & Sierra, 2017, p. 100)



Figura 3-1. Proceso de planeación estratégica
Fuente: (Bernal & Sierra, 2017, p. 100)
Realizado por: Amaguaya, 2021

1.2.4. Plan estratégico

Se refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders). (Sainz de Vicuña Ancín, 2018, p. 30)

1.2.4.1. Ventajas del plan estratégico

- Éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que se ha propuesto en su plan director.
- Crear valor económico en forma sostenida a través de la producción de bienes y servicios.
- Satisfacer las necesidades de las partes interesadas: empleados, clientes, proveedores, accionistas, financieros, sociedad, etcétera.
- Alcanzar sobrevivencia productiva. (Maho, 2015, p. 25)

1.2.4.2. Etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico

Para la elaboración de un plan estratégico se considera un proceso que a continuación se detalla de acuerdo al autor (Sainz de Vicuña Ancín, 2018, p. 44).

Primera etapa: Análisis de la situación, tanto externa como interna de la unidad objeto de planificación: una corporación, toda la empresa, una unidad de negocio, etc.

Segunda etapa: Diagnóstico de la situación, elaborado a partir de la matriz FODA (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y de la matriz de posición competitiva.

Tercera etapa: Sistema de objetivos corporativos, donde se recogen decisiones tan estratégicas como la misión, la visión, los valores corporativos, y los objetivos estratégicos para los próximos años.

Cuarta etapa: Elección de las estrategias, tanto de las corporativas como de las competitivas y de las funcionales.

Quinta etapa: Decisiones operativas: planes de acción, priorización de los mismos, cuenta de explotación previsional y sistema de seguimiento y control (CMI: cuadro de mando integral).

1.2.5. Análisis Situacional

1.2.5.1. Análisis externo

Según los autores Vaciero & Hernández (2018, p. 89) consideran el siguiente análisis externo a través de un análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter.

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es un instrumento de planificación estratégica, que ayuda a analizar el entorno macroeconómico a través del estudio de seis factores externos a la empresa, que dan lugar al acrónimo de su nombre:

- Políticos
- Económicos
- Sociales
- Tecnológicos
- Ecológicos (ambientales)
- Legales (regulatorios)

Este análisis ayuda a detectar el potencial crecimiento de mercado y el posicionamiento de un producto, con el objetivo final de localizar en el entorno Oportunidades y Amenazas por medio del estudio de seis factores interconectados entre sí. Esta relación entre los elementos es muy importante, porque por separado pueden no aportar un valor diferencial para la empresa, pero los unidos junto a la actividad propia de la empresa, pueden suponer un impacto a futuro.

Para realizar el modelo PESTEL se han de analizar los siguientes seis factores que lo componen, y preguntarnos en cada uno de ellos, qué puede suceder a futuro que vaya a afectar. Los mismos que a consideración de los autores Vaciero & Hernández (2018, p. 89) se mencionan a continuación.

Políticos

Se centran en el grado de intervención del gobierno en la economía, donde el grado de decisión e influencia de la empresa es limitado o nulo. Ejemplos de esto son los impuestos, leyes laborales, leyes medioambientales, tarifas, estabilidad política y sectores donde haya necesidad o preferencia de inversión por parte del Gobierno.

Económicos

Los factores económicos para el análisis del entorno empresarial, son aquellos con un gran impacto en el día a día de las empresas, y que condicionan su desarrollo. Entre ellos destacan los tipos de interés, tipo de cambio, inflación, nivel de desarrollo económico de la región, el índice de crecimiento de la población, los niveles salariales, la disponibilidad de las materias primas, balanza de pago. Como vemos, no son elementos independientes (la empresa aquí tampoco ejerce ningún poder de decisión) porque van ligados a las políticas fiscal y monetaria establecidas por el Gobierno.

Sociales

En este punto observamos las características de los potenciales clientes. Solamente estudiando bien al cliente, se pueden conocer sus necesidades y gustos, y crear el producto o servicio idóneo para él. Estos factores sociales a tener en cuenta son sus gustos, sus preferencias, valores, creencias, tasa de crecimiento de la población, distribución de edades, nivel de educación, seguridad, clases sociales, papel asignado en función del género, estereotipos por género, migración de la población, nivel de educación, tasa de natalidad, formas de estructura familiar y otros.

Los negocios que triunfan son aquellos que buscan proporcionar un servicio que sus clientes necesitan, y si las preferencias de los clientes varían, es importante que la empresa modifique su patrón adaptándose a los cambios que se producen en la sociedad.

Tecnológicos

Los desarrollos y avances en el campo de la tecnología delimitan las barreras de entrada de nuevos competidores en un mercado, y modifican la oferta de nuevos productos. Ejemplos de esto son el investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), incentivos a la tecnología que ofrece el gobierno, la automatización, el ritmo de los cambios tecnológicos, Tecnología de la Información y las Telecomunicaciones (TIC).

Hoy en día, es un elemento clave para todo tipo de empresa, tanto para las tecnológicas, como para las que no lo son, porque su uso permite llegar al cliente mejor, más rápido, con menores costes y con una carta de productos o servicios mayor y actualizada. El factor tecnológico, conlleva una revisión tanto interna (procesos) como externa (nuevas necesidades) de la empresa, y observar el desarrollo tecnológico de la competencia, para detectar necesidades de mejora con procesos de I+D.

Ecológicos

Engloba los aspectos relacionados con el medio ambiente, cambio climático. Este factor afecta a todo tipo de empresas, desde las de servicios, hasta industriales. Como resultado, la empresa se verá ante una amenaza u oportunidad, por la necesidad de cambio a nivel interno y a nivel externo, ajustados a las nuevas exigencias de los clientes y el gobierno (actualización de procedimientos, lanzamiento de nuevos productos).

Legal

Se analizan las leyes que afectan al desarrollo de la actividad económica de la empresa y su organización, valorando, por ejemplo, las barreras de entrada en el mercado, leyes antimonopolio,

discriminación, protección de datos. Si bien es cierto que existe un alto grado de incidencia del gobierno en esta materia, se trata de separar del factor político, porque aquí se produce por su parte una participación indirecta.

Análisis de las fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter consisten en un análisis estratégico del entorno de la compañía, que ayudará a mejorar los recursos actuales y alcanzar una ventaja competitiva, y permitirá la diferenciación respecto a la competencia y asegurar la supervivencia de la empresa en el largo plazo. En otras palabras, el objetivo es buscar la mayor rentabilidad, en las circunstancias actuales en las que nos encontremos, y su proyección a futuro.

Las mismas que a criterio de los autores Vaciero & Hernández (2018, p. 97), se detallan:

Productos sustitutos

Este tipo de productos ofrecen características similares o iguales a la de los productos existentes en el mercado, lo que obliga al lanzamiento de nuevos productos, con el doble riesgo en que se incurre, uno por la inversión necesaria para ello (posibles problemas de liquidez) y dos el posible rechazo por parte del cliente hacia el nuevo producto.

Nuevos competidores

Dependiendo del tamaño y saturación del mercado, su impacto puede ser mayor o menor. Pero, en cualquier caso, la aparición de un nuevo competidor, significa la posibilidad de poder perder cuota de mercado por productos mejores o que nosotros no estemos aportando en la actualidad.

Proveedores

La relación establecida con ellos puede implicar riesgos, pero no se pueden considerar como una amenaza, porque no ataca al negocio de manera directa. El vínculo creado con ellos puede mejorarse, llegando a acuerdos comerciales (mejora de nuestra posición de mercado, incremento de ventas que favorezcan descuentos sobre compras por volumen...). También, pueden aparecer nuevos proveedores, que ofrezcan mejores condiciones al incrementarse la competencia entre ellos.

Clientes

Nunca se puede ver al cliente como una amenaza, sino como una oportunidad de mejora. Nuevas tendencias, gustos, preferencias, pueden favorecer nuestro poder de negociación con ellos, si logramos dar con el producto que desean. Cuando hablamos de cliente, englobamos todo tipo,

tanto final como intermedio (mayorista o minorista), porque los efectos pueden considerarse que son los mismos al nivel de análisis que estamos realizando.

Competencia del mercado actual

Esta puede considerarse una oportunidad o amenaza, según el resultado obtenido de las anteriores fuerzas. Por ejemplo, si para un mismo mercado, tenemos una situación de mucha competencia, pero sin nuevos competidores ni productos, y tenemos poder de negociación con clientes y proveedores, será una oportunidad de negocio aun cuando a priori, no parezca una situación ideal. Por el contrario, si nos encontramos en un mercado sin apenas competencia, en el que comienzan a llegar competidores con nuevos y mejores productos que los nuestros, siendo los clientes actuales atraídos por estos nuevos competidores, a priori, este mercado parecía muy atractivo (sin competidores al inicio), pero realmente, estaremos en una situación de negocio no deseable.

Podemos observar, cómo influyen el resto de fuerzas en el mercado, y la importancia de alcanzar posiciones de poder respecto a proveedores y clientes, que son los elementos controlables por la empresa. Esta posición de poder, además, servirá para aminorar las posibles amenazas procedentes de nuevos competidores o productos.

1.2.5.2. Análisis Interno

El análisis interno ayuda a detectar las debilidades y fortalezas de la empresa, así se trata de realizar una evaluación de la empresa, con el fin de estudiar si se ha tomado las decisiones estratégicas más adecuadas (es decir si se está haciendo lo que se debe hacer), y si con eficientes en la puesta en marcha de las decisiones. Este análisis debe concentrarse en las diferentes áreas de la empresa que aportan valor a los productos y servicios comercializados. Se trata, por tanto, de estudiar las áreas de aprovisionamiento, producción, comercialización, servicio posventa, etc., y de observar la forma en que se satisfacen las necesidades de nuestros clientes, de modo que se potencien los cambios necesarios para aumentar la eficiencia de la empresa y, en definitiva, mejorar su posición competitiva. (Sainz de Vicuña Ancín, 2018, p. 54)

Por tanto, la atención debe centrarse de forma prioritaria en las áreas claves y dentro de ellas, en los posibles factores claves de éxito del mercado en el que actuamos como son los que a continuación menciona el autor Sainz de Vicuña Ancín (2018, p. 55).

Comercial y marketing

- Imagen de empresa y de los productos y marcas principales.

- Calidad y aceptación de los productos.
- Política de precios y nivel de competitividad.
- Eficacia de la comunicación externa: publicidad, promoción, ect.
- Red de ventas y cobertura de distribución.
- Atención a clientes y servicio posventa.
- Cartera de clientes.
- Cumplimiento de plazos y nivel de calidad de servicio.
- Capacidad de distribución.
- Sistema de información de mercado.

Producción

- Capacidad de producción y eficiencia de fabricación.
- Antigüedad de la planta y equipos de fabricación.
- Proceso de fabricación.
- Control de calidad.
- Suministros de material y de producto terminado.
- Disponibilidad y calidad de la mano de obra.
- Relaciones laborales y clima de trabajo.
- Seguridad en el trabajo.
- Control de existencias.

Organización y recursos humanos.

- Estructura interna.
- Calidad de equipo directivo.
- Experiencia de las personas que ocupan puestos clave.
- Formación, motivación y rotación del personal.
- Comunicación interna.
- Sistema de información y de gestión.
- Capacidad para cumplir planes.
- Aptitud para formular propuestas de mejora.
- Competencias, polivalencia y compatibilidad de las personas.

Económico y financiero

- Beneficios.
- Cash Flow y liquidez.

- Dividendos.
- Endeudamiento (a corto y a largo plazo).
- Morosos
- Activos
- Fondos propios.
- Estructura de costes y nivel de competitividad.
- Rendimiento.
- Rentabilidad del capital.
- Productividad (ventas por empleados, ect).

Investigación, desarrollo e Innovación (I+D+i)

- Estado de nuestra tecnología.
- Capacidad de innovación.
- Patentes.
- Ingeniería.
- Éxito de los nuevos productos lanzados.
- Capacidad de adopción de las nuevas tecnologías.
- Experiencia versátil.
- Aptitud para cumplir las expectativas de plazos, presupuestos, etc.

1.2.6. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz de Perfil Competitivo es aquella herramienta que permite el análisis del ambiente, por medio de la comparación con los competidores directos, pues establece la posición estratégica de la organización en el mercado.

El procedimiento para desarrollar la matriz MPC está compuesto por cinco pasos importantes, los cuales son:

1. El primer paso consiste en definir los factores y variables clave de éxito (FCE) en la empresa.
2. Consiste en asignar un peso a cada factor, de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante), de acuerdo a la importancia de los mismos para alcanzar el éxito de una organización.
3. Hacer una clasificación de los factores claves del éxito, la cual debe ir de 1 a 4 para indicar si dicha variable representa: 1 (debilidad importante), 2 (debilidad menor), 3 (fortaleza menor), 4 (fortaleza importante).

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su respectiva clasificación, para establecer su resultado ponderado (TP) para cada factor clave del éxito, recuérdese que el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo el resultado ponderado total promedio de 2.5.
5. Totalizar resultados compararlos e interpretarlos. (González, 2020, p. 45)

1.2.7. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Esta herramienta permite medir y evaluar a la organización respecto al medio ambiente, con factores menos manejables, pues son externos y no dependen de nosotros como organización. Allí aparecen entonces las oportunidades y amenazas.

Para comprender el procedimiento de construcción de la matriz MEFE, se tienen los siguientes pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso externo. Algunos autores sugieren que el número podría ser entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria.
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0,0 (no es importante) a 1,0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito, recuerde que la suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1,0.
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, haciendo una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable representa: 1 (amenaza importante), 2 (amenaza menor), 3 (oportunidad menor), 4 (oportunidad importante).
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización y analice los resultados de la matriz. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz MEFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4,0 y el total ponderado más bajo posible es 1,0. El valor del promedio ponderado es 2,5. (González, 2020, p. 66)

1.2.8. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Esta herramienta permite medir y evaluar a la organización, respecto a los factores internos que la afectan, evaluando fortalezas y debilidades.

Para comprender el procedimiento de construcción de la matriz MEFI, se tienen los siguientes pasos:

- 1.** Identificar los factores claves críticos de control interno del organismo. I. es decir, sus debilidades y fortalezas.
- 2.** Asignar un peso a cada factor, de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante), de acuerdo a la importancia de los mismos para alcanzar el éxito de una organización. La cantidad de factores no incluye en la escala de los totales ponderados puesto que la ponderación siempre suma 1,0.
- 3.** Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable representa: 1 (debilidad importante), 2 (debilidad menor), 3 (fortaleza menor), 4 (fortaleza importante).
- 4.** Multiplicar la ponderación de cada factor por su respectiva clasificación, para establecer su resultado ponderado para cada variable. En la metodología para su aplicación el total ponderado puede ir de un mínimo de 1,0 a un máximo de 4,0, siendo el resultado ponderado total promedio de 2,5.
- 5.** Sumar los resultados ponderados para cada variable con el propósito de determinar el resultado total ponderado para una organización y hacer el respectivo análisis. De acuerdo a esto, el resultado ponderado más bajo de 2,5 indica que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que el resultado ponderado más alto de 2,5 indica una posición interna fuerte. (González, 2020, p. 55)

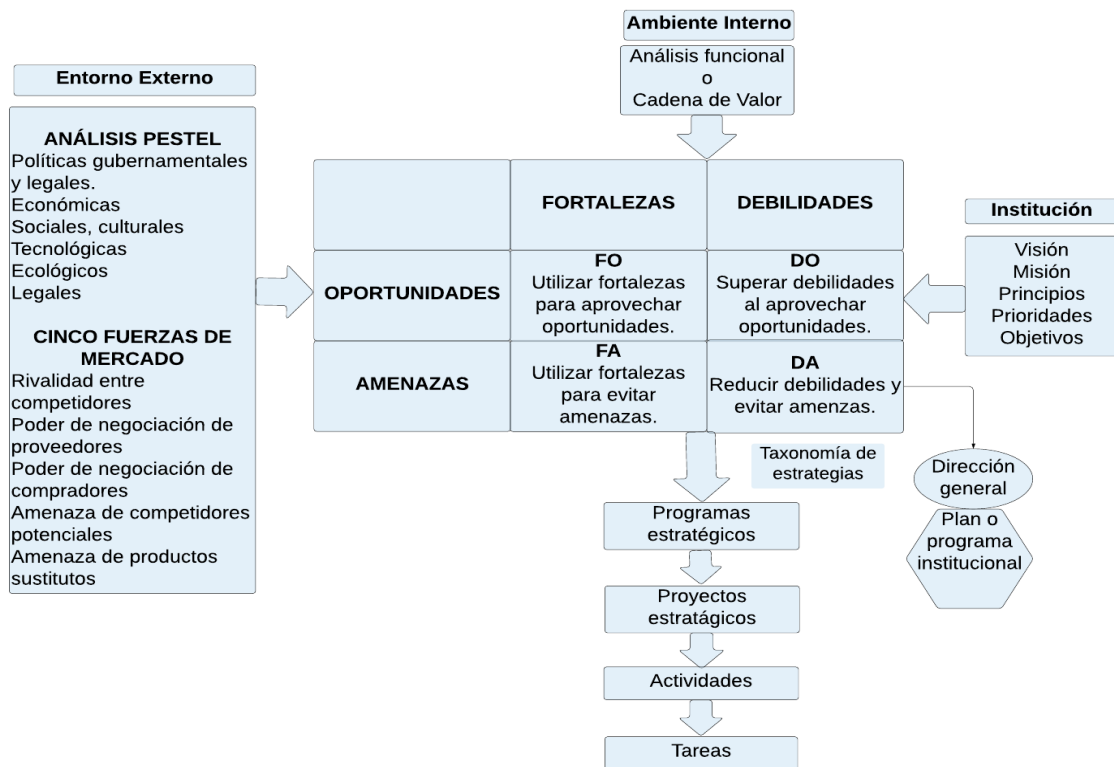


Figura 4-1. Matriz FODA

Fuente: (Torres, 2015, p. 211)

Elaborado por: Amaguaya, 2021

1.2.9. Análisis FODA

Según el autor Guerra (2018, p. 221) considera que la matriz FODA es una metodología de estudio y diagnóstico que analiza la situación estratégica de una organización en su condición externa e interna. La situación interna se compone de fortalezas y debilidades como factores controlables, mientras que la situación externa o futura se compone de oportunidades y amenazas que son factores no controlables o poco controlables para mantener los beneficios compartidos del acuerdo.

Fortalezas: Son los recursos, conocimientos, competencias, recursos humanos y financieros, experiencia, etc., de que se dispone para alcanzar y apoyar los acuerdos. Ya se cuenta con ellas.

Debilidades: Son las situaciones, limitaciones, vacíos o barreras que afectan negativamente para sostener los beneficios y creación de valor del acuerdo. Éstas ya existen y actúan.

Oportunidades: Son opciones, posibilidades, logros, desarrollos, así como de nuevos elementos que apoyen los beneficios del acuerdo. Las oportunidades están fuera, en los entornos.

Amenazas: Medidas de prevención con base en ubicar alternativas preventivas y alternativas correctivas sobre las amenazas para limitar los beneficios del acuerdo. Éstas están en el entorno.

El análisis FODA consta de cuatro pasos.

1. Análisis del entorno cercano por tipo de industria, mercado o cliente.
2. Análisis de entorno global nacional o internacional en donde se dan condiciones que afectan a cualquier tipo de organización.
3. Análisis del interior de la organización aplicado al capital intelectual formado por el capital estructural, capital de procesos, capital de clientes y el humano.
4. Definir estrategias combinadas y procesarlas en la matriz cruzada. (Guerra, 2018, p. 223)

1.2.9.1. Análisis FODA por medio de la matriz cruzada

Para la elaboración del FODA por medio de la matriz cruzada, es útil para la generación de estrategias, para ello se considera lo que a continuación menciona el autor Guerra (2018, p. 224)

La matriz cuenta con nueve celdas. Cuatro para factores clave FODA, cuatro celdas para estrategias denominadas FO, DO, FA, DA y una celda que siempre se deja en blanco (celda superior de la izquierda donde va el título).

La matriz cruzada propone obtener cuatro tipos de estrategias:

1. FO (Maxi - Maxi) Estrategia para maximizar tanto las F como las O.
2. DO (Mini - Maxi) Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.
3. FA (Maxi - Mini) Estrategia para maximizar fortalezas F y minimizar amenazas A.
4. DA (Mini - Mini) Estrategia para minimizar tanto las A como las D.

Generación de estrategias

Las estrategias FO, FA, DO, DA, se mencionan de acuerdo al autor Guerra (2018, p. 225).

Estrategias FO

Usar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas. La organización podría partir de sus fortalezas y sus capacidades para aprovecharse del entorno y ofrecer sus bienes y servicios, o aprovechar oportunidades para las que ya está lista.

Estrategias FA

Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas internas de la organización. Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Estrategias DO

Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Estrategias DA

Este tipo de estrategia se utiliza cuando la empresa se encuentra amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la supervivencia. En este caso, se puede aplicar una alianza estratégica, una venta parcial del negocio, o la realización de activos o acciones, o un cambio estructural y de misión, pero ante todo un alto nivel de negociación con quienes puedan salvarla. Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Tabla 1-1: Matriz de estrategias

| MATRIZ CRUZADA | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|-------------------------------------|--|---|
| | 1 2 3 | 1 2 3 |
| OPORTUNIDADES A B C | FO: Alcanzar oportunidades a través de seleccionar fortalezas. | DO: Traer oportunidades, para disminuir debilidades. |
| AMENAZAS A B C | FA: Disminuir amenazas con el empleo de las fortalezas o ventajas competitivas. | DA: Disminuir las debilidades y neutralizar amenazas a través de acciones de carácter defensivo. |

Fuente: (Guerra, 2018, p. 225)

Elaborado por: Amaguaya,2021

1.2.10. Misión

Según el autor González (2020, p. 21) menciona que la misión corresponde a los propósitos o la función que la empresa desempeña en la sociedad; en un sentido más amplio corresponde a lo que se debe hacer para alcanzar la Visión propuesta por la organización.

La misión debe responder a una serie de interrogantes clave para satisfacer e incluso rebasar las expectativas del cliente, los cuales hacen alusión a:

¿Quiénes somos (Cómo nos definimos)?

¿Qué hacemos?

¿Cómo lo hacemos?

¿Con qué lo hacemos?

¿Para qué lo hacemos?

¿Quiénes son nuestros clientes?

Aunque pareciera que la misión solamente es un credo institucional, es muy necesario tener en cuenta y definir claramente una serie de aspectos tales como:

- Los clientes: es decir, a quién va dirigido el producto o servicio que elaboro.
- Productos y servicios: fundamentalmente hace alusión a qué tipo de necesidad insatisfecha logro suplir con lo que produce mi empresa.
- Mercados: en qué sitio pienso ubicar u ofrecer mis productos y servicios, en esta nueva economía se ha pensado incluso en los denominados mercados emergentes.
- Expectativas del cliente: tienen que ver no con saber quién es mi cliente, sino de qué manera rebaso la expectativa de mis clientes, para que no sean simplemente compradores de lo que yo ofrezco.
- Tecnología y técnica: se refieren a los procesos, procedimientos, equipos, software, tecnología blanda e incluso tecnología dura que son utilizados en resolver el ¿cómo hago? mi producto o servicio.
- Filosofía e imagen pública: la misión debe estar estrechamente ligada a los valores corporativos, pues desde allí se genera el buen nombre de la organización que es un factor clave para los clientes, en cierta medida tiene mucho que ver con lo que hoy se llama responsabilidad social empresarial o corporativa.
- Calidad inspiradora: tiene mucho que ver con que la misión y su redacción se orienten a generar buen ánimo y disposición al logro de la misma por parte de los empleados.

1.2.11. Visión

La visión entendida por algunos como el lugar o sitio que deseamos o soñamos alcanzar con nuestra organización, es una apreciación idealizada de lo que llegar a ser en el futuro. Evidentemente, aunque es un sueño, no podemos dejar de tener los pies sobre la tierra, pues en muchos casos para los gerentes y ejecutivos se convierte en una meta para alcanzar y en tal sentido valdría la pena preguntarse si mi empresa verdaderamente podrá alcanzar este sitio, por eso debe ser creada con un grado de exigencia, pero sin perder de vista los recursos que poseemos y el tipo de organización que se tiene al frente.

Para su construcción hay que responderse entre otros los siguientes interrogantes:

¿Cómo soñamos nuestra organización en un plazo acordado (normalmente entre 5-10 o más años)?

¿Hacia dónde quiere llegar la empresa?

¿Qué papel debe estar cumpliendo en su medio?

¿En qué queremos convertirnos?

¿Qué características debe tener como empresa en el futuro?

¿De qué manera debe fortalecerse internamente mi organización?

Como la gran mayoría de variables empresariales, debe ser medible, lo que significa que se pueda cuantificar para evaluar su alcance y grado de cumplimiento. (González, 2020, p. 27)

1.2.12. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son los propósitos que la empresa pretende alcanzar para cumplir con su misión y visión, estos pueden plantearse por medio de la metodología SMART que hace referencia a cinco características que los objetivos deben cumplir para que sean más concretos y reales. Los mismos que a continuación se detallan.

- **Specific:** Tener unos objetivos claros, definidos y sin ambigüedades.
- **Medible:** Poder hacer seguimiento de su evolución, y tener un objetivo final.
- **Alcanzable:** Tener certeza de poder realizarlo, de lo contrario será un desgaste para la empresa a nivel recursos (monetarios y de tiempo) y para los empleados por la desmotivación sufrida por la frustración de no poder lograr su cometido.
- **Realista:** Disponer de los recursos necesarios para alcanzar el objetivo planteado, estableciendo límites de gasto y no poniendo en riesgo la continuidad de la empresa.

- **Temporizado:** Marcar hitos temporales a lo largo de la vida del plan, estableciendo acciones correctoras en cada una de esas revisiones por si fuera necesario aplicar cambios. (Vaciero & Hernández, 2018, p. 38)

1.3. Marco Conceptual

Competitividad: “Capacidad de una empresa para ofrecer un producto o un servicio cumpliendo o rebasando las expectativas de sus clientes, a través del manejo más eficiente de sus recursos en relación a otras empresas del mismo sector” (Milenio, 2015).

Eficiencia: “Una persona es eficiente cuando puede cumplir un objetivo o tarea asignada con los recursos que tiene a su disposición, sin requerir un aumento de los mismos o incrementar el gasto destinado a esa actividad” (Argudo, 2017).

Eficacia: “Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, por lo que sabemos que una persona es eficaz cuando puede lograr una tarea u objetivo que se ha propuesto” (Argudo, 2017).

Estrategia: “Plan de acción para obtener lo que deseamos, singularmente cuando el resultado que pretendemos no está bajo nuestro control exclusivo y directo” (Font A. , 2018, p. 55)

Gestión administrativa: “Conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de dirigir una empresa a través de conducciones que proceden de los recursos, el esfuerzo y las diferentes tareas desempeñadas” (Pacheco, 2020).

Políticas: “Son los conceptos que guían y orientan el pensamiento y acción de los emprendedores en la toma de decisiones para el logro de la misión, visión, ética, objetivos y las estrategias” (Luna, 2016, p. 56).

Plan: “Hace incapié en las decisiones de carácter global, expresando los lineamientos fundamentales prioritarios y de gran alcance al determinar las estrategias que son elementales a mediano y largo plazos, al aplicar un análisis interno y externo” (Luna, 2016, p. 40).

Programa: “Es establecer una sucesión ordenada de las funciones o actividades que habrán de efectuarse para lograr los objetivos, así como calendarizar el tiempo y forma que se necesita para realizar cada una de sus partes con efectividad” (Luna, 2016, p. 56).

Táctica: “Enseña a las organizaciones a dirigirse hacia sus fines, por medio del orden que ha de observarse en sus pasos. No se ocupa más que en el modo con que han de obrar para dirigir sus operaciones” (Torres, 2015, p. 281).

1.4. Idea a defender

El diseño de un plan estratégico para la Microempresa “Tajale”, del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, permitirá mejorar la competitividad y eficiencia a través de estrategias que generen ventajas para la misma.

1.5. Variables

1.5.1. Variable independiente

Plan estratégico.

1.5.2. Variable dependiente

Competitividad y eficiencia.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

“Enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

La investigación cualitativa, porque a través del dialogó que se desarrolló con el gerente de Tajale, se pudo detectar los múltiples problemas que respecta a la falta de un plan estratégico.

“Enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

La investigación cuantitativa porque se utilizó datos numéricos para determinar las encuestas a realizar, además de la investigación para el monto destinado en el respectivo plan.

2.2. Nivel de Investigación

La investigación exploratoria se basa en la búsqueda de nuevos conocimientos, o ampliar aquellos que no han sido tan matizados, la búsqueda de nuevos criterios de información, el descubrimiento de lo desconocido, el enriquecer lo existente, siempre es gratificante en la búsqueda del saber. (Yadir, 2018)

El nivel que esta investigación es exploratorio porque se indagó en el problema que presenta, las causas y efectos que no han sido considerados y así considerar las respectivas correcciones.

“La investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos” (Ortiz, 2015).

Descriptiva porque se realizó un análisis interno y externo de los factores que involucran el entorno del negocio, recolectando información que ayude a tener una perspectiva más amplia.

2.3. Diseño de investigación

“La investigación no experimental, no manipula deliberadamente las variables que busca interpretar, sino que se contenta con observar los fenómenos de su interés en su ambiente natural, para luego describirlos y analizarlos sin necesidad de emularlos en un entorno controlado” (Raffino, 2020).

El diseño de la investigación es no experimental porque solo se observó y analizó las situaciones tal cual como se encuentran actualmente en la microempresa Tajale.

2.4. Tipo de estudio

“Investigación transversal es un método no experimental para recoger y analizar datos en un momento determinado, los estudios con este tipo de diseño ofrecen resultados más descriptivos que experimentales” (Montano, 2020).

El tipo de estudio es transversal, porque solo se recopiló los datos una sola vez, para poder estudiarlos, con la información encontrada tomarla para determinar los objetivos estratégicos, políticas, plan a desarrollar para cumplir con el objetivo de la investigación.

2.5. Población y muestra

2.5.1. Población

“La población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados” (Arias, Villasís, & Miranda, 2016).

La población con la que se trabajó está conformada por el gerente y un empleado para realizar la entrevista y para desarrollar la encuesta se consideró a los clientes habituales de la microempresa.

2.5.2. Muestra

“En investigaciones debe determinarse el número específico de participantes que será necesario incluir a fin de lograr los objetivos planteados. Este número se conoce como tamaño de muestra,

que se estima o calcula mediante fórmulas matemáticas o paquetes estadísticos” (Arias, Villasís, & Miranda, 2016).

La microempresa Tajale administra un grupo de whatsapp conformado por 10000 personas, de aquellas el gerente considera que el 2.5% son sus clientes habituales, determinando una población total de 250 clientes, no se aplicará la fórmula de la muestra puesto que la población no es extensa, por ende, se aplicarán las encuestas al 100% de la población.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos

2.6.1.1. Método inductivo

“Trata de establecer leyes a partir de la observación de los hechos, mediante la generalización del comportamiento observado; sin que por medio de la lógica pueda conseguir una demostración de las citadas leyes o conjunto de conclusiones” (Téllez, 2014).

El método aplicar en la investigación es el inductivo porque va de lo particular a lo general es decir la observación, análisis de la información interna y externa que se requiere para conocer la situación actual del negocio.

2.6.1.2. Método deductivo

“Método deductivo aspira a demostrar, mediante la lógica, la conclusión en su totalidad a partir de unas premisas, de manera que se garantiza la veracidad de las conclusiones, si no se invalida la lógica aplicada” (Téllez, 2014).

El método deductivo permitió el desarrollo del Plan Estratégico todo lo que sea necesario para contrarrestar el problema y así se pueda realizar recomendaciones para la correcta toma de decisiones en la microempresa Tajale.

2.6.1.3. Método analítico

“Consiste en descomponer el todo en sus partes, con el único fin de observar la naturaleza y los efectos del fenómeno. Sin duda, este método puede explicar y comprender mejor el fenómeno de estudio, además de establecer nuevas teorías” (Gomez, 2012).

En base a la información recopilada sobre el entorno del negocio se realizó un análisis estratégico para conocer las causas, factores que están involucrados para minimizar las debilidades, amenazas, maximizar las fortalezas y oportunidades.

2.6.2. Técnica

2.6.2.1. Observación

“La observación se aplica preferentemente en aquellas situaciones en las que se trata de detectar aspectos conductuales, como ocurre en situaciones externas y observables” (Padua, 2018).

La observación se utilizó al momento de visitar las instalaciones de Tajale lo que permitió realizar la investigación y recopilación de la información para el respectivo análisis.

2.6.2.2. Entrevista

“Técnica de tipo oral, basada en preguntas y respuestas entre investigador y participantes que permite recoger las opiniones y puntos de vista de dichos participantes o, eventualmente, según objetivos, intercambiar con ellos en algún campo o área del saber” (Niño, 2019).

Se realizó una entrevista al gerente de la Microempresa Tajale y a un empleado, así se pudo recolectar la información necesaria para realizar el trabajo de investigación.

2.6.2.3. Encuesta

“La encuesta es una técnica que sirve para obtener información de manera sistemática acerca de una población determinada, a partir de las respuestas que proporciona una pequeña parte de los individuos que forman parte de dicha población” (Font J. , 2016).

Se desarrolló una encuesta a los clientes de la microempresa para conocer como estos se relación con la misma ya que son parte importante dentro del negocio.

2.6.3. Instrumento

“Los cuestionarios son un conjunto de preguntas técnicamente estructuradas y ordenadas que se presentan escritas e impresas para ser respondidas igualmente por escrito o a veces de manera oral” (Niño, 2019).

El instrumento es un cuestionario para ello se elaboró una guía de preguntas para la entrevista que se realizó al gerente y a un empleado, además de ello se designó otras preguntas direccionadas para los clientes de Tajale.

2.7. Análisis e interpretación de resultados

2.7.1. Resultados de la Entrevista realizada al gerente de la Microempresa Tajale

1. ¿Conoce usted que es planificación estratégica?

Una planificación estratégica se puede realizar a corto, mediano y largo plazo mediante las estrategias que se implemente para cumplir con los objetivos, es lo que se vaya a plantar en diferentes puntos.

2. ¿Cómo se encuentran alineadas la visión, misión de la microempresa?

La visión y misión de la microempresa se encuentran alineadas de manera coyuntural con la finalidad de que sean alcanzables la visión, enfocándonos siempre y estando consientes de la realidad que vivimos.

3. ¿La microempresa cuenta con una planificación estratégica?

La microempresa no cuenta con una planificación estratégica, las estrategias que se aplican en el negocio son de acuerdo a las situaciones que se presentan en ese momento, dependiendo de cada temporada, como se va desarrollando la microempresa estacionalmente.

4. ¿Cuál cree usted que son las ventajas de tener un plan estratégico?

Las ventajas serian que estuviéramos alineados a lo que imaginamos que podría suceder, si algo de aquellos sucediera ya se tendría una salida y no lo haríamos en ese momento.

5. ¿Cuál cree usted que sean los problemas para que su empresa no alcance un alto grado de competitividad?

Durante los cuatro años de actividad no han ocurrido problemas fuertes debido a que se ha estado pendiente de tomar buenas decisiones para el crecimiento del negocio, pero como tal la pandemia fue uno de los problemas que al inicio se tuvo que atravesar y nadie estuvo preparado para enfrentar esta realidad, además lo que en el momento se podría ver como un problema sería la cuestión del control de inventarios y de poder facilitar a los clientes créditos en las máquinas que se comercializan.

6. ¿Qué aspectos considera para tomar decisiones en la microempresa?

Las decisiones que se toman dependen en el corto plazo la posibilidad de abarcar la mayor cantidad de clientes en la temporada, a mediano plazo realizar una inversión para que emerja a partir de 3 a 6 meses, congelando precios y a largo plazo invirtiendo una fuerte cantidad de dinero en las importaciones que se realicen dependiendo de las situaciones que se pueden presentar durante el año.

7. ¿Qué factores han incidido negativamente en el desarrollo de la microempresa?

En base a factores externos, una ordenanza del Municipio de la Ciudad que hace énfasis a la prohibición de colocar letreros, lo que afectó a la atracción de nuevos clientes, por ello se ha considerado constantemente la utilización de redes sociales.

8. ¿El personal con el que cuenta la microempresa es el adecuado?

Considerando el crecimiento de la microempresa, se ha ido contratando el personal, en este caso la pandemia nos reinició por ello se tuvo que despedir a dos empleados y solo cuento con una persona que me colabora con la producción.

9. ¿Cuáles son los objetivos a largo plazo que su negocio pretende alcanzar?

Abrir nuevos puntos de ventas, esperando que se encuentre una solución a la pandemia que se atraviesa y podernos expandir no solo nacionalmente sino en el futuro ser referentes internacionalmente.

10. ¿La microempresa cuenta con políticas y procedimientos de control que resulten eficientes y eficaces al momento de ejecutarlos?

Políticas de control no se han establecido para que se cumplan permanente, como el negocio se maneja más por temporadas se aplica alguna política eventualmente.

11. ¿Cuáles son sus competidores actualmente?

Los competidores con lo que respecta a la venta de maquinaria los principales son Importadora DSS, Hypro y GM Importaciones y en cuanto a los regalos personalizados la tienda Personalizalo.net e indirecta las tiendas de regalos.

12. ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la microempresa?

En cuestión de las fortalezas serían capacidad de las personas en el área de trabajo, el conocimiento en el área de sublimación, servicio que se brinda al cliente, como debilidad la mala competencia de trabajar por un margen mínimo de ganancia con la finalidad de destruir a otros negocios, por ello también se decidió contrarrestar esta dificultad realizando capacitaciones a personas que les interese ponerse el mismo negocio, en oportunidades se ha presentado una gama de clientes que nos han recomendado es decir realizando publicidad de boca a boca, la apertura en programas de televisión a nivel local y nacional para ser más reconocidos, además se ha ganado la confianza de los clientes gracias aquello realizan pagos de grandes cantidades de dinero y como amenazas la pandemia del Covid 19, y algún tipo de accidente que sucede al momento de realizar la importación de la maquinaria hasta que llegue a la ciudad de Riobamba.

2.7.2. Resultados de la entrevista realizado a un empleado de la Microempresa

1. ¿Usted conoce cuál es la misión y visión de la microempresa?

Sé que existe la misión y visión de la microempresa, pero no sé exactamente que dice cada una.

2. ¿La microempresa cuenta con políticas de control que son eficaces al momento de ejecutarlas?

La política que se aplica principalmente es en cuestión de la puntualidad, ninguna otra.

3. ¿La microempresa tiene un Plan Estratégico que le permita cumplir los objetivos empresariales?

La microempresa no cuenta con un Plan Estratégico.

4. ¿Qué problemas considera usted podría causar la falta de una Planificación Estratégica?

Puede causar algunos problemas, considero que no tener una planificación puede llevar a la quiebra a los negocios.

5. ¿Cree usted que el diseño de un Plan Estratégico sirva para mejorar la gestión administrativa de la empresa?

Si nos puede ser de mucha ayuda, por las falencias que se tienen principalmente en cuestión de los inventarios ya que no conocemos exactamente lo que se tiene en stock, la compra y venta de mercadería.

6. ¿Las funciones que realiza están alineadas a su perfil profesional?

Las funciones que ejecuto no están alineadas a mi perfil profesional, pero el gerente se ha encargado de enseñarme todo lo referente al funcionamiento del negocio para desempeñarme correctamente en las actividades encomendadas.

7. Ha recibido capacitación que le permita mejorar su desempeño

Si constantemente el gerente se ha encargado de capacitarme en el área en que me desempeño para ser más eficientes.

8. Se siente usted parte de la microempresa ¿Por qué?

Si me siento parte de la microempresa porque existe buen ambiente de trabajo nos ayudamos mutuamente y pongo todo mi esfuerzo para que todo se desarrolle con normalidad.

9. Cree usted que la gestión administrativa de la microempresa es: excelente, buena, regular, mala.

A mi criterio considero que la administración de la microempresa es excelente porque durante este tiempo si ha logrado crecer dentro del mercado.

10. ¿Cuáles considera serían las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la microempresa?

Las fortalezas responsabilidad con los clientes, calidad de productos, oportunidades que se pueda dar fuentes de empleos, debilidad el inventario y amenazas la competencia.

2.7.3. *Análisis e interpretación de resultados de la encuesta realizada a los 250 clientes de la Microempresa Tajale*

1. **¿Cómo calificaría la atención brindada en la microempresa Tajale?**

Tabla 2-2: Calificación atención

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente | 185 | 74% |
| Muy bueno | 51 | 20% |
| Bueno | 14 | 6% |
| Regular | 0 | 0% |
| Malo | 0 | 0% |
| Total | 250 | 100% |

Fuente: Clientes de la microempresa Tajale
Realizado por: Amaguaya, 2021

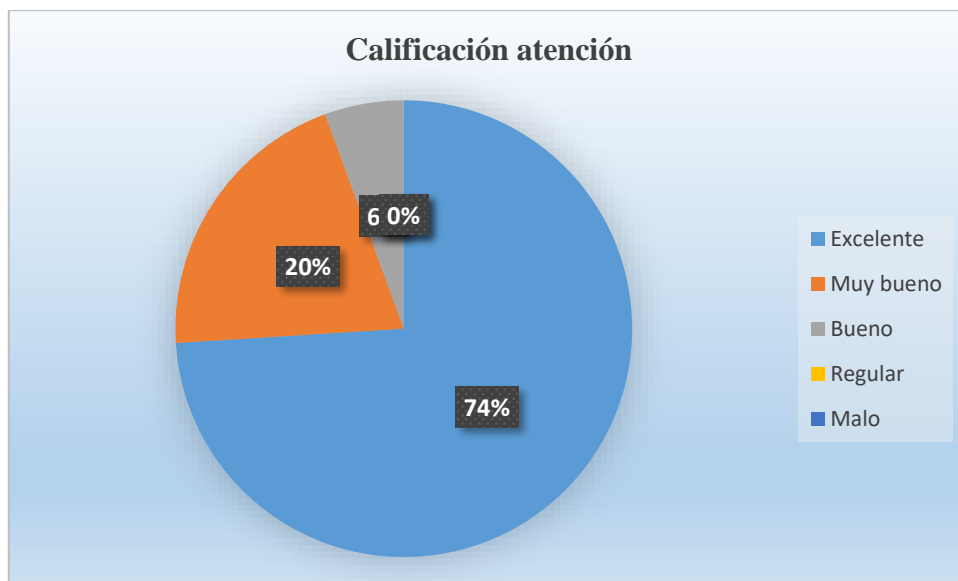


Gráfico 1-2. Calificación atención

Fuente: Clientes de la microempresa Tajale
Realizado por: Amaguaya, 2021

Análisis e interpretación: Del 100% de clientes encuestados, el 74% consideran que la atención brindada en la microempresa Tajale es excelente, el 20% muy bueno, el 6% bueno, 0% regular y malo, por ello es importante que siga manteniendo una buena relación con sus clientes y satisfaciendo sus necesidades.

2. ¿Cómo conoció sobre la actividad comercial que realiza la microempresa Tajale?

Tabla 3-2: Actividad comercial

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|-------------|
| Televisión | 8 | 3% |
| Radio | 0 | 0% |
| Redes sociales | 160 | 64% |
| Recomendación de personas | 82 | 33% |
| Total | 250 | 100% |

Fuente: Clientes de la microempresa Tajale
Realizado por: Amaguaya, 2021

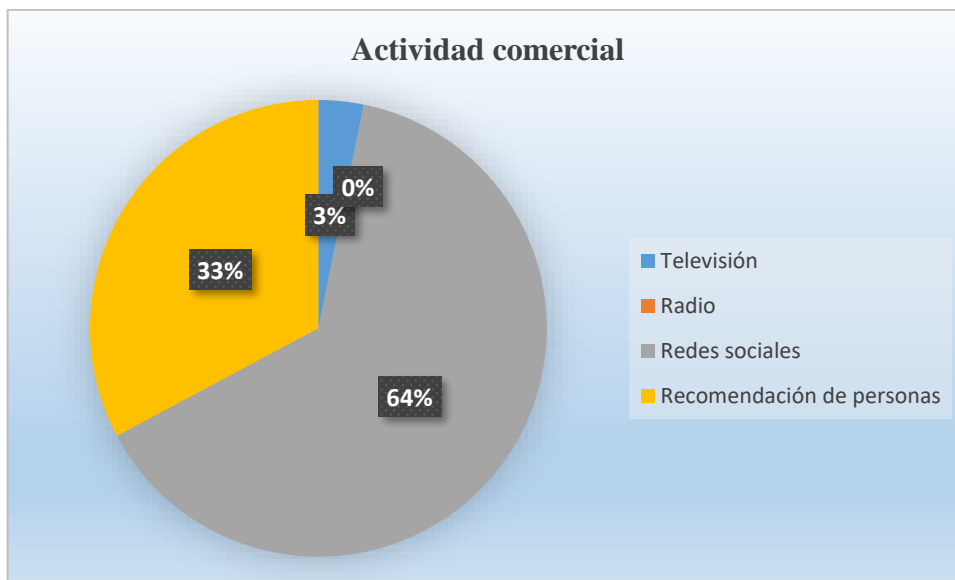


Gráfico 2-2. Actividad comercial

Fuente: Clientes de la microempresa Tajale
Realizado por: Amaguaya, 2021

Análisis e interpretación: Del 100% de clientes encuestados, el 64% respondieron que conocieron de la actividad comercial que realiza Tajale por medio de las redes sociales, el 33% por recomendación de personas, el 3% por televisión y 0% por radio, es así que debe seguir fortaleciendo la utilización de redes sociales para seguir captando clientes así estas personas puedan seguir recomendado las actividades que realiza la microempresa.

3. ¿Qué medio le gustaría utilizar para realizar sus compras en la microempresa Tajale?

Tabla 4-2: Medios de compra

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|-------------|
| Medio virtual | 146 | 58% |
| Medio físico | 104 | 42% |
| Total | 250 | 100% |

Fuente: Clientes de la microempresa Tajale
Realizado por: Amaguaya, 2021

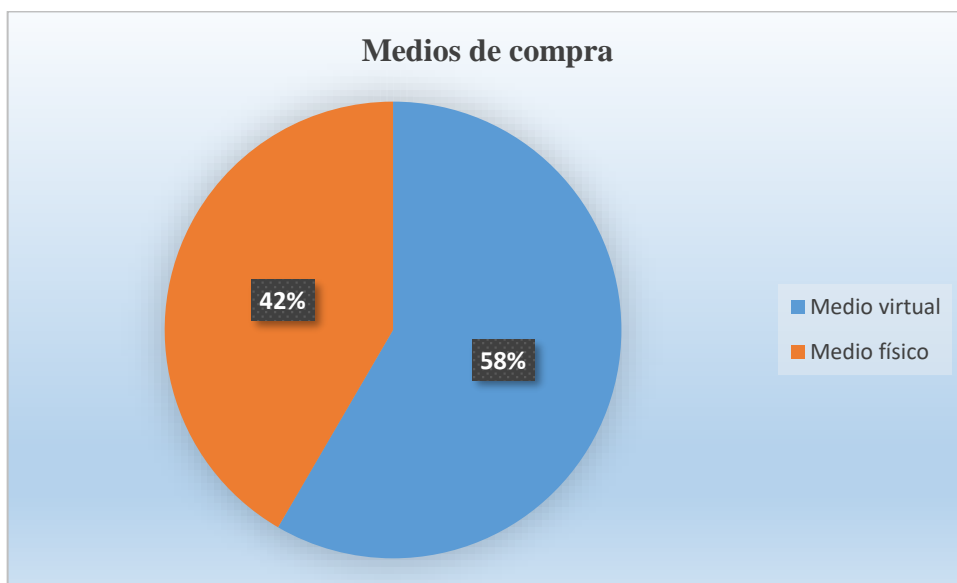


Gráfico 3-2. Medios de compra
Fuente: Clientes de la microempresa Tajale
Realizado por: Yesenia Amaguaya, 2021

Análisis e interpretación: Del 100% de clientes encuestados, el 58% respondieron que les gustaría utilizar el medio virtual para realizar sus compras en la microempresa Tajale, mientras que el 42% mencionaron que prefieren comprar físicamente, por ende, se debe seguir innovando en áreas virtuales para que los clientes sientan confiabilidad con la microempresa.

4. La calidad de los productos que ofrece Tajale es:

Tabla 5-2: Calidad de productos

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente | 171 | 68% |
| Muy bueno | 62 | 25% |
| Bueno | 15 | 6% |
| Regular | 2 | 1% |
| Malo | 0 | 0% |
| Total | 250 | 100% |

Fuente: Clientes de la microempresa Tajale
Realizado por: Yesenia Amaguaya, 2021

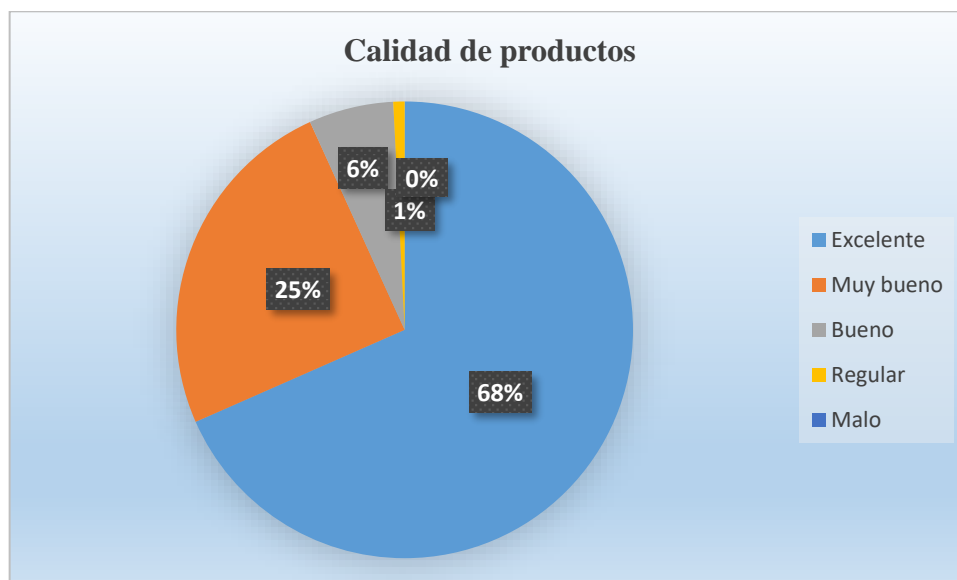


Gráfico 4-2. Calidad de productos

Fuente: Clientes de la microempresa Tajale
Realizado por: Amaguaya, 2021

Análisis e interpretación: Del 100% de los clientes encuestados, el 68% respondieron que la calidad de los productos que ofrece la microempresa Tajale es excelente, el 25% muy bueno, el 6% bueno, 1% regular y 0% malo, denotando que la adquisición de los materiales es acertada por ende mantener buena relación con los proveedores para que continúen provisionándose de materiales de calidad.

5. ¿Los productos que usted requiere se le entrega en los tiempos acordados?

Tabla 6-2: Tiempos de entrega

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 242 | 97% |
| NO | 8 | 3% |
| Total | 250 | 100% |

Fuente: Clientes de la microempresa Tajale
Realizado por: Amaguaya, 2021

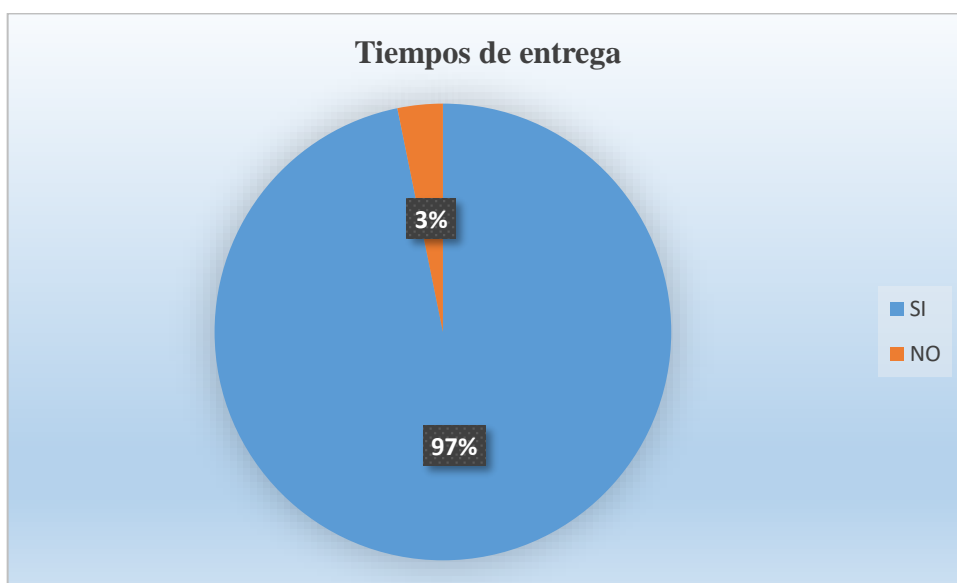


Gráfico 5-2. Tiempos de entrega

Fuente: Clientes de la microempresa Tajale
Realizado por: Amaguaya, 2021

Análisis e interpretación: Del 100% de los clientes encuestados, el 97% respondieron que si les entregan los productos que requieren en los tiempos acordados, mientras que el 3% mencionaron que no les entrega a tiempo los productos, es importante establecer un cronograma de los tiempos para concordar las entregas con los clientes y no causar molestias por retrasos, así mantenerlos complacidos.

6. ¿Qué aspecto considera al momento de realizar una compra en Tajale?

Tabla 7-2: Aspectos de compra

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------|------------|-------------|
| Atención al cliente | 68 | 27% |
| Calidad de productos | 105 | 42% |
| Entrega inmediata | 30 | 12% |
| Precios de venta | 45 | 18% |
| Otros | 2 | 1% |
| Total | 250 | 100% |

Fuente: Clientes de la microempresa Tajale
Realizado por: Amaguaya, 2021

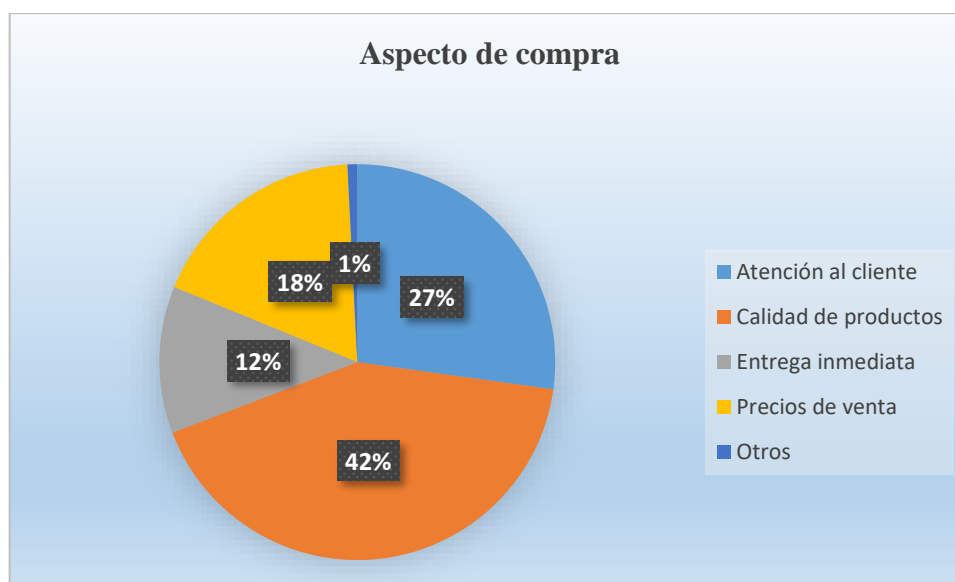


Gráfico 6-2. Aspectos de compra

Fuente: Clientes de la microempresa Tajale
Realizado por: Yesenia Amaguaya, 2021

Análisis e interpretación: Del 100% de los clientes encuestados, el 27% respondieron que un aspecto que consideran al momento de realizar una compra en la microempresa Tajale es la atención brindada, el 42% consideran la calidad de los productos, el 12% entrega inmediata, el 18% precios de venta y 1% otros detalles, es decir a los clientes les llama la atención la calidad de los productos que les ofrecen conjuntamente con un trato agradable, la entrega puntual de sus compras, así no sienten temor de cancelar los precios que se establecen por cada producto.

7. ¿Usted volvería a comprar en la microempresa Tajale?

Tabla 8-2: Volver a comprar

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 245 | 98% |
| NO | 5 | 2% |
| Total | 250 | 100% |

Fuente: Clientes de la microempresa Tajale
Realizado por: Amaguaya, 2021



Gráfico 7-2. Volver a comprar

Fuente: Clientes de la microempresa Tajale
Realizado por: Amaguaya, 2021

Análisis e interpretación: Del 100% de los clientes encuestados, el 98% respondieron que si volverían a comprar en la microempresa Tajale, mientras que el 2% consideran volverían a comprar, los clientes están conformes con los servicios y productos que ofrece por ello la mayoría está comprometida con la microempresa.

8. ¿Le gustaría recibir capacitaciones sobre la correcta utilización de la técnica de sublimación?

Tabla 9-2: Capacitaciones

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 185 | 74% |
| NO | 65 | 26% |
| Total | 250 | 100% |

Fuente: Clientes de la microempresa Tajale
Realizado por: Amaguaya, 2021

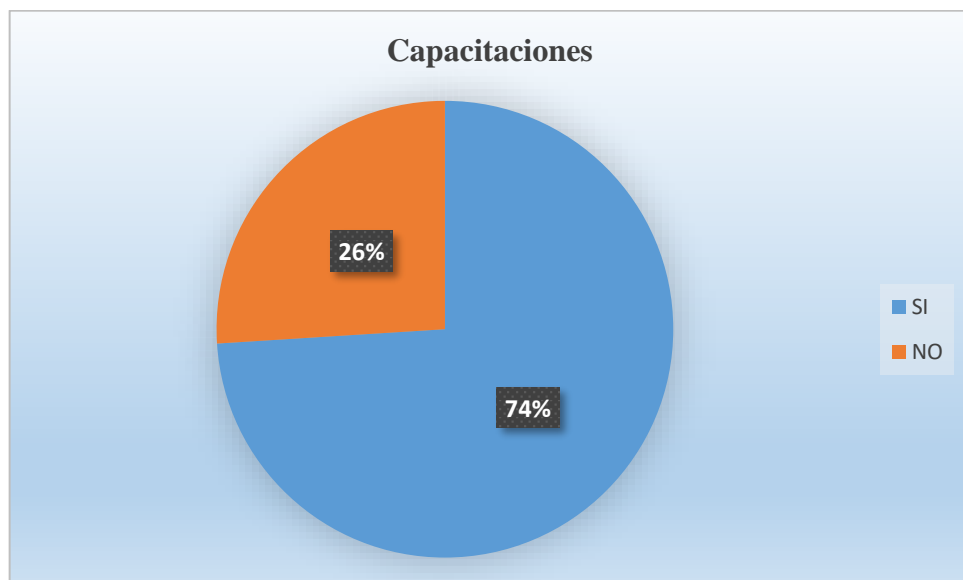


Gráfico 8-2. Capacitaciones

Fuente: Clientes de la microempresa Tajale
Realizado por: Amaguaya, 2021

Análisis e interpretación: Del 100% de los clientes encuestados, el 74% respondieron que, si les gustaría recibir capacitaciones sobre la correcta utilización de la técnica de sublimación, mientras que el 26% consideran que no les gustaría, la mayoría tiene el interés por la propuesta por ende es necesario considerar la idea para con ello seguir captando la atención de más clientes.

2.8. Discusión de resultados

2.8.1. Resultados de la Entrevista aplicada al Gerente

El gerente de la microempresa considera que no se realiza una planificación estratégica, sin embargo, gracias a la experiencia que posee en el área de sublimación ha podido captar la atención de clientes ofreciéndoles diversidad de productos, además realiza constantemente publicidad por redes sociales, de igual forma varios de los clientes recomiendan a otras personas los servicios y productos de Tajale. Uno de sus objetivos también ha sido generar fuentes de empleo sin embargo la imprevista llegada de la pandemia repercutió para que tome la decisión de despedir a sus colaboradores, considera como desventaja la inexistencia de un sistema de inventarios para controlar las mercaderías existentes en bodega, la competencia desleal y la dificultad de facilitar a sus clientes créditos que en ocasiones solicitan en la compra de maquinaria. Por otro lado, su esfuerzo por buscar mejores oportunidades le permite seguir innovando porque pretende llegar a ser pionero en el área de sublimación así expandirse tanto nacional como internacionalmente, considerando el plan que le permitirá aplicar estrategias para seguir siendo más competitivo.

2.8.2. Resultados de la Entrevista aplicada a un Empleado de la microempresa

En los resultados de esta entrevista, se pudo constatar que la colaborada no conoce cuál es la misión y visión del negocio, considera que es de vital importancia el desarrollo de un plan estratégico para cubrir las falencias que actualmente suscitan en el entorno de la microempresa, como la pandemia, inventarios. El perfil profesional que posee no está acorde a las actividades que realiza, sin embargo, el gerente le capacita constantemente para que ejecute correctamente sus funciones para que sus clientes se sientan satisfechos con los servicios y productos que ofertan.

2.8.3. Resultados de la Encuesta aplicada a los Clientes de la microempresa

La mayoría de los clientes considera que la atención que le brindan en la microempresa es excelente, se sienten satisfechos con sus servicios por ende recomiendan a otras personas que también compren en la microempresa. Tajale desde que empezó el negocio a realizado comercio electrónico debido a ello sus clientes consideran que el medio virtual es el óptimo para realizar sus compras, sin embargo, cierto porcentaje prefiere también ir al local. Muchos hacen referencia a la excelente calidad de productos, además que les permiten tener una relación personalizada, tratan de agilizar procesos, en vista de aquello los clientes no tienen dificultad en pagar los precios

establecidos. Los clientes están fidelizados volverían a seguir adquiriendo los productos, adicionalmente gran parte de clientes les gustaría recibir capacitación en el área de sublimación consideran que es una idea atractiva que causa impacto en las personas por todos los diseños que se pueden plasmar.

CAPITULO III

3. MARCO PROPOSITIVO

3.1. Título

Plan Estratégico para la Microempresa “Tajale”, del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2021-2025.

3.2. Metodología

Para el desarrollo del Plan Estratégico se considerará la metodología de Sainz de Vicuña Ancín 2018, que hace referencia a cinco etapas que se tienen que desarrollar en el proceso de elaboración del Plan Estratégico, para ello se realizará en la primera etapa el análisis de la situación tanto externa e interna, segunda etapa la de diagnóstico de la situación, tercera etapa el sistema de objetivos corporativos, cuarta etapa la elección de estrategias y en quinta etapa las decisiones operativas.

3.3. Identificación de la microempresa

Descripción de la microempresa “Tajale”.

Tabla 10-3: Descripción de la microempresa

| | |
|----------------------------------|--------------------|
| Nombre de la microempresa | Tajale |
| Por su actividad | Comercializadora |
| Por su naturaleza | Privado |
| Gerente general | Msc. Jairo Novillo |
| RUC empresarial | 0602554487001 |
| Número de contacto | 095 882 1732 |
| Sitio web | www.tajale.com |

Realizado por: Amaguaya, 2021

3.4. Reseña histórica



Gráfico 9-3. Logotipo
Fuente: (Tajale, 2015)

La Microempresa “Tajale” surgió en el año 2016 como una idea de emprendimiento que se desarrolló en el trabajo de titulación de quien actualmente es el Gerente de Tajale, culminó sus estudios en la carrera de Diseño Gráfico Publicitario de la Universidad Tecnológica Equinoccial, con el anhelo de poner en práctica todo lo concerniente a su carrera, tomo la iniciativa de fundar su propia tienda de artículos personalizados en la ciudad de Riobamba.

La motivación que lo llevo a tomar la decisión fue ser él generador de sus propios ingresos, mantenido un compromiso y responsabilidad arduo con el negocio, buscando ideas óptimas para su mejor desarrollo, tomo la iniciativa de utilizar un sitio web para crear una tienda online con una cobertura a nivel nacional, con ello ha logrado realizar envíos a nivel nacional y captar la atención de nuevos clientes.

Desde entonces la microempresa ha ido creciendo, ofertando fuentes de empleo, realizando capacitaciones a personas interesadas en los temas referentes a sublimación, hasta el punto de convertirse en importador de maquinaria e insumos para sublimar, asimismo continua con la realización de diferentes diseños para seguir ofertando a los clientes artículos personalizados, promoviendo un futuro prometedor, ya que su incesante pasión por seguir creciendo le permite seguir avanzando a pesar de los inconvenientes que se le puedan presentar.

3.5. Misión (actual)

Somos una empresa especializada en diseño gráfico y sublimación, operando en la región sierra-centro del Ecuador; manteniéndonos en constante crecimiento y evolución. (Tajale, 2015)

3.6. Visión (actual)

Consolidar y posicionar la marca TAJALE en 5 años, abriendo 3 puntos de venta a nivel Nacional. (Tajale, 2015)

3.7. Organigrama de la microempresa

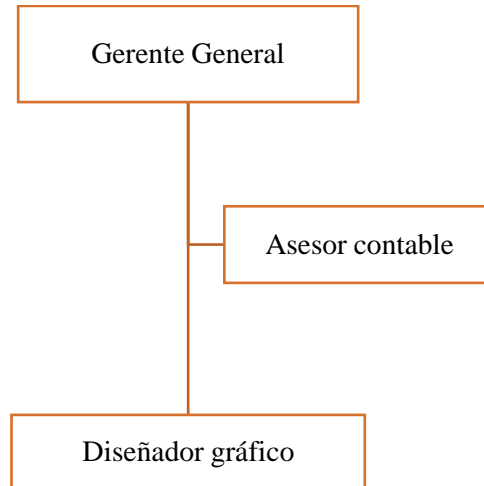


Figura 5-3. Organigrama de la microempresa

Fuente: Microempresa Tajale
Elaborado por: Amaguaya, 2020

3.8. Giro del negocio

La microempresa Tajale se dedica a la compra y venta de máquinas e insumos para sublimar en cerámica, textil, vidrio, aluminio entre otros, también realiza capacitaciones en el área, así como también ofrece al público regalos personalizados en una amplia gama de materiales.

A continuación, se detalla algunos de los productos que oferta la microempresa.

MÁQUINAS



Gráfico 10-3. Máquinas

Fuente: (Tajale, 2015)

- Máquinas para sublimar jarros.
- Máquinas para sublimar platos.
- Máquinas para sublimar gorras.
- Planchas Térmicas.
- Sublimadoras 2 en 1, 5 en 1, 8 en 1.
- Mini horno 3D.
- Horno 3D para sublimar.
- Prensa para esferos o plumas.

PAPEL



Gráfico 11-3. Papel
Fuente: (Tajale, 2015)

- Papel premium para sublimar formato A3/ 50 hojas.
- Papel premium para sublimar formato A3 /100 hojas.
- Papel premium para sublimar formato A4 /100 hojas.
- Papel térmico para bolígrafos y telas oscuras.

INSUMOS



Gráfico 12-3. Insumos
Fuente: (Tajale, 2015)

- Popsockets para sublimar.
- Camisetas para sublimar.
- Rompecabezas A5, A4 y en forma de corazón para sublimar.
- Jarros cervecedores arenados para sublimar.

- Llaveros para sublimar varios modelos.
- Pedestales para platos.
- Jarros blancos y con asa de corazón.
- Jarros mágicos para sublimar.
- Almohadas mágicas para sublimar.
- Foto rocas para sublimar.
- Jarros de loza para sublimar.
- Latas de sorbete para sublimar.
- Platos para sublimar.
- Termos para sublimar.
- Relojes portarretratos para sublimar.
- Carcasas de celulares para sublimar.
- Tomatodos para sublimar.

IMPRESORAS



Gráfico 13-3. Impresoras

Fuente: (Tajale, 2015)

- Epson L1300- Formato A3 con sistema de tinta continuo original.
- Canon PIXMA.
- Impresora Epson L210- Formato A4.
- Impresora Epson Artisan 1430- Formato A3.

TINTAS



Gráfico 14-3. Tintas

Fuente: (Tajale, 2015)

- Tintas genéricas y premium para sublimar.
- Tintas EPSON en diferentes colores.

REGALOS PERSONALIZADOS



Gráfico 15-3. Regalos personalizados

Fuente: (Tajale, 2015)

- Cuadro con caricatura digital personalizada a color.
- Rompecabezas personalizados.
- Camisetas, gorras, vasos, llaveros personalizados.
- Almohadas, jarros mágicos personalizados
- Carcasas de celular personalizados para 350 modelos de celulares.

3.9. Ubicación geográfica

La microempresa “Tajale” se localiza en:

Tabla 11-3: Ubicación microempresa

| Ubicación | |
|------------------|---|
| País | Ecuador |
| Región | Sierra |
| Provincia | Chimborazo |
| Cantón | Riobamba |
| Dirección | Pichincha 20-36 entre Guayaquil y Olmedo. |

Realizado por: Amaguaya, 2021

3.10. Primera etapa: Análisis de la situación

3.10.1. Análisis externo

3.10.1.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta útil para analizar el entorno macroeconómico, las variables que causan impacto y que no se pueden controlar, este permite identificar las amenazas y debilidades de las organizaciones.

POLÍTICOS

Inestabilidad política

La economía ecuatoriana sufre ya los efectos de la incertidumbre política. El riesgo país de Ecuador llegó el 17 de febrero a 1.226 puntos, de acuerdo con el Emerging Markets Bonus Index (EMBI) del banco de inversiones JP Morgan. Cualquier puntaje por encima de 400 significa que un país tendrá acceso a crédito internacional, pero a tasas de interés altas y con el compromiso de pagar su deuda a plazos cada vez más cortos. (Primicias, 2021)

La inestabilidad que actualmente vive el país en lo político causa incertidumbre a los negocios, puesto que desconocen las nuevas ordenanzas que implementará el nuevo gobierno, provocando que busquen alternativas como disminuir la inversión.

ECONÓMICOS

Producto Interno Bruto

Según datos de las Cuentas Nacionales publicados por el Banco Central del Ecuador (BCE), en el segundo trimestre de 2020 el Producto Interno Bruto (PIB) decreció en 12,4% con respecto a igual período de 2019, la mayor caída trimestral observada desde el 2000. El PIB totalizó USD 15.790 millones en términos constantes y USD 23.550 millones en valores corrientes. (*Banco Central del Ecuador, 2020*).

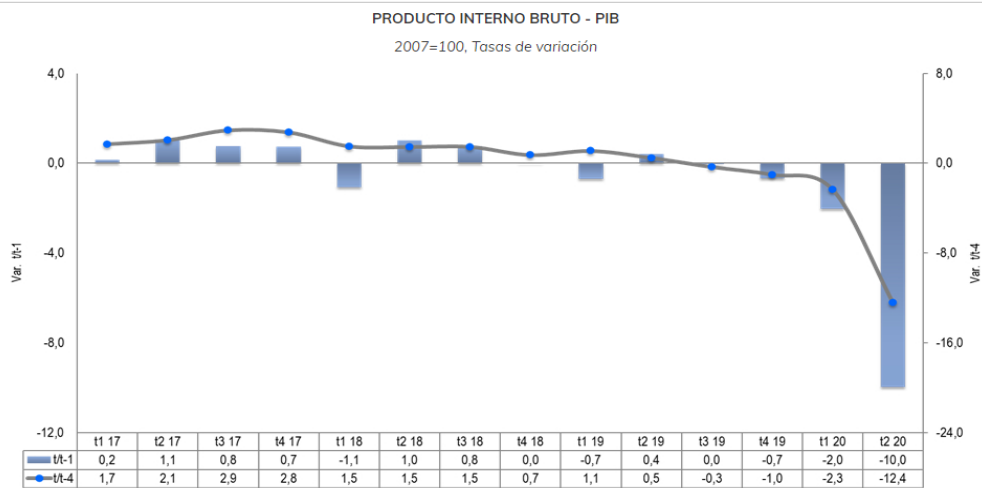


Gráfico 16-3. PIB
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)

La paralización de algunas actividades e inserción con una nueva modalidad afectó a la economía ecuatoriana, puesto que las producciones reducen, la mayoría de hogares disminuye el consumo, en este caso optan por comprar productos de primera necesidad como prioridad.

Inflación

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la inflación mensual en febrero del 2021 se colocó en el 0,08%, mientras que el indicador anual se ubicó en el -0,81%. Lo que influye a que los precios de los productos no se incrementen para que haya una mayor demanda de bienes y servicios.

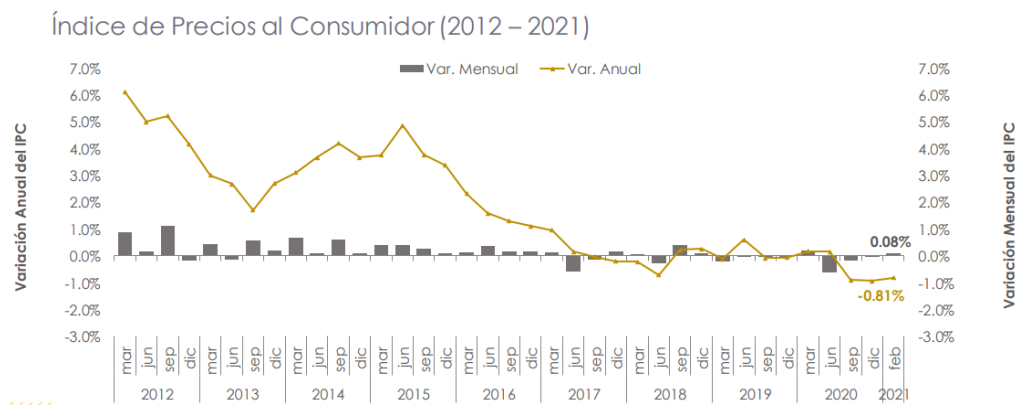


Gráfico 17-3. Inflación
Fuente: (INEC, 2021)

Salario Básico Unificado

El Código del Trabajo en su artículo 118 obliga a calcular el SBU con la inflación proyectada para el año 2021, por lo que dado que está prevista una inflación del -1,01 %, legalmente no es posible incrementar el SBU. Por este motivo, se mantiene en USD 400 para el año 2021. Sin embargo, a todos los trabajadores que perciban el SBU correspondiente a USD 400, se les entregará el primer trimestre del 2021, una compensación de USD 60. Además, el Gobierno entregará USD 100 a quienes tenían contrato de trabajo y lo perdieron durante la pandemia y hasta el momento no han podido recuperarlo. (Ministerio de Trabajo, 2021)

Las personas no pueden satisfacer sus necesidades si no tienen un ingreso estable, que les permita destinar dinero a otras compras que no sean de primera necesidad, incluso en la actualidad los gastos aumentan y los ingresos disminuyen.

Previsión económica

Para 2021 se estima que la economía se recupere y crezca 3,1%, equivalente a un Producto Interno Bruto (PIB) de USD 67.539 millones en valores constantes. Esta recuperación de la economía ecuatoriana será dinamizada principalmente por el Gasto de los Hogares, que se incrementaría en USD 3.441 millones, por mayores importaciones de bienes de consumo (USD 136,2 millones) y un incremento en las remesas recibidas (USD 272,5 millones). (Banco Central del Ecuador, 2020)

SOCIALES

Pobreza

En diciembre de 2020 la pobreza por ingresos es decir la población que no tienen el dinero suficiente para realizar gastos necesarios, registró a nivel nacional 32,4% de pobreza por ingresos. En el mismo periodo, a nivel urbano es de 25,1% y en el área rural 47,9%. (INEC, 2021)

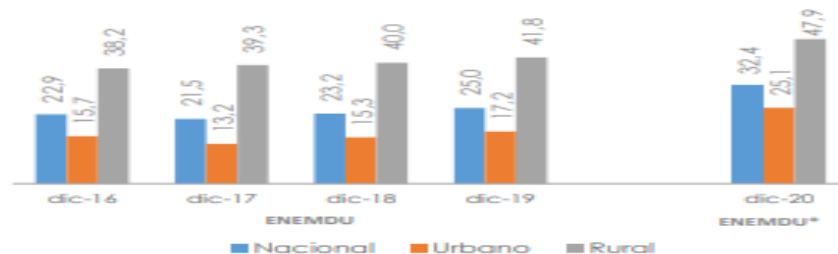


Gráfico 18-3. Pobreza

Fuente: (INEC, 2021)

En los últimos tres años se puede evidenciar un incremento significativo de la pobreza, las personas no tienen ingresos suficientes para abastecerse de sus necesidades y pocos serán los que hagan gastos innecesarios.

Desempleo

En el Ecuador en diciembre de 2020 se registra 401.305 personas en desempleo es decir que están en condiciones de trabajar, pero no han encontrado una plaza de empleo. Ecuador ha llegado al nivel de desempleo más alto a comparación de los últimos tres años cerrando el 2020 con una tasa de desempleo del 5%. (INEC, 2020)

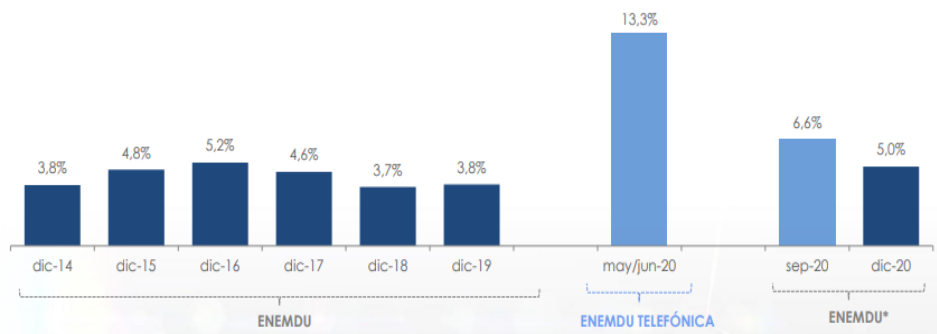


Gráfico 19-3. Desempleo

Fuente: (INEC, 2020)

En temporadas iniciales de la pandemia es significativo el aumento del desempleo, puesto que muchos de las empresas grandes, medianas y pequeñas se vieron en la necesidad de despedir a sus empleados debido a que la producción, ventas e ingresos decayeron.

Covid-19

Ecuador finalizó el año 2020 con 212 512 casos positivos de covid-19, con un aumento de mil contagios en las últimas 24 horas, cada vez con un continuo aceleramiento. La cifra de muertos en el país finalizó el año con 9 473 decesos confirmados con la enfermedad, a los que se suman 4 561 "fallecidos probables" con el mal, ya que aún no se dispone de una certeza forense, lo que da como resultado 14 034 muertes en el contexto de la pandemia. (El Comercio, 2020)

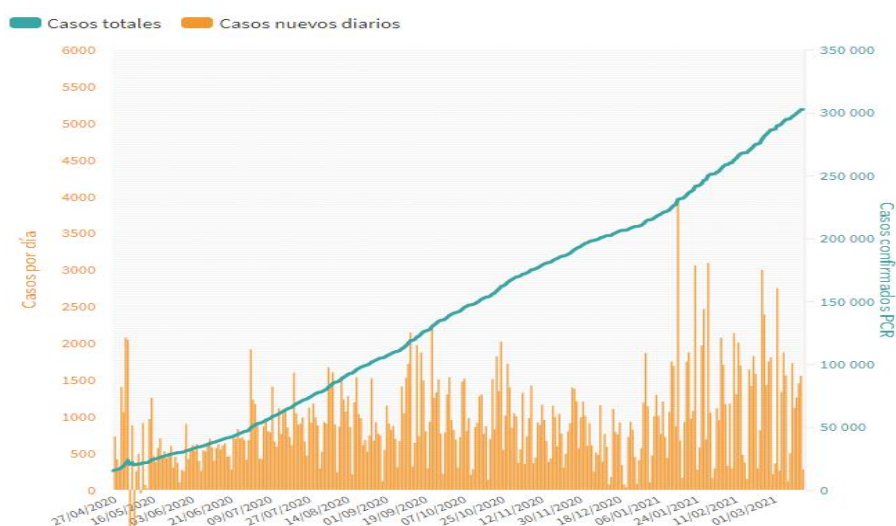


Gráfico 20-3. Covid-19
Fuente: Ministerio de Salud Pública, 2021

Los casos de Covid 19 siguen en un aumentó acelerado constantemente, provocando cierre de negocios, dificultad para realizar exportaciones e importaciones, aplicar mayores medidas de bioseguridad, temor para salir de casa, entre otras que afecta a la población ecuatoriana.

Comportamiento poblacional

Los hábitos de consumo de la población ecuatoriana han cambiado drásticamente como consecuencia de la pandemia, tienen diferentes comportamientos con lo que respecta a sus compras según el informe de Ecuador Estado Digital de Mentinno-Innovation & Lifetime Value Partners, indica que el 40% de la población prefiere ir a la tienda física con menor regularidad, el 32,4% seguirá comprando por internet, el 16,90% volverá a la tienda física frecuentemente y el 10,60% aumentará sus compras por internet. Con lo que respecta a la categoría de compras está ubicada en alimentos y bebidas en un 67%, medicinas 50%, comida preparada 42%, tecnología electrodomésticos 19%, servicios de educación 15%, recreación 6%, prendas de vestir 6%, belleza 5%, bebidas alcohólicas 3% y otros 5%, a su vez prefieren realizar sus pagos en compras con tarjeta de crédito un 39,6%, en efectivo 38,7%, tarjeta de débito 35,6%, transferencia bancaria 29,6%, Wall digital 1,3%, cheque 0,4% y paypal un 0,2%.

TECNOLÓGICOS

Comercio electrónico

El comercio electrónico en Ecuador alcanzó un volumen de negocio de USD 2.3 mil millones, lo que supone un crecimiento de USD 700 millones (43,75 %) frente al 2019. Para el 2021 se estima un crecimiento no menor a un doble dígito. Más allá del crecimiento que el comercio electrónico está experimentando, es importante conocer cómo está transformando el comercio tradicional y

la forma de comprar de los consumidores. En 2019, la participación del e-commerce dentro del comercio minorista (emprendimientos) era de apenas un 7,4%. Dicho porcentaje aumentó hasta el 15% en el 2020 entrando en la jugada muchas categorías como la de restaurantes, bisutería, repostería, y nuevas marcas que entraron a hacer una oferta seria al consumidor; lo cual deja en evidencia la importancia del e-commerce dentro de la economía del país. Un estudio realizado por la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico y la Universidad de Especialidades Espíritu Santo, indica que los principales medios y canales de compra en el 2020 fueron por mensajes de Whatsapp (49%), Apps (44%) y Webs (35%) entre otros. (EKOS, 2021)

El comercio electrónico es de gran ayuda en la actualidad para agilizar la compra y venta de bienes y servicios, la mayoría de la población se vio en la obligación del uso de plataformas online para tener una mejor conectividad, además como alternativa para precautelar el bienestar de la población. Las redes sociales han sido tendencia para crear oportunidades de negocio desde cualquier parte del mundo y generar ingresos.

Avances en tecnología

La industria de sublimación ofrece un mundo de posibilidades a emprendedores, fabricantes de artículos promocionales, diseñadores y productores textiles. En el mercado existen varias clases de impresoras de sublimación, prensas térmicas, planchas de transferencia, papel, accesorios, gracias a los avances tecnológicos se sigue ofreciendo tecnología de punta, como en el caso de Epson que se mantiene a la vanguardia en esta industria con la innovadora generación SureColor F-Series integrada por las impresoras de sublimación de tinta de gran formato, tiene características eficientes, tales como la potente tecnología PrecisionCore, diseñado para optimizar las aplicaciones del flujo de trabajo y lograr impresiones de alta calidad profesional, cubriendo todas las necesidades y cumpliendo con los plazos de entrega. (Canal News Ecuador, 2020)

La microempresa tiene la oportunidad de seguir innovando en tecnología, que le permita seguir mejorando la producción, para ofrecer a los clientes productos más sofisticados siendo más competitivos en el mercado.

ECOLÓGICOS (AMBIENTALES)

Ley de prohibición de plásticos

La Ley Orgánica para la Racionalización, Reutilización y Reciclaje de Plásticos, y la Prohibición de Plásticos de un solo uso en el Comercio fue aprobada con 129 votos a favor de 130 en la Asamblea Nacional la noche del miércoles 4 de noviembre del 2020. El objetivo de la Ley es proteger la salud humana, el ambiente y la naturaleza; concienciar a las personas y disminuir progresivamente los plásticos de un solo uso que se disponen en el mercado nacional. Los

plásticos de un solo uso son todos los que se conoce como desechables que se descomponen en cientos de años y que afectan al medioambiente como las fundas, botellas, sorbetes, entre otros. La Ley incluye multas por infracciones leves, graves y muy graves contempladas en el Código Orgánico del Ambiente. Las multas se establecieron entre USD 400 y 80 000. (El Comercio, 2020)

La contaminación ambiental ha ido cada vez incrementando, debido a ello se siguen implementando alternativas para combatirlo, incentivando principalmente a los negocios a comprometerse con el desarrollo sostenible. Sin embargo, para algunos puede ser aceptable cobrar un extra por el uso de fundas plásticas, por el contrario, ese incremento puede causar molestia.

LEGALES (REGULATORIOS)

Régimen Impositivo para microempresas

De acuerdo con la Ley de Simplificación Tributaria, los contribuyentes presentarán semestralmente, en enero y julio, la declaración del impuesto al valor agregado (IVA) y el impuesto a los consumos especiales (ICE). Y también se mantiene la opción de que el usuario solicite el pago mensualizado. En cambio, dependiendo del tipo de ingresos que genere, el microempresario tendría que declarar hasta tres veces en el año el impuesto a la renta, con diferentes porcentajes. Cuando el dinero que se cobre sea por actividades sujetas al Régimen Impositivo para Microempresas el contribuyente pagará obligatoriamente cada seis meses el 2% del impuesto a la renta sobre los ingresos brutos, aunque el IVA se declare mensualmente. (EL Comercio, 2021)

Las microempresas son negocios que aportan a la economía del país, que quieren lograr posicionamiento en el mercado, ofertan fuentes de empleo, producen servicios y productos innovadores, pero que varias de ellas no generan ingresos alentadores, por ello el incremento de impuestos imposibilita su crecimiento y competitividad pues las ganancias cada vez disminuyen.

3.10.1.2. Análisis de las fuerzas de Porter

Este modelo creado por Michael Porter permite el análisis de las cinco principales fuerzas de mercado, que ayuda a un negocio a identificar aspectos relacionados a la competencia para superarla y tomar decisiones enfocadas en maximizar recursos, permitiendo mejorar la competitividad.

Productos sustitutos

En las maquinarias y artículos personalizados no existe un producto que los sustituya, pero los clientes pueden optar en lo que se refiere a productos personalizados, comprar los obsequios en las tiendas de regalos o productos donde utilizan diferentes técnicas como la serigrafía, impresión textil, que se le puede realizar en algunos materiales estos varían por su calidad y resistencia.

Nuevos competidores

En la localidad existen negocios que están implementando a sus servicios la venta de productos sublimados, ya que consideran una idea innovadora que en la actualidad llama la atención de clientes, empresas que antes se dedicaban solo a desarrollar gigantografías, vallas publicitarias, rótulos, entre otros, están añadiendo a su portafolio la oferta de productos sublimados principalmente en camisetas, jarros, vasos, portaretratos y gorras. Se puede incluir aquí a la microempresa Brander Gigantografía que lleva seis meses en el mercado y la empresa Expo vallas.

Proveedores

La microempresa Tajale para provisionarse de las máquinas, insumos, materiales necesarios para la venta de los productos que oferta, tiene cinco principales proveedores extranjeros, que ha mantenido desde que inició el giro del negocio, gracias a que conserva buenas relaciones no le han incrementado los costos.

Clientes

La microempresa se ha caracterizado por ofrecer a sus clientes atención personalizada, procura agilizar el tiempo y sobretodo brindarles productos de calidad, atendiendo a todos sus requerimientos, en el periodo que lleva vigente el negocio a logrado captar la atención de clientes de diferentes ciudades del país, así como clientes de la ciudad de Riobamba, que compran tanto maquinaria como artículos personalizados donde se plasman los diferentes diseños que solicitan.

Competencia actual

Una de las competencias que en la actualidad existen son todas las tiendas online donde comercializan maquinarias y productos personalizados, pues con el desarrollo de la tecnología existe un sinnúmero de estas páginas que les permiten llegar con sus productos y servicios a todo el país, asimismo muchas de ellas tienen su matriz en la ciudad de Quito, Guayaquil y Ambato. Entre las que se pueden destacar son Econoprint, Importadora GB, Hypro, Compuidea, JP Digital, Comprint, Personalizalo.net, Sublimazone.

Ademas de ello se destaca a continuación, negocios existentes en la localidad que se dedican a ofertar productos referentes a la sublimación.

Tabla 12-3: Competencia

| Maquinaria e insumos | | |
|---------------------------------|---------------------------|---------------|
| Nombre del local | Años en el mercado | Ciudad |
| Gloss Publineon | 4 | Riobamba |
| DiGi Max | 10 | Riobamba |
| Productos personalizados | | |
| Sublimación Artex's | 6 | Riobamba |
| Idealo | 7 | Riobamba |
| La Hedra's | 3 | Riobamba |
| IANN Stampados Sublimación | 3 | Riobamba |
| De Color | 2 | Riobamba |

Realizado por: Amaguaya, 2021

3.10.1.3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Tabla 13-3: Matriz de Perfil Competitivo

| Factores críticos de éxito | Peso | Tajale | | Gloss Publineon | | DiGi Max | | Sublimación Artex's | | Idealo | | La Hedra's | | IANN Stampados Sublimación | | De color | |
|------------------------------|----------|--------------|-------------------|-----------------|-------------------|--------------|-------------------|---------------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|----------------------------|-------------------|--------------|-------------------|
| | | Calificación | Total ponderación | Calificación | Total ponderación | Calificación | Total ponderación | Calificación | Total ponderación | Calificación | Total ponderación | Calificación | Total ponderación | Calificación | Total ponderación | Calificación | Total ponderación |
| Participación en el mercado. | 0,10 | 3 | 0,30 | 2 | 0,20 | 4 | 0,4 | 3 | 0,30 | 2 | 0,2 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 2 | 0,20 |
| Atención al cliente. | 0,09 | 4 | 0,36 | 3 | 0,27 | 4 | 0,36 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 |
| Promoción y publicidad. | 0,10 | 4 | 0,40 | 3 | 0,30 | 3 | 0,3 | 4 | 0,40 | 1 | 0,1 | 1 | 0,10 | 2 | 0,20 | 1 | 0,10 |
| Variedad de productos. | 0,10 | 2 | 0,20 | 4 | 0,40 | 4 | 0,4 | 4 | 0,40 | 4 | 0,4 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 |
| Precios competitivos. | 0,10 | 3 | 0,30 | 4 | 0,40 | 3 | 0,3 | 3 | 0,30 | 3 | 0,3 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 |
| Fidelidad del cliente. | 0,10 | 3 | 0,30 | 1 | 0,10 | 3 | 0,3 | 3 | 0,30 | 3 | 0,3 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 | 1 | 0,10 |
| Equipamiento de tecnología. | 0,08 | 3 | 0,24 | 1 | 0,08 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 | 2 | 0,16 | 2 | 0,16 | 1 | 0,08 | 1 | 0,08 |
| Fuerza laboral. | 0,09 | 1 | 0,09 | 3 | 0,27 | 4 | 0,36 | 4 | 0,36 | 2 | 0,18 | 1 | 0,09 | 1 | 0,09 | 1 | 0,09 |
| Control de productos. | 0,10 | 1 | 0,10 | 3 | 0,30 | 4 | 0,4 | 3 | 0,30 | 2 | 0,20 | 1 | 0,10 | 1 | 0,10 | 1 | 0,10 |
| Reconocimiento. | 0,10 | 1 | 0,10 | 4 | 0,40 | 4 | 0,4 | 4 | 0,40 | 2 | 0,20 | 1 | 0,10 | 2 | 0,20 | 1 | 0,10 |
| TOTAL | 1 | | 2,39 | | 2,72 | | 3,46 | | 3,27 | | 2,31 | | 1,72 | | 1,84 | | 1,44 |

Realizado por: Amaguaya, 2021

De acuerdo a los resultados obtenidos, a nuestro criterio se consideró valores para determinar que tan fuerte puede llegar a ser la competencia en relación a la microempresa Tajale.

Tabla 14-3: Valoración perfil competitivo

| | | |
|----------------------------|------|-------------|
| DiGi Max | 3,46 | Muy fuerte |
| Sublimación Artex´s | 3,27 | Muy fuerte |
| Gloss Publineon | 2,72 | Fuerte |
| Tajale | 2,39 | Fuerte |
| Idealo | 2,31 | Fuerte |
| IANN Stampados Sublimación | 1,84 | Poco fuerte |
| La Hedra´s | 1,72 | Poco fuerte |
| De color | 1,44 | Poco fuerte |

Realizado por: Amaguaya, 2021

Análisis:

Después de elaborar la tabla se puede constatar que los competidores más fuertes son DiGi Max con un valoración de 3,46, seguido de Sublimación Artex´s con 3,27, como fuertes se considera a Gloss Publineon con 2,12, Tajale 2,39 e Idealo 2,39. Estas empresas han ido evolucionando en el transcurso del tiempo para ofrecer mejores servicios y productos.

Estas empresas ofrecen servicios y productos referentes al área de sublimación, ubicados en la ciudad de Riobamba, son tres negocios que pueden llegar a ser una mayor competencia entre ellos DiGi Max dedicado a la venta de maquinaria y todo tipo de materiales para sublimar lleva años en el mercado por ello ha logrado fidelizar a sus clientes por ser importador ofrece precios competitivos, cuenta con personal capacitado ofreciendo un buen servicio al cliente, siendo reconocido por negocios dedicados al diseño gráfico. El segundo Sublimación Artex´s que comercializa productos sublimados como también aplican otras técnicas en diferentes materiales, tiene una amplia publicidad, ofrecer varios servicios y productos atendiendo a las necesidades que solicitan sus clientes y el tercero Gloss Publineon Importador de cualquier tipo de maquinaria, materiales e insumos que se necesita para sublimación ofertando precios competitivos para apoyar a nuevos emprendedores, lleva algunos años en la ciudad de Ambato pero actualmente se encuentra en la ciudad de Riobamba y realiza envíos a diferentes partes del país.

3.10.1.4. *Matriz de Evaluación de Factores Externos*

| | |
|------------------------|---|
| Oportunidad importante | 4 |
| Oportunidad menor | 3 |
| Amenaza menor | 2 |
| Amenaza importante | 1 |

Tabla 15-3: Matriz de Evaluación de Factores Externos

| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE) | | | |
|--|-------------|---------------------|--------------------------|
| Factores críticos de éxito | Peso | Calificación | Total Ponderación |
| OPORTUNIDADES | | | |
| Disminución de la tasa de inflación. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Comercio electrónico. | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Avances tecnológicos. | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Introducción a nuevos mercados. | 0,08 | 4 | 0,32 |
| Buena relación con proveedores. | 0,09 | 4 | 0,36 |
| Apertura en medios de comunicación. | 0,06 | 3 | 0,15 |
| Atención personalizada a los clientes. | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Total Oportunidades | 0,55 | | 2,02 |
| AMENAZAS | | | |
| Inestabilidad política. | 0,05 | 2 | 0,10 |
| Crisis económica por pandemia. | 0,06 | 1 | 0,06 |
| Altos niveles de desempleo. | 0,07 | 1 | 0,07 |
| Disminución de importaciones. | 0,05 | 2 | 0,10 |
| Contaminación Ambiental. | 0,02 | 2 | 0,04 |
| Incremento de impuestos. | 0,10 | 1 | 0,10 |
| Aumento de competencia. | 0,10 | 1 | 0,10 |
| Total Amenazas | 0,45 | | 0,57 |
| TOTAL | 1 | | 2,59 |

Realizado por: Amaguaya, 2021

Análisis

Realizada la Matriz de Evaluación de Factores Externos, útil para evaluar los factores externos a los que esta expuesta la microempresa Tajale, se obtuvo como resultado 2,59; donde las oportunidades son superiores 2,02 a comparación con las amenazas 0,57; debido aquello es importe seguir aprovechando las oportunidades para contrarrestar las amenazas que se pueden seguir presentando.

3.10.2. Análisis Interno

Comercial y marketing

- Venta de productos al por menor y mayor en todo el país.
- Desarrolla capacitaciones a personas interesadas en el área de sublimación.
- Pagos con tarjetas de cualquier institución financiera.
- Pedidos online por WhatsApp.
- Garantía de 1 año en maquinarias.
- Descuentos si la compra de productos es en grandes cantidades.
- Promociones de maquinaria por temporada.
- Realiza combos de productos para incentivar a la puesta en marcha de emprendimientos.
- Descuento del 10% cuando se inscriben más de dos personas en las capacitaciones.
- Amplia publicidad en redes sociales como instagram y facebook.
- Entregas a domicilio tiene un costo de envío, en lo que respecta a productos personalizados dependiendo de la paquetería y en máquinas dependiendo del kilo.

Producción

- Dispone de los materiales e insumos necesarios para realizar la cantidad de productos personalizados que soliciten.
- Producto terminado de calidad.
- Realizan diseños de cualquier idea que el cliente desee plasmar.
- Espacio reducido para el almacenamiento de mercancía.

Organización y recursos humanos.

- Gerente se encarga de realizar la mayoría de actividades de la microempresa.
- Cuenta con un colaborador para realizar la producción.
- Persona encargada del control de la contabilidad.

Económico y financiero

- Cuenta con capital propio.
- No posee un sistema de control de inventarios.
- Falta de otorgamiento de créditos a clientes.
- Entrega facturas electrónicas.
- Estabilidad de precios.

Investigación, desarrollo e Innovación (I+D+i)

- La microempresa cuenta con una pagina web.
- Maquinaria en buen estado.
- Los productos estrella son las máquinas para sublimar jarros, carcásas de celulares y jarros mágicos.
- Llevan recién cinco años en el mercado.
- Amplia experiencia en el área de sublimación.

3.10.2.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos

| | |
|----------------------|---|
| Fortaleza importante | 4 |
| Fortaleza menor | 3 |
| Debilidad menor | 2 |
| Debilidad importante | 1 |

Tabla 16-3: Matriz de Evaluación de Factores Interno

| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI) | | | |
|--|-------------|---------------------|--------------------------|
| Factores críticos de éxito | Peso | Calificación | Total Ponderación |
| FORTALEZAS | | | |
| Experiencia en el área de sublimación. | 0,10 | 4 | 0,4 |
| Importador directo. | 0,09 | 4 | 0,36 |
| Amplia publicidad en redes sociales. | 0,08 | 4 | 0,32 |
| Calidad de productos. | 0,09 | 4 | 0,36 |
| Cuenta con capital propio. | 0,06 | 3 | 0,18 |
| Posee una página web. | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Entregas a nivel nacional y local | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Total fortalezas | 0,54 | | 1,98 |
| DEBILIDADES | | | |
| No existe un plan estratégico. | 0,05 | 2 | 0,1 |
| No posee trabajadores para realizar actividades. | 0,07 | 2 | 0,14 |
| Falta de un sistema de inventarios. | 0,08 | 1 | 0,08 |
| Falta de procesos para otorgar créditos. | 0,08 | 1 | 0,08 |
| Disminución de ventas. | 0,08 | 1 | 0,08 |
| Espacio reducido para almacenamiento. | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Pocos años en el mercado. | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Total debilidades | 0,46 | | 0,68 |
| TOTAL | 1 | | 2,66 |

Realizado por: Amaguaya, 2021

Análisis

Realizada la Matriz de Factores Internos de la microempresa Tajale, se obtiene una ponderación de 2,66 siendo las fortalezas mayores 1,98 a diferencia de las debilidades 0,68; necesario seguir fortaleciendo sus factores internos y tratar de eliminar las debilidades para que no afecte al desarrollo de la microempresa.

3.11. Segunda etapa: Diagnóstico de la situación.

3.11.1. Análisis FODA

Tabla 17-3: Análisis FODA

| FACTORES INTERNOS | FACTORES EXTERNOS |
|---|---|
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| <p>F1. Experiencia en temas de sublimación.</p> <p>F2. Importador directo de maquinaria e insumos.</p> <p>F3. Amplia publicidad en redes sociales.</p> <p>F4. Calidad de productos.</p> <p>F5. Cuenta con capital propio.</p> <p>F6. Posee una página web.</p> <p>F7. Entregas a nivel nacional y local.</p> | <p>O1. Disminución de la tasa de inflación.</p> <p>O2. Comercio electrónico.</p> <p>O3. Avances tecnológicos.</p> <p>O4. Introducción a nuevos mercados.</p> <p>O5. Buena relación con proveedores.</p> <p>O6. Apertura en medios de comunicación.</p> <p>O7. Atención personalizada a los clientes.</p> |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <p>D1. No existe un plan estratégico.</p> <p>D2. No cuenta con personal requerido para realizar actividades.</p> <p>D3. Falta de un sistema de inventarios.</p> <p>D4. No otorga créditos a clientes.</p> <p>D5. Disminución de ventas.</p> <p>D6. Espacio físico reducido para almacenamiento de mercadería.</p> <p>D7. Pocos años en el mercado.</p> | <p>A1. Inestabilidad política.</p> <p>A2. Crisis económica por pandemia.</p> <p>A3. Altos niveles de desempleo.</p> <p>A4. Disminución de importaciones.</p> <p>A5. Contaminación Ambiental.</p> <p>A6. Incremento de impuestos.</p> <p>A7. Aumento de competencia.</p> |

Realizado por: Amaguaya, 2021

3.11.1.1. FODA Estratégico

Tabla 18-3: FODA Estratégico

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|--|
| | <p>F1. Experiencia en el área de sublimación.</p> <p>F2. Importador directo de maquinaria e insumos.</p> <p>F3. Amplia publicidad en redes sociales.</p> <p>F4. Calidad de productos.</p> <p>F5. Cuenta con capital propio.</p> <p>F6. Posee una página web.</p> <p>F7. Entregas a nivel nacional y local.</p> | <p>D1. No existe un plan estratégico.</p> <p>D2. No cuenta con personal requerido para realizar actividades.</p> <p>D3. Falta de un sistema de inventarios.</p> <p>D4. No otorga créditos a clientes.</p> <p>D5. Disminución de ventas.</p> <p>D6. Espacio físico reducido para almacenamiento de mercaderías.</p> <p>D7. Pocos años en el mercado.</p> |
| OPORTUNIDADES | Estrategias FO | Estrategias DO |
| <p>O1. Disminución de la tasa de inflación.</p> <p>O2. Comercio electrónico.</p> <p>O.3 Avances tecnológicos.</p> <p>O4. Introducción a nuevos mercados.</p> <p>O5. Buena relación con proveedores.</p> <p>O6. Apertura en medios de comunicación.</p> <p>O7. Atención personalizada a los clientes.</p> | <p>FO1. Actualizar la página web para atender las necesidades actuales.</p> <p>FO2. Abrir una sucursal en un nuevo mercado.</p> <p>FO3. Colocar catálogos electrónicos de los productos.</p> <p>FO4. Realizar spots publicitarios en medios de comunicación.</p> | <p>DO1. Crear alianzas con diferentes tipos de empresas.</p> <p>DO2. Contratar una persona que se encargue de las ventas de la microempresa.</p> <p>DO3. Poseer un sistema de Inventarios.</p> <p>DO4. Asesorar a los clientes que soliciten créditos.</p> <p>DO5. Realizar anuncios en redes sociales.</p> |

| AMENAZAS | Estrategias FA | Estrategias DA |
|---|---|---|
| <p>A1. Inestabilidad política.</p> <p>A2. Crisis económica por la pandemia.</p> <p>A3. Altos niveles de desempleo.</p> <p>A4. Disminución de importaciones.</p> <p>A5. Contaminación Ambiental.</p> <p>A6. Incremento de impuestos.</p> <p>A7. Aumento de competencia.</p> | <p>FA1. Generar fuentes de empleo.</p> <p>FA2. Crear una nueva línea de productos.</p> <p>FA3. Efectuar acuerdos con las tiendas que comercializan regalos.</p> <p>FA4. Seguir estableciendo horarios para capacitaciones online.</p> | <p>DA1. Fortalecer la imagen corporativa de la microempresa.</p> <p>DA2. Diseñar áreas físicas específicas para cada actividad.</p> <p>DA3. Apoyar campañas sociales, ambientales.</p> |

Realizado por: Amaguaya, 2021

3.12. Tercera etapa: Sistema de objetivos corporativos

3.12.1. Misión propuesta

Tabla 19-3: Misión propuesta

| Diseño de la Misión | |
|--|---|
| ¿Quiénes somos? | La microempresa Tajale es especialista en el área de sublimación e importadores directos. |
| ¿Qué hacemos? | Comercialización de maquinaria e insumos para sublimar y artículos personalizados. |
| ¿Cómo lo hacemos? | Con responsabilidad y transparencia. |
| ¿Con qué lo hacemos? | Tecnología de punta. |
| ¿Para qué lo hacemos? | Brindar productos de calidad. |
| ¿Quiénes son nuestros clientes? | Locales y nacionales. |

Realizado por: Amaguaya, 2021

Somos una microempresa especialista en el área de sublimación, importadores directos dedicados a la comercialización de maquinaria, insumos y productos personalizados, trabajamos con responsabilidad, transparencia, utilizando tecnología de punta para ofertar productos de calidad y cumplir con las expectativas de clientes locales y nacionales.

3.12.2. Visión propuesta

Tabla 20-3: Visión propuesta

| Diseño de la Visión | |
|---|--|
| ¿Cómo soñamos a la organización en el largo plazo? | Ser una empresa líder en sublimación. |
| ¿Hacia dónde quiere llegar la empresa? | Con sucursales a diferentes ciudades del país. |
| ¿Qué papel debe estar cumpliendo en su medio? | Abasteciendo de una variedad de productos en tiempos requeridos. |
| ¿En qué queremos convertirnos? | Líder en comercialización de productos de sublimación. |
| ¿Qué características debe tener como empresa en el futuro? | Confianza, excelente servicio, generar valor, posicionamiento. |
| ¿De qué manera debe fortalecerse internamente mi organización? | Innovando los productos con tendencias actuales. |

Realizado por: Amaguaya, 2021

Ser una empresa líder en el área de sublimación, abasteciendo de una variedad de productos y servicios para generar valor en los clientes, por medio de la innovación constante, promoviendo confianza en compras online y posicionamiento en el mercado abriendo sucursales en diferentes partes del país.

3.12.3. Valores propuestos

Honestidad: Un trato justo para cualquier tipo de cliente, demostrando ética y principios.

Responsabilidad: Entregas de pedidos en los tiempos acordados con los clientes.

Transparencia: Explicamos correctamente como se realizan los procesos, con atención personalizada.

Compromiso social: Motivamos a la creación de nuevos emprendimientos.

Confianza: Permitimos que los clientes sigan comprando por cualquier medio, sabiendo que no tendrán problemas.

Lealtad: Guardamos la información confidencial.

3.12.4. Organigrama propuesto

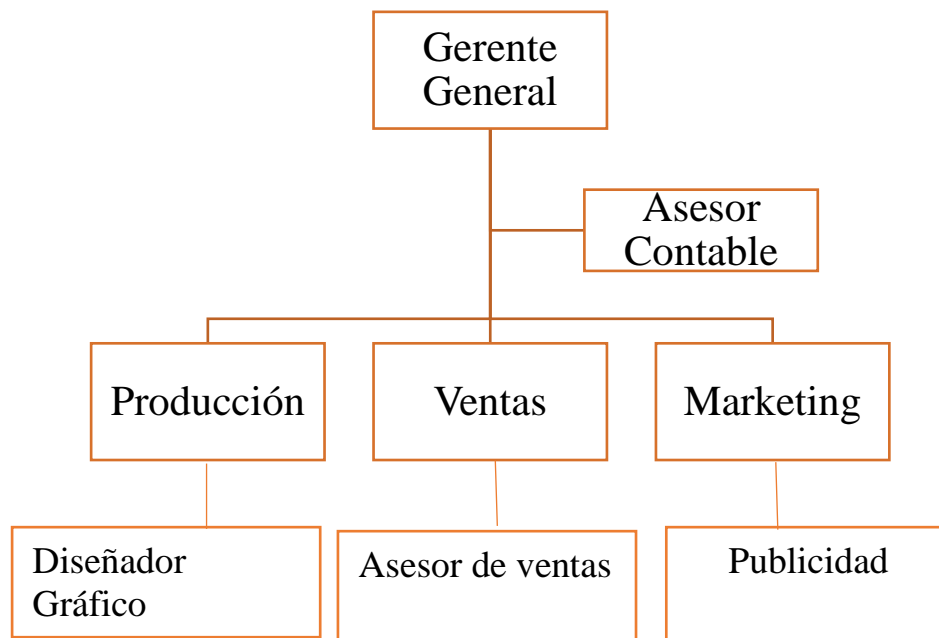


Figura 6-1. Organigrama propuesto
Realizado por: Amaguaya, 2021

3.12.5. Políticas

- Los integrantes de la microempresa deben mantener un comportamiento ético y responsable.
- Precisar un horario fijo para la atención de los clientes en la tienda física.
- Las capacitaciones se realizarán en medios online, con un aforo adecuado de personas para que el aprendizaje sea didáctico.
- Los clientes podrán contactarse para atender a sus necesidades por cualquier medio virtual o física.
- Toda la información enviada por los clientes, ya sea fotos, nombres, cuentas, correos, entre otros, es de total confidencialidad.
- Las personas que realicen compras en la tienda online deberán seguir las indicaciones que establezca el asesor comercial para atender a los requerimientos que solicite el cliente.
- Ningún envío se podrá realizar sin que antes se haya hecho efectivo el pago.
- Se aceptarán pagos en efectivo.
- Los clientes podrán realizar depósitos bancarios o transferencias.
- Pagos online con tarjetas de crédito y débito desde Paypal.
- Pagos inmediatos a través de la aplicación móvil PayPhone.
- Si los clientes solicitan créditos si tiene la liquidez suficiente para seguir con las actividades seguir un proceso de crédito.
- Recomendar a los clientes entidades financieras donde pueden realizar créditos para tener el dinero y realizar sus compras.
- Las entregas a otras provincias llegarán dentro de 24 a 48 horas.
- Entregas inmediatas a la localidad en las condiciones que el cliente solicite.
- En el caso de que exista algún error en los productos comprados, se procederá a realizar el cambio por las características que ha solicitado el cliente.
- La microempresa no se responsabilizará por los posibles daños que ocurran en la transportación de las maquinarias, ya que siempre se envía con todas las medidas de seguridad.
- No se aceptarán devoluciones pasadas las 48 horas por ello el cliente debe verificar inmediatamente, las condiciones en las que se encuentra las maquinarias.
- La maquinaria gozará de un año de garantía, siempre y cuando utilicen tintas de calidad y no haya sufrido algún daño causado por el dueño.

3.12.6. Objetivos estratégicos

Una vez determinada la Matriz FODA se determinarán los objetivos estratégicos que contribuirán al direccionamiento de las estrategias propuestas, mismas que serán de ayuda para la toma de decisiones.

Tabla 21-3: Objetivos estratégicos

| Objetivos | S Específicos | M Medible | A Alcanzable | R Real | T Tiempo | | |
|--|--|--|--|------------------------------------|----------------|------------------|----------------|
| | | | | | Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo |
| Expandir el negocio en otras provincias, para tener nuevos nichos de mercado en un lapso de tres años. | Realizar un estudio de mercado para determinar la mejor opción. | Eficacia (Objetivo alcanzado*100)/resultado esperado | Destinar recursos propios que estén disponibles. | Tener un número mayor de clientes. | | X | |
| Liderar la comercialización de productos relacionados al área de sublimación, para posicionarse en el mercado hasta el año 2025. | Lograr un crecimiento empresarial siendo más eficientes y eficaces en todos los procesos que se realice. | Eficacia (Objetivo alcanzado*100)/resultado esperado | Trabajar constantemente uniendo esfuerzos. | Crece empresarialmente. | | | X |
| Ampliar la cartera de clientes, para captar la atención de nuevos clientes, en el lapso de un año. | Impulsar constantemente campañas publicitarias para realizar promociones, ofertas, entre otros. | Eficiencia (Objetivo alcanzado*100)/resultado esperado | Incentivar al trabajo en equipo. | Generar mayores ventas. | X | | |
| Contribuir al desarrollo económico de la localidad, para ser referentes en el área, en un tiempo de dos años. | Seguir promoviendo fuentes de empleo y apoyo a jóvenes emprendedores. | Eficiencia (Objetivo alcanzado*100)/resultado esperado | Motivar para ser generados de cambios. | Fomentar negocios. | | X | |

| | | | | | | | |
|---|--|--|----------------------------------|-------------------------------------|---|---|--|
| Promover la amplitud de las áreas físicas, para el desarrollo de actividades eficientes en los próximos dos años. | Dirigir esfuerzos para lograr el rediseño. | Eficacia (Objetivo alcanzado*100)/resultado esperado | Diseñar espacios adecuados. | Desarrollar destrezas. | | X | |
| Implementar un sistema informático para administrar correctamente inventarios, en el lapso de un año. | Analizar el sistema que este acorde a los requerimientos de la microempresa. | Eficacia (Objetivo alcanzado*100)/resultado esperado | Contratar a expertos en el tema. | Constatar los recursos que dispone. | X | | |

Realizado por: Amaguaya, 2021

3.13. Cuarta etapa: Elección de las Estrategias

Se ha seleccionado estrategias que permitan minimizar las debilidades y amenazas.

- Efectuar acuerdos con las tiendas que comercializan arreglos para regalos donde incluyen algunos detalles que el cliente solicita.
- Abrir una sucursal en un mercado donde tenga acogida y pueda atender a más población.
- Crear una nueva línea de productos que estén en tendencia, puede ser ofertar mascarillas con diseños personalizados.
- Crear alianzas con diferentes empresas, cooperativas, bancos, para abastecer de productos personalizados en las temporadas que requieran, ofreciendo diversidad de opciones.
- Actualizar la página web para atender las necesidades actuales, mejorando los servicios brindando mayores facilidades de compra.
- Realizar anuncios en redes sociales para que la publicidad aparezca constantemente a un mayor número de audiencia.
- Contratar una persona que se encarga de realizar todos los procesos de ventas para que sean más eficientes, atendiendo a todas las necesidades que el cliente solicite ya sea asesoramiento, logística, atención, entre otros.
- Poseer un sistema de inventarios que le permita conocer la realidad del movimiento de la mercadería.
- Diseñar áreas físicas específicas para cada actividad, estableciendo un espacio para almacenar en orden la mercadería y tener un espacio adecuado para el desarrollo de la producción.
- Apoyar campañas sociales, ambientales, siendo promotoras con obsequios para que se puedan llevar a cabo estas actividades y dar a conocer la marca del giro del negocio.
- Seguir estableciendo horarios para desarrollar capacitaciones por medio de links online, para dar a conocer temas referentes a la sublimación, apoyando emprendimientos.

3.13.1. Cuadro resumen objetivos y estrategias

Tabla 22-3: Cuadro resumen objetivos y estrategias

| Objetivos estratégicos | Estrategias |
|--|--|
| Expandir el negocio en otras provincias, para tener nuevos nichos de mercado en un lapso de tres años. | <ul style="list-style-type: none"> • Abrir una sucursal en un mercado donde tenga acogida y pueda atender a más población. |
| Liderar la comercialización de productos relacionados al área de sublimación, para posicionarse en el mercado hasta el año 2025. | <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar acuerdos con las tiendas que comercializan arreglos para regalos donde incluyen algunos detalles que el cliente solicita. • Crear alianzas con diferentes empresas, cooperativas, bancos, para abastecer de productos personalizados en las temporadas que requieran, ofreciendo diversidad de opciones. • Apoyar campañas sociales, ambientales, publicitarias, siendo promotoras con obsequios para que se puedan llevar a cabo estas actividades y dar a conocer la marca del negocio. |
| Ampliar la cartera de clientes, para captar la atención de nuevos clientes, en el lapso de un año. | <ul style="list-style-type: none"> • Crear una nueva línea de productos que estén en tendencia, puede ser ofertar mascarillas con diseños personalizados. • Actualizar la página web para atender las necesidades actuales, mejorando los servicios, brindando mayores facilidades de compra. • Realizar anuncios en redes sociales para que la publicidad aparezca constantemente a un mayor número de audiencia. |

| | |
|--|---|
| <p>Contribuir al desarrollo económico de la localidad, para ser referentes en el área, en un tiempo de dos años.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Contratar una persona que se encarga de realizar todos los procesos de ventas para que sean más eficientes, atendiendo a todas las necesidades que el cliente solicite ya sea asesoramiento, logística, atención, entre otros. • Seguir estableciendo horarios para desarrollar capacitaciones por medio de links online, para dar a conocer temas referentes a la sublimación apoyando a emprendimientos. |
| <p>Promover la amplitud de las áreas físicas, para el desarrollo de actividades eficientes en los próximos dos años.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar áreas físicas específicas para cada actividad, estableciendo un espacio para almacenar en orden la mercadería y tener un espacio adecuado para el desarrollo de la producción. |
| <p>Implementar un sistema informático para administrar correctamente inventarios, en el lapso de un año.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Poseer un sistema de inventarios que le permita conocer la realidad del movimiento de la mercadería. |

Realizado por: Amaguaya, 2021

3.14. Quinta etapa: Decisiones operativa

3.14.1. Plan Operativo Anual

Tabla 23-3: POA

| Objetivos estratégicos | Actividades | Periodo | | Cronograma de Enero a Diciembre | | | | | | | | | | | | Responsable | Recursos | | | | |
|--|---|------------|------------|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|-------------|----------|-----------------|-------------|---|----------|
| | | Desde | Hasta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | Humanos | Tecnológicos | Financieros | | |
| Expandir el negocio en otras provincias, para tener nuevos nichos de mercado en un lapso de tres años. | Destinar recursos para el desarrollo de una investigación de mercados. | 5/6/2022 | 1/7/2022 | | | | | | | | | | | | | | | Gerente General | X | X | \$400,00 |
| | Buscar opciones de lugares donde sea conveniente abrir nuevas sucursales. | 6/7/2022 | 10/9/2022 | | | | | | | | | | | | | | | Gerente General | X | X | \$200,00 |
| | Contratar a un profesional capacitado, para que pueda realizar el estudio de mercado. | 12/10/2022 | 20/11/2022 | | | | | | | | | | | | | | | Gerente General | X | | \$500,00 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|------------|------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-----------------|-----------------|---|--------|----------|
| Liderar la comercialización de productos relacionados al área de sublimación, para posicionarse en el mercado hasta el año 2025. | Identificar negocios donde sea factible realizar acuerdos. | 15/9/2022 | 15/10/2022 | | | | | | | | | | | | | | | | Gerente General | X | X | \$0,00 | |
| | Desarrollar diálogos con clientes actuales y potenciales para atender sus requerimientos. | 16/10/2022 | 1/12/2022 | | | | | | | | | | | | | | | | | Gerente General | X | X | \$0,00 |
| | Analizar los gustos y preferencias del público objetivo. | 1/2/2022 | 12/12/2022 | | | | | | | | | | | | | | | | | Gerente General | X | X | \$0,00 |
| | Cerrar acuerdos con negocios interesados en realizar alianzas. | 5/10/2022 | 5/12/2022 | | | | | | | | | | | | | | | | | Gerente General | X | | \$200,00 |
| Ampliar la cartera de clientes, para captar la atención de nuevos clientes, en el lapso de un año. | Considerar productos en tendencia. | 10/1/2022 | 28/1/2022 | | | | | | | | | | | | | | | | | Gerente General | X | X | \$0,00 |
| | Determinar nuevos productos a comercializar. | 2/2/2022 | 6/5/2022 | | | | | | | | | | | | | | | | | Gerente General | X | | \$0,00 |
| | Insertar otras opciones en la página web. | 15/6/2022 | 20/9/2022 | | | | | | | | | | | | | | | | | Gerente General | X | X | \$80,00 |
| | Elegir un objetivo de marketing digital por medio de la red social facebook. | 12/10/2022 | 22/12/2022 | | | | | | | | | | | | | | | | | Gerente General | X | X | \$150,00 |
| Contribuir al desarrollo económico de la localidad, para ser referentes en el área, en un tiempo de dos años. | Realizar entrevistas a las personas interesadas en el giro del negocio. | 25/7/2022 | 10/9/2022 | | | | | | | | | | | | | | | | | Gerente General | X | X | \$0,00 |
| | Elaborar un cronograma para capacitaciones. | 18/4/2022 | 4/5/2022 | | | | | | | | | | | | | | | | | Gerente General | X | X | \$0,00 |
| | Realizar publicidad en facebook y WhatsApp para motivar a emprendedores asistir a las capacitaciones. | 20/6/2022 | 29/9/2022 | | | | | | | | | | | | | | | | | Gerente General | X | X | \$30,00 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|------------|------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-------------------------|-----------------|---|------------|----------|
| Promover la amplitud de las áreas físicas, para el desarrollo de actividades eficientes en los próximos dos años. | Asignar un presupuesto para adecuaciones. | 22/11/2022 | 20/12/2022 | | | | | | | | | | | | | | | | Gerente General | X | X | \$800,00 |
| | Delimitar los espacios físicos. | 2/10/2022 | 2/11/2022 | | | | | | | | | | | | | | | | Gerente General | X | X | \$0,00 |
| Implementar un sistema informático para administrar correctamente inventarios, en el lapso de un año. | Cotizar precios de softwares para la realización inventarios. | 6/1/2022 | 30/1/2022 | | | | | | | | | | | | | | | Gerente General | X | X | \$0,00 | |
| | Analizar con un experto el software de inventarios más adecuado. | 16/2/2022 | 1/3/2022 | | | | | | | | | | | | | | | Gerente General | X | X | \$0,00 | |
| | Instalar el software del sistema de inventarios. | 7/4/2022 | 30/7/2022 | | | | | | | | | | | | | | | Profesional en sistemas | X | X | \$1.000,00 | |

Realizado por: Amaguaya, 2021

3.14.2. Presupuesto

Tabla 24-3: Presupuesto

| Objetivos | Monto |
|--|------------------|
| Expandir el negocio en otras provincias, para tener nuevos nichos de mercado en un lapso de tres años. | \$1100,00 |
| Liderar la comercialización de productos relacionados al área de sublimación, para posicionarse en el mercado hasta el año 2025. | \$200,00 |
| Ampliar la cartera de clientes, para captar la atención de nuevos clientes, en el lapso de un año. | \$230,00 |
| Contribuir al desarrollo económico de la localidad, para ser referentes en el área, en un tiempo de dos años. | \$30,00 |
| Promover la amplitud de las áreas físicas, para el desarrollo de actividades eficientes en los próximos dos años. | \$800,00 |
| Implementar un sistema informático para administrar correctamente inventarios, en el lapso de un año. | \$1000,00 |
| TOTAL | \$3360,00 |

Realizado por: Amaguaya, 2021

CONCLUSIONES

- Mediante la revisión de la base teórica, donde se recopiló información de libros y documentos relacionados al tema, se pudo determinar la metodología a utilizar en el desarrollo de la propuesta del plan estratégico para la microempresa “Tajale”, fundamentado en las necesidades de la misma.
- De acuerdo al análisis de la situación actual de la microempresa se pudo determinar los principales factores externos debilidades, amenazas; factores internos fortalezas y oportunidades, también se realizó la matriz EFE donde se obtuvo un promedio total de 2,59 denotando una participación mayor en las oportunidades y en la matriz EFI un total de 2,66 generando una posición fuerte en lo interno, lo que sirvió de base para plantear estrategias que ayudarán a potencializar los aspectos positivos y contrarrestar aspectos negativos.
- Con la información recopilada del entorno de la microempresa, se desarrolló el plan estratégico para la microempresa Tajale, herramienta útil para cumplir con los objetivos estratégicos planteados, establecer políticas para un mejor direccionamiento en la toma de decisiones, además de un plan operativo anual donde se estableció actividades y recursos para su cumplimiento, todo enfocado en generar mayor competitividad y eficiencia en la microempresa.

RECOMENDACIONES

- Es recomendable que en las investigaciones se establezca una base teórica, para saber el hilo conductor que debe tener una investigación, para conocer términos, parámetros, métodos, estudios que ayuden a comprender mejor el tema a tratar.
- Se recomienda a la microempresa Tajale, indagar en los datos encontrados en el análisis interno y externo que se realizó, pues le permitirán conocer la realidad del entorno, además de estimar los desafíos a los que tiene que enfrentarse en la actualidad, para ello considerar las estrategias planteadas que ayudarán a mitigar posibles errores, así seguir mejorando en las acciones que ejecuta, siempre vigorizándose en las oportunidades y fortalezas que presenta.
- La implementación del plan estratégico propuesto, será una base para un mejor direccionamiento empresarial, hacia la toma de decisiones enfocadas en cumplir con los objetivos estratégicos planteados a corto, mediano y largo plazo, conjuntamente con el plan operativo anual, para lograr la eficiencia en las actividades del negocio, siendo así más competitivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Argudo, C. (12 de Abril de 2017). *Emprende Pyme.net*. Obtenido de Diferencia entre eficiencia y eficacia: <https://www.emprendepyme.net/conoce-la-diferencia-entre-eficiencia-y-eficacia.html>
- Arias, J., Villasís, M., & Miranda, M. (2016). *El protocolo de investigación III: la población de estudio*. *Alergia México*, 201-206.
- Aucancela, D. (18 de Abril de 2019). *Repositorio ESPOCH*. Obtenido de Plan estratégico para la Empresa “PROGEDE OIL-NATURA” Cía. Ltda. del cantón Rumiñahui, provincia de Pichincha para el período 2018-2022: <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/11290>
- Banco Central del Ecuador. (30 de Septiembre de 2020). Obtenido de *Economía Ecuatoriana*: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1383-la-economia-ecuatoriana-decrecio-12-4-en-el-segundo-trimestre-de-2020>
- Banco Central del Ecuador. (30 de Noviembre de 2020). Obtenido de *La economía ecuatoriana se recuperará en 3,1%*: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1394-la-economia-ecuatoriana-se-recuperara-3-1-en-2021>
- Bernal, C., & Sierra, H. (2017). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (3 a. ed.). Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/espoch/112893?page=118>
- Canal News Ecuador. (13 de Julio de 2020). Obtenido de *Epson te apoya en la sublimación de artículos*: <https://canalnewsecuador.com/2020/07/13/epson-te-apoya-en-la-sublimacion-de-articulos/>
- EKOS. (9 de Febrero de 2021). Obtenido de *En 2021, el comercio electrónico mantendrá un crecimiento sostenido en Ecuador*: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/en-2021-el-comercio-electronico-mantendra-un-crecimiento-sostenido-en-ecuador>
- El Comercio. (31 de Diciembre de 2020). Obtenido de *Ecuador finaliza el año 2020 con 212 512 casos de contagio*: <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-finaliza-2020-casos-covid19.html>
- El Comercio. (5 de Noviembre de 2020). Obtenido de *La Asamblea aprobó Ley que regula la utilización de plásticos de un solo uso*: <https://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-ley-prohibicion-plasticos.html>
- EL Comercio. (23 de Enero de 2021). Obtenido de *Más declaraciones de tributos para microempresarios.*: <https://www.elcomercio.com/actualidad/declaraciones-tributos-microempresarios-sri-impuestos.html>

- Font, A. (2018). Curso de negociación estratégica. Obtenido de https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/59155?fs_q=Curso__de__negociaci%C3%B3n__e_strat%C3%A9gica&prev=fs
- Font, J. (2016). Las encuestas de opinión. Madrid: Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
- Gomez, S. (2012). Red Tercer Milenio. Obtenido de Metodología de la investigación: http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf
- González, J. (2020). Manual práctico de planeación estratégica. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/129291?page=55>
- González, J. (2020). Manual práctico de planeación estratégica. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/129291?page=55>
- Guerra, F. (2018). Estrategias de negociación. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/40541?page=232>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). El oso panda.com. Obtenido de Metodología de la investigación: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Herrera, M. (16 de Abril de 2020). Repositorio ESPOCH. Obtenido de Plan estratégico para la Empresa Centro de Distribución Fierro Corral Cía. Ltda, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2019-2024: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/14328>
- INEC. (10 de Diciembre de 2019). Obtenido de Cerca de 900 mil empresas se registraron en Ecuador en 2018.: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/cerca-de-900-mil-empresas-se-registraron-en-ecuador-en-2018/>
- INEC. (Diciembre de 2020). Obtenido de Ecuador en cifras: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2020/Diciembre-2020/202012_Mercado_Laboral.pdf
- INEC. (Febrero de 2021). Obtenido de Índice de precios al consumidor: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2021/Febrero-2021/01%20ipc%20Presentacion_IPC_feb2021.pdf
- INEC. (2 de Marzo de 2021). Obtenido de Encuesta Nacional de Empleo y Subempleo: Pobreza y desigualdad: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2020/Diciembre-2020/Boletin%20tecnico%20pobreza%20diciembre%202020.pdf>
- Luna, A. (2015). Proceso administrativo. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39415?page=72>
- Luna, A. (2016). Plan estratégico de negocios. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/40472?page=52>

- Maho, R. (2015). Plan estratégico de negocios: gas LP para la carburación. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/38765?page=26>
- Milenio. (23 de Junio de 2015). Obtenido de Competitividad, concepto e importancia: <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/competitividad-concepto-e-importancia>
- Ministerio de Trabajo. (2021). Obtenido de El Salario Básico Unificado (SBU) para el 2021 : <https://www.trabajo.gob.ec/el-salario-basico-unificado-sbu-para-el-2021-sera-de-usd-400/>
- Montano, J. (2020). Lidefer.com. Obtenido de Investigación transversal: <https://www.lifeder.com/investigacion-transversal/>
- Mora, L. (2019). Repositorio ESPOCH. Obtenido de Plan Estratégico para mejorar la eficiencia de los procesos administrativos financieros en la Empresa de Lácteos Campo Fino: <https://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/11303/1/22T0503.pdf>
- Morales, J. A., & Morales, A. (2015). Planeación financiera. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39383?page=12>
- Münch, L. (2015). Manejo del proceso administrativo. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/38000?page=18>
- Niño, V. (2019). Metodología de la investigación: diseño, ejecución, informe. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ortiz, A. (2015). Enfoques y métodos de investigación en las ciencias sociales y humanas. Bogotá: Ediciones de la U.
- Pacheco, J. (6 de Julio de 2020). Web y Empresas. Obtenido de Gestión Administrativa: <https://www.webyempresas.com/gestion-administrativa/>
- Padua, J. (2018). Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales. México: Fondo de Cultura Económica.
- Palacios, L. (2016). Dirección estratégica (2a. ed.). Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/126524?page=20>
- Primicias. (19 de Febrero de 2021). Obtenido de La economía ecuatoriana siente el golpe de la incertidumbre política: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/economia-ecuatoriana-incertidumbre-politica-elecciones-riesgo-bonos/>
- Raffino, M. E. (6 de Julio de 2020). Concepto.de. Obtenido de Investigación no experimental: <https://concepto.de/investigacion-no-experimental/>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2018). El plan estratégico en la práctica. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=CHC8pAtauOQC&pg=PA39&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false
- Sánchez, M. (2015). Administración 1. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39474?page=89>

- Tajale. (2015). Obtenido de Quiénes somos: <https://www.tajale.com/quienes-somos>
- Téllez, A. (2014). La investigación antropológica. San Vicente (Alicante): ECU.
- Torres, Z. (2015). Administración estratégica. Obtenido de https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/39403?fs_q=Administraci%C3%B3n__estrat%C3%A9gica&prev=fs
- Vaciero, F., & Hernández, G. (2018). Herramientas prácticas para el desarrollo estratégico de la empresa. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/128996?page=71>
- Yadir, J. (2018). Criminalística: metodología de la investigación. Panamá: Editorial Seguridad y Defensa.



Firmado electrónicamente por:
**JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS**

ANEXOS

ANEXO A: Modelo de la entrevista para el gerente de la Microempresa Tajale.

Entrevista realizada al gerente de la Microempresa

- 1. ¿Conoce usted que es planificación estratégica?**
- 2. ¿Cómo se encuentran alineadas la visión, misión de la microempresa?**
- 3. ¿La microempresa cuenta con una planificación estratégica?**
- 4. ¿Cuál cree usted que son las ventajas de tener un plan estratégico?**
- 5. ¿Cuál cree usted que sean los problemas para que su empresa no alcance un alto grado de competitividad?**
- 6. ¿Qué aspectos considera para tomar decisiones en la microempresa?**
- 7. ¿Qué factores han incidido negativamente en el desarrollo de la microempresa?**
- 8. ¿El personal con el que cuenta la microempresa es el adecuado?**
- 9. ¿Cuáles son los objetivos a largo plazo que su negocio pretende alcanzar?**
- 10. ¿La microempresa cuenta con políticas y procedimientos de control que resulten eficientes y eficaces al momento de ejecutarlos?**
- 11. ¿Cuáles son sus competidores actualmente?**
- 12. ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la microempresa?**

ANEXO B: Modelo de entrevista realizada al empleado de la Microempresa Tajale.

Entrevista realizada a un empleado de la Microempresa.

- 1. ¿Usted conoce cuál es la misión y visión de la microempresa?**
- 2. ¿La microempresa cuenta con políticas de control que son eficaces al momento de ejecutarlas?**
- 3. ¿La microempresa tiene un Plan Estratégico que le permita cumplir los objetivos empresariales?**
- 4. ¿Qué problemas considera usted podría causar la falta de una Planificación Estratégica?**
- 5. ¿Cree usted que el diseño de un Plan Estratégico sirva para mejorar la gestión administrativa de la empresa?**
- 6. ¿Las funciones que realiza están alineadas a su perfil profesional?**
- 7. Ha recibido capacitación que le permita mejorar su desempeño**
- 8. Se siente usted parte de la microempresa ¿Por qué?**

- 9. Cree usted que la gestión administrativa de la microempresa es: excelente, buena, regular, mala.**
- 10. ¿Cuáles considera serían las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la microempresa?**

ANEXO C: Modelo de le encuesta realizada a los clientes de la Microempresa Tajale.

1. ¿Cómo calificaría la atención brindada en la microempresa Tajale?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

2. ¿Cómo conoció sobre la actividad comercial que realiza la microempresa Tajale?

Televisión

Radio

Redes sociales

Recomendación de personas

3. ¿Qué medio le gustaría utilizar para realizar sus compras en la microempresa Tajale?

Medio virtual

Medio físico

4. La calidad de los productos que ofrece Tajale es:

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

5. ¿Los productos que usted requiere se le entrega en los tiempos acordados?

SI

NO

6. ¿Qué aspectos considera al momento de realizar una compra en Tajale?

Atención al cliente

Calidad de productos

Entrega inmediata

Precios de venta

Otros

7. ¿Usted volvería a comprar en la microempresa Tajale?

SI

NO

8. ¿Le gustaría recibir capacitaciones sobre la correcta utilización de la técnica de sublimación?

SI

NO

ANEXO D: RUC de la microempresa

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
|  | | REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES | |  ...Le hace bien al país! | |
| NÚMERO RUC: | | 0602554487001 | | | |
| APELLIDOS Y NOMBRES: | | PARADA VILLACRES MARITZA DEL ROCIO | | | |
| NOMBRE COMERCIAL: | | | | | |
| CLASE CONTRIBUYENTE: | | OTROS | | OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: NO | |
| CALIFICACIÓN ARTESANAL: | | S/N | | NÚMERO: S/N | |
| FEC. NACIMIENTO: | | 21/10/1971 | | FEC. INICIO ACTIVIDADES: 08/05/2014 | |
| FEC. INSCRIPCIÓN: | | 08/05/2014 | | FEC. ACTUALIZACIÓN: 29/09/2020 | |
| FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA: | | | | FEC. REINICIO ACTIVIDADES: 28/10/2016 | |
| ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL | | | | | |
| VENTA AL POR MENOR DE OTROS MATERIALES Y EQUIPOS. | | | | | |
| DOMICILIO TRIBUTARIO | | | | | |
| Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: LIZARZABURU Calle: AV DANIEL LEÓN BORJA Numero: 29-06 Intersección: CARLOS ZAMBRANO Referencia: FRENTE AL PARQUE INFANTIL GUAYAQUIL, EDIFICIO BELLAGIO, PLANTA BAJA LOCAL 4 Telefono: 032943453 Email: tajale09@hotmail.com Celular: 0958821732 | | | | | |
| OBLIGACIONES TRIBUTARIAS | | | | | |
| * DECLARACIÓN DE IVA | | | | | |
| <p><i>Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gob.ec. Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RiSE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual. Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.</i></p> | | | | | |
| # DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS | | | | | |
| # DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS | | 2 | | ABIERTOS 1 | |
| JURISDICCIÓN | | \ ZONA 3\ CHIMBORAZO | | CERRADOS 1 | |



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NÚMERO RUC:

0602554487001

APELLIDOS Y NOMBRES:

PARADA VILLACRES MARITZA DEL ROCIO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

| | | |
|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| No. ESTABLECIMIENTO: 001 | Estado: ABIERTO - MATRIZ | FEC. INICIO ACT.: 08/05/2014 |
| NOMBRE COMERCIAL: TAJALE | FEC. CIERRE: 31/08/2015 | FEC. REINICIO: 28/10/2016 |

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

VENTA AL POR MENOR DE EQUIPOS DE TELECOMUNICACIONES: CELULARES, TUBOS ELECTRÓNICOS, ETCÉTERA. INCLUYE PARTES Y PIEZAS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.
ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN DIRECTA EN TEXTILES, PLÁSTICOS, VIDRIO, METAL, MADERA Y CERÁMICA (EXCEPTO SERIGRAFÍA SOBRE TEXTILES O PRENDAS DE VESTIR).
VENTA AL POR MENOR DE EQUIPO PERIFÉRICO COMPUTACIONAL EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.
SERVICIOS DE REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS DE OFICINA Y CONTABILIDAD A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO: MÁQUINAS DE ESCRIBIR, FOTOCOPIADORAS, BÁSCULAS, CALCULADORAS, SEAN O NO ELECTRÓNICAS ETCÉTERA.
VENTA AL POR MENOR DE OTROS MATERIALES Y EQUIPOS.
OTROS TIPOS DE ENSEÑANZA N.C.P.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CHIMBORAZO Canton: RIOBAMBA Parroquia: LIZARZABURU Barrio: LAS CARMELITAS Calle: PICHINCHA Numero: 20-36 Interseccion: GUAYAQUIL Referencia: FRENTE AL CAFÉ PAOLA, CASA DE DOS PISOS COLOR ROSADO Telefono Domicilio: 032306284 Email: tajale09@hotmail.com Celular: 0958821732 Email principal: tajale09@hotmail.com

| | | |
|---------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| No. ESTABLECIMIENTO: 002 | Estado: CERRADO - OFICINA | FEC. INICIO ACT.: 13/06/2019 |
| NOMBRE COMERCIAL: TAJALE | FEC. CIERRE: 29/09/2020 | FEC. REINICIO: |

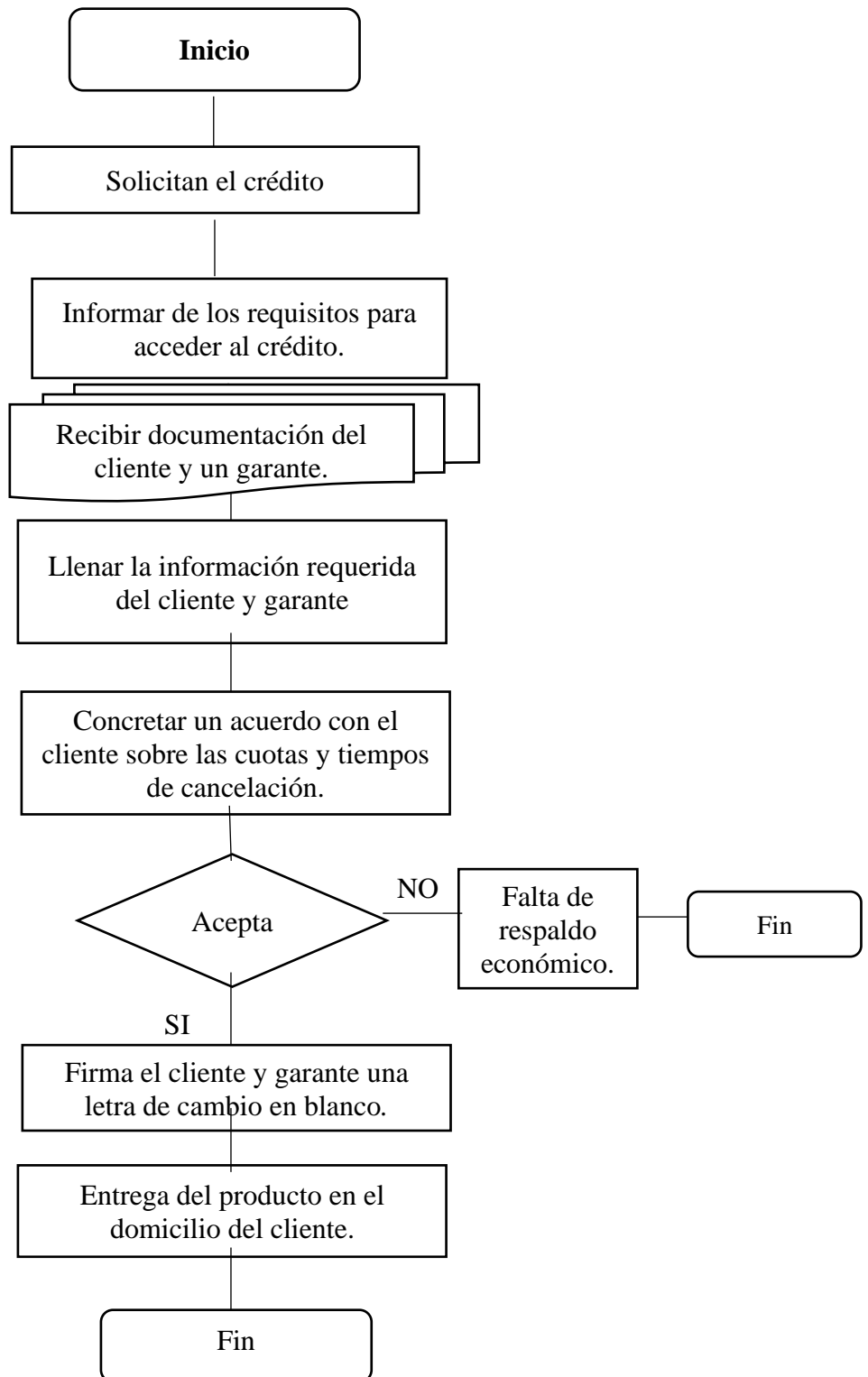
ACTIVIDAD ECONÓMICA:

ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN DIRECTA EN TEXTILES, PLÁSTICOS, VIDRIO, METAL, MADERA Y CERÁMICA (EXCEPTO SERIGRAFÍA SOBRE TEXTILES O PRENDAS DE VESTIR).
VENTA AL POR MENOR DE OTROS MATERIALES Y EQUIPOS.
VENTA AL POR MENOR DE EQUIPOS DE TELECOMUNICACIONES: CELULARES, TUBOS ELECTRÓNICOS, ETCÉTERA. INCLUYE PARTES Y PIEZAS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.
VENTA AL POR MENOR DE EQUIPO PERIFÉRICO COMPUTACIONAL EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.
SERVICIOS DE REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS DE OFICINA Y CONTABILIDAD A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO: MÁQUINAS DE ESCRIBIR, FOTOCOPIADORAS, BÁSCULAS, CALCULADORAS, SEAN O NO ELECTRÓNICAS ETCÉTERA.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CHIMBORAZO Canton: RIOBAMBA Parroquia: LIZARZABURU Calle: AV. DANIEL LEON BORJA Interseccion: CARLOS ZAMBRANO Referencia: FRENTE AL PARQUE INFANTIL, EDIFICIO GRIS DE SIETE PISOS Edificio: BELLAGIO Oficina: LOCAL 4 Email: jairotalaje@gmail.com Telefono Trabajo: 032943453 Celular: 0958821732 Email principal: tajale09@hotmail.com

ANEXO E: Opción de proceso de crédito en compras



ANEXO F: Instituciones financieras que otorgan facilidades de créditos.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema

Crédito para personas que desean iniciar su negocio o desean ampliarlo.

No necesitan de garante hasta un monto de \$ 20000,00.

Necesita ser socio/a de la cooperativa.

Presentar documentos requeridos actualizados.

Banco Pichincha

Préstamo digital

Monto de \$300 hasta \$ 18000,00.

No se necesita de garantes.

Se necesita ser cliente y mantener una cuenta activa en el Banco.

No se necesita de la firma de documentos y previa evaluación crediticia.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso

Crédito Micro Ágil

Monto desde \$300,00 hasta \$ 10000,00.

Sin garante.

Aprobación en menos de 24 horas.

Presentar el RUC o RISE.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus

Crédito Inmediato

Monto hasta \$10000,00.

No requiere de garante.

Presentar justificativo de patrimonio e ingresos.

Crédito inmediato desde de 24 horas de la aprobación de los requisitos.



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS
PARA EL APRENDIZAJE Y LA
INVESTIGACIÓN**



**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

Fecha de entrega: 18/ 1 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)

Nombres – Apellidos: YESENIA JHOANNA AMAGUAYA GUSQUI

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Carrera: FINANZAS

Título a optar: LICENCIADA EN FINANZAS

f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



18-1-2022
0023-DBRA-UTP-2022