



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE
LA MICROEMPRESA EMPRO EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA,
PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2021-2025.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: MIRYAM JEILY PALTÁN GUAMBA

DIRECTOR: Ing. ÁNGEL BOLÍVAR BURBANO PÉREZ

Riobamba - Ecuador

2022

© 2022, **Miryam Jeily Paltán Guamba**

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, MIRYAM JEILY PALTÁN GUAMBA, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría, y que 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, 03 de enero del 2022



Miryam Jeily Paltán Guamba

060446373-7

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 MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA MICROEMPRESA EMPRO EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2021-2025.**”, realizado por la señorita: **MIRYAM JEILY PALTÁN GUAMBA**, 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. Jorge Luis Chafla Granda PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 FIRMA ELECTRONICA DEL JORGE LUIS CHAFLA	2022-01-03
Ing. Ángel Bolívar Burbano Pérez DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN	 FIRMA ELECTRONICA DEL ANGEL BOLIVAR BURBANO PEREZ	2022-01-03
Ing. María Slusarczyk Antosz MIEMBRO DEL TRIBUNAL	 FIRMA ELECTRONICA DEL MARIA SLUSARCZYK	2022-01-03

DEDICATORIA

El presente trabajo es la imagen de mi futura vida profesional y va dedicado a Dios que iluminó mis pasos en cada una de las etapas vividas, llenándome de fuerza y valor para no rendirme. A mis padres Manuel Paltán y Rosa Guamba quienes me han brindado su apoyo incondicional y en base a su sacrificio y dedicación me han proporcionado de todo lo necesario para poder cumplir esta meta, hoy puedo decir que no fue fácil este proceso, pero lo he logrado.

Miryam

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por ser el motor de mi vida y por todas las maravillas bendiciones que me ha otorgado durante el camino recorrido, a mis padres y hermanos por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida. A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en especial a la Escuela de Finanzas, por las enseñanzas de cada uno de sus profesores, quienes han contribuido con los conocimientos necesarios para mi formación profesional, al director y miembro del tribunal quienes han sido pilar fundamental en este proceso, quiero darles gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Miryam

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	6
1.1 Plan estratégico.....	6
1.1.1 <i>Objetivos de un plan estratégico</i>.....	6
1.1.2 <i>Características de un plan estratégico</i>.....	8
1.1.3 <i>Importancia de un plan estratégico</i>.....	8
1.1.4 <i>Peligros del plan estratégico</i>.....	9
1.1.5 <i>Etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico</i>.....	10
1.1.6 <i>Concepto de plan</i>.....	10
1.1.7 <i>Indicadores claves del plan</i>.....	10
1.2 Concepto de estrategia.....	11
1.2.1 <i>Tipos de estrategia</i>.....	11
1.2.2 <i>Estrategia y competitividad</i>.....	12
1.2.3 <i>Concepto de rentabilidad</i>.....	12
1.2.4 <i>Rentabilidad financiera vs rentabilidad económica</i>.....	12
1.3 Marco conceptual.....	13

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO.....	15
2.1 Enfoque de investigación.....	15
2.2 Nivel de investigación.....	15
2.3 Diseño de investigación.....	15
2.3.1 <i>Según la manipulación intencionada de la variable independiente</i>.....	15
2.3.2 <i>Según el número de intervenciones en el trabajo de campo</i>.....	15

2.4	Tipo de estudio	16
2.4.1	<i>Según las fuentes de información para generar conocimiento</i>	16
2.5	Población y muestra	16
2.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	17
2.6.1	<i>Métodos de investigación</i>	17
2.6.2	<i>Técnicas de investigación</i>	18
2.6.3	<i>Instrumentos de investigación</i>	18
2.7	Direccionamiento estratégico	18
2.7.1	<i>Resultados de la entrevista</i>	19
2.7.2	<i>Presentación y análisis de datos aplicados a trabajadores</i>	20
2.7.3	<i>Presentación y análisis de datos aplicados a clientes</i>	27

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	36
3.1	Propuesta	36
3.1.1	<i>Descripción del negocio</i>	36
3.1.2	<i>Ubicación</i>	36
3.1.2.1	<i>Macro localización</i>	36
3.1.2.2	<i>Micro localización</i>	37
3.1.3	<i>Introducción</i>	37
3.1.4	<i>Antecedentes de la empresa</i>	38
3.1.5	<i>Objetivo general de la propuesta</i>	38
3.1.6	<i>Objetivos específicos</i>	38
3.1.7	<i>Ámbito de aplicación</i>	39
3.2	Contenido de la propuesta	39
3.2.1	<i>Situación actual y diagnóstico general</i>	39
3.2.1.1	<i>Indicadores de rentabilidad</i>	39
3.2.1.2	<i>Costos de producción</i>	41
3.2.2	Matriz FODA	41
3.2.2.1	<i>Matriz de factores externos</i>	42
3.2.2.2	<i>Matriz de factores internos</i>	43
3.2.2.3	<i>Matriz de estrategias</i>	44
3.2.2.4	<i>Objetivos estratégicos</i>	45
3.2.3	Direccionamiento estratégico	45
3.2.3.1	<i>Filosofía institucional</i>	45
3.2.3.2	<i>Estructura organizacional propuesta</i>	47

3.2.3.3	<i>Manual de funciones propuesto</i>	47
3.2.3.4	<i>Sistema de inducción para los trabajadores</i>	51
3.2.3.5	<i>Estrategias de marketing</i>	52
3.2.3.6	<i>Costos de la propuesta y calendario de planificación</i>	61
CONCLUSIONES		63
RECOMENDACIONES		64
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Población	17
Tabla 2-2:	Nivel de satisfacción	20
Tabla 3-2:	Inducción de trabajadores	21
Tabla 4-2:	Actividades del personal administrativo	22
Tabla 5-2:	Sugerencias de clientes y trabajadores	23
Tabla 6-2:	Filosofía institucional	24
Tabla 7-2:	Factores a mejorar.....	25
Tabla 8-2:	Necesidad de un plan estratégico	26
Tabla 9-2:	Atención al cliente	27
Tabla 10-2:	Aspectos considerados al comprar	28
Tabla 11-2:	Frecuencia de compra	29
Tabla 12-2:	Tiempo de entrega	30
Tabla 13-2:	Precio del producto	31
Tabla 14-2:	Relación de precios con la competencia.....	32
Tabla 15-2:	Aspectos a mejorar	33
Tabla 16-2:	Promociones y descuentos	34
Tabla 17-2:	Medios de comunicación	35
Tabla 1-3:	Indicadores de rentabilidad año 2019.....	40
Tabla 2-3:	Indicadores de rentabilidad año 2020.....	40
Tabla 3-3:	Costos de producción.....	41
Tabla 4-3:	Matriz externa.....	42
Tabla 5-3:	Matriz interna	43
Tabla 6-3:	Matriz de estrategias	44
Tabla 7-3:	Funciones del gerente	48
Tabla 8-3:	Funciones de la contadora.....	48
Tabla 9-3:	Funciones del jefe de producción.....	49
Tabla 10-3:	Funciones del diseñador gráfico.....	49
Tabla 11-3:	Funciones del jefe de ventas	50
Tabla 12-3:	Funciones del vendedor	50
Tabla 13-3:	Funciones de los operarios.....	51
Tabla 14-3:	Proceso de inducción	52
Tabla 15-3:	Nuevo precio por balón.....	53
Tabla 16-3:	Enfrentar a la competencia.....	53
Tabla 17-3:	Productos de EMPRO	55

Tabla 18-3:	Calidad del producto.....	57
Tabla 19-3:	Nuevos diseños	58
Tabla 20-3:	Captar la atención	60
Tabla 21-3:	Costo de la propuesta y calendario de planificación	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-3:	Macro localización de EMPRO	36
Figura 2-3:	Micro localización de EMPRO.....	37
Figura 3-3:	FODA microempresa EMPRO	42
Figura 4-3:	Organigrama estructural	47
Figura 5-3:	Organigrama por posición	47
Figura 6-3:	Página de Facebook oficial de EMPRO	54
Figura 7-3:	Productos de EMPRO	54
Figura 8-3:	Productos de EMPRO	55
Figura 9-3:	Calidad del producto	56
Figura 10-3:	Nuevos diseños.....	57
Figura 11-3:	Cupón de descuento	59
Figura 12-3:	Sorteos.....	59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-2:	Nivel de satisfacción	20
Gráfico 2-2:	Inducción de trabajadores	21
Gráfico 3-2:	Actividades del personal administrativo	22
Gráfico 4-2:	Sugerencias de clientes y trabajadores	23
Gráfico 5-2:	Filosofía institucional	24
Gráfico 6-2:	Factores a mejorar.....	25
Gráfico 7-2:	Necesidad de un plan estratégico	26
Gráfico 8-2:	Atención al cliente	27
Gráfico 9-2:	Aspectos considerados al comprar	28
Gráfico 10-2:	Frecuencia de compra	29
Gráfico 11-2:	Tiempo de entrega	30
Gráfico 12-2:	Precio del producto	31
Gráfico 13-2:	Relación de precios con la competencia.....	32
Gráfico 14-2:	Aspectos a mejorar	33
Gráfico 15-2:	Promociones y descuentos	34
Gráfico 16-2:	Medios de comunicación	35

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO A:** FORMATO DE ENTREVISTA
- ANEXO B:** FORMATO DE ENCUESTA PARA LOS COLABORADORES
- ANEXO C:** FORMATO DE LA ENCUESTA PARA LOS CLIENTES
- ANEXO D:** BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2019
- ANEXO E:** BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2020
- ANEXO F:** COSTOS DE PRODUCCIÓN
- ANEXO G:** FOTOS DE LA MICROEMPRESA EMPRO

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo la elaboración de un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la microempresa “EMPRO”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2021-2025, este trabajo de titulación se realizó bajo un enfoque de investigación mixto, y un nivel de investigación descriptivo porque así se pudo conocer la situación actual de la microempresa, la modalidad de investigación fue documental recopilando información de proyectos relacionados, luego se aplicó una investigación de campo, por medio de técnicas como la encuesta y la entrevista a los implicados directos e indirectos y finalmente se presentó el plan estratégico de la microempresa “EMPRO” de la ciudad de Riobamba, con la finalidad de mejorar la rentabilidad, en el período 2021-2025. La población que se utilizó fueron 21 integrantes internos y externos de la microempresa, siendo estos los trabajadores y clientes del negocio a los cuales se aplicó los instrumentos de investigación. Para obtener el diagnóstico final de “EMPRO” se utilizó la matriz FODA, mediante la cual se realizó el análisis interno y externo de la microempresa, ante las cuales se dieron a conocer los aspectos positivos y negativos. Se concluye que como solución a la problemática encontrada es necesario en un 100% la implementación de la filosofía institucional, el nuevo organigrama estructural y el manual de funciones, además se debe ejecutar las diferentes estrategias de marketing para que se pueda mejorar la rentabilidad de “EMPRO”. Se recomienda dar a conocer a todos los integrantes los resultados de la investigación, con el fin de que se exponga de manera clara la situación actual de la empresa también se recomienda al departamento administrativo realizar un diagnóstico situacional que cuente con evaluaciones periódicas para garantizar el correcto desarrollo y cumplimiento de los objetivos institucionales.

Palabras clave: <PLAN ESTRATÉGICO>, <RENTABILIDAD>, <ESTRATEGIAS>, <COMPETITIVIDAD>, <INDICADORES DE RENTABILIDAD>, <COSTOS DE PRODUCCIÓN>, < MICROEMPRESA>.

0507-DBRA-UTP-2022



Firmado electrónicamente por:
**RAFAEL INTY
SALTO**



ABSTRACT

The objective of the present study was to develop a strategic plan to improve the profitability of a microcap called "EMPRO" located in Riobamba city, province of Chimborazo, period 2021-2025. This thesis was carried out under a mixed research approach, and a descriptive level of research as in this way the current situation of the microcap could be known. The research modality was documentary, collecting information from related projects, then a field research was applied, through techniques such as the survey and the interviews with those directly and indirectly involved and finally the strategic plan of the microenterprise "EMPRO" located in Riobamba city was presented, in order to improve profitability, in the period 2021-2025. The population that was used was 21 internal and external members of the company, workers and clients of the business to whom the research instruments were applied. To obtain the final diagnosis of "EMPRO", the SWOT matrix was used, through which the internal and external analysis of the company was carried out, before which the positive and negative aspects were disclosed. It is concluded that as a solution to the problems found, it is necessary to 100% implement the institutional philosophy, the new structural organization chart and the functions manual, in addition, different marketing strategies must be executed to improve profitability of "EMPRO". It is recommended to socialize the results of the investigation, in order to clearly expose the current situation of the company, it is also recommended that the administrative department carry out a situational through periodic evaluations to guarantee the correct development and fulfillment of institutional objectives.

Keywords: <STRATEGIC PLAN>, <PROFITABILITY>, <STRATEGIES>, <COMPETITIVENESS>, <PROFITABILITY INDICATORS>, <PRODUCTION COSTS>, <MICROENTERPRISE>.

LUIS
FERNANDO
BARRIGA FRAY
Firmado digitalmente
por LUIS FERNANDO
BARRIGA FRAY
Fecha: 2022.03.23
13:33:04 -05'00'

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es una herramienta que resume lo que la organización quiere conseguir para cumplir con su misión y alcanzar su visión, es por ello que el presente plan representa un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa.

La aplicación de un plan estratégico en relación a sus objetivos metodológicos, puede estar enfocado a diversos aspectos, tales como: el tipo de empresa, de la situación económico-financiera de la misma, de la madurez del negocio, entre otros factores determinantes. En cualquier situación, dependiendo de cuál sea el caso, lo que no varían son los beneficios de realizar un plan estratégico, ya que el mismo permitirá analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial.

En la actualidad, las empresas se enfrentan a grandes retos generados por la pandemia de COVID-19 y se tienen que adaptar a la nueva forma de vivir. Esta realidad no escapa de la microempresa EMPRO la cual con su propia motivación de desarrollo empresarial se dispone a adaptar estrategias que le permita desarrollarse organizacionalmente para enfrentarse a cambios en un contexto tanto interno como externo en la producción y comercialización de balones. En consideración, esta investigación pretende abordar la formulación de un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la microempresa EMPRO, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, con expectativas de promover el mejoramiento en sus procesos y la competitividad en el mercado, basados en una buena gestión y aprovechamiento de sus fortalezas y oportunidades.

Lo expuesto anteriormente se logra mediante el desarrollo de los siguientes capítulos:

En el capítulo I, se desarrolla el marco teórico referencial, para lo cual se describe el planteamiento del problema, su formulación y sistematización, así como también los objetivos, justificación y sustentaciones teóricas necesarias tales como informaciones recopiladas de proyectos relacionados con el tema de investigación, libros virtuales y tesis.

Dentro del capítulo II, se desarrolla el marco metodológico con detalles relacionados con la investigación, definiendo el enfoque de investigación, nivel y diseño de investigación, así como el tipo de estudio, la población y muestra, los métodos, instrumentos y técnicas aplicadas a la investigación y finalmente el análisis e interpretación de los resultados.

Dentro del capítulo III, se plasma la propuesta del plan estratégico, en la cual se da solución a los problemas encontrados dentro de toda la investigación, con la finalidad de incrementar los índices de rentabilidad de la microempresa EMPRO.

Finalmente se establecen las respectivas conclusiones del trabajo de investigación y los anexos.

Planteamiento del problema

A nivel mundial el desarrollo de la economía ha sido un fenómeno que genera un sin número de cambios en diferentes áreas, especialmente en el intercambio de bienes o servicios. Cada día las empresas se enfrentan a nuevos retos dentro de una sociedad cambiante, especialmente en la interacción con el mercado, ya que los gustos y preferencias de las personas son cada vez más cambiantes.

EMPRO es una microempresa que se encuentra ubicada en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, es un negocio dedicado a la venta de balones de índor y fútbol. La microempresa a través de los años que se encuentra en el mercado no ha logrado obtener la rentabilidad esperada debido a los bajos niveles de ventas y los altos costos de producción en la elaboración de sus productos, esto incide a que EMPRO no cuente con la liquidez suficiente para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

El bajo índice de ventas se presenta debido a la existencia de diversas empresas fabricantes y comercializadoras de balones que ofertan sus productos a un menor costo, siendo los mismos de mala calidad a comparación con los productos ofertados por EMPRO, sin embargo, en la actualidad los clientes prefieren adquirir productos más económicos sin importar cuál sea su calidad. A pesar de que EMPRO ha buscado alternativas para incrementar su rentabilidad, a través de promociones y ofertas, las mismas no han tenido resultados positivos.

Cabe mencionar que la microempresa tampoco cuenta con una estrategia de desarrollo organizacional lo que ha ocasionado que sus colaboradores desconozcan cuáles son los principales objetivos a lograr dentro de la organización, esto conlleva a que la eficiencia laboral y el alcance de las metas de EMPRO no cumplan los objetivos.

Formulación del problema

¿Un plan estratégico mejorará la rentabilidad de la microempresa EMPRO, de la ciudad de Riobamba?

Sistematización del problema

¿Por qué es necesario realizar un plan estratégico en la microempresa EMPRO?

¿Qué impacto tendrá un plan estratégico en la microempresa EMPRO?

¿De qué manera influirá un plan estratégico en la rentabilidad de la microempresa EMPRO?

¿Cuál es el nivel de aceptación de un plan estratégico de los clientes internos de la microempresa EMPRO?

Objetivos:

General:

- Elaborar un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la microempresa “EMPRO” en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2021 -2025.

Específicos:

- Realizar la investigación documental definiendo el marco teórico relacionado con planes estratégicos, para determinar el alcance de esta temática.
- Aplicar la investigación de campo, por medio de técnicas como la encuesta y la entrevista para determinar la situación actual de la microempresa.
- Presentar el plan estratégico de la microempresa EMPRO de la ciudad de Riobamba, con la finalidad de mejorar la rentabilidad, en el período 2021-2025.

Justificación.

El plan estratégico se ha utilizado desde tiempos antiguos ya que el mismo ha sido aplicado para el cumplimiento de diferentes objetivos y metas que se plantea la alta dirección, esto es debido a que no se encuentra fundamentado solo en lo que se ve a simple vista, sino en aquella realidad que viven las empresas hoy en día, para que de esta forma se puedan tomar decisiones administrativas y financieras acertadas, ya que el objetivo principal de un plan estratégico es planificar acciones futuras para alcanzar las metas propuestas.

Actualmente es muy importante que todas las empresas realicen un plan estratégico de los procedimientos que se deben realizar en las diferentes áreas para cumplir con las metas y objetivos establecidos en la misma. El plan estratégico ayuda a fijar la dirección y apunta hacia los

resultados que se pretende alcanzar, tomando en consideración que una de las causas principales del fracaso de las empresas es debido a que no cuentan con un plan estratégico bien fundamentado y se lo realiza de manera empírica.

El diseño de estrategias de comercialización debe ser considerado como un elemento fundamental al momento de tomar decisiones estratégicas, ya que esto permitirá que en un futuro el negocio cumpla con las exigencias y expectativas del mercado y a través del mismo se podrán plantear objetivos fundamentales para llevar a cabo una actividad comercial eficiente.

Es fundamental considerar cada uno de estos elementos para el desarrollo de la investigación, ya que el mismo tiene como finalidad dar solución a los problemas encontrados dentro de EMPRO, a través de la elaboración de un plan estratégico que permita mejorar la rentabilidad de la microempresa en el período 2021- 2025, y mediante la cual se puedan plantear líneas de acción que permita al negocio usar eficiente y eficazmente sus recursos.

Es por ello que el presente trabajo de investigación se llevará a cabo bajo la necesidad de incrementar los índices de rentabilidad de EMPRO, mediante la correcta utilización de sus recursos, aplicando a ello un plan estratégico, el mismo que permitirá distinguir a la competencia, recoger la evidencia necesaria para conocer la situación actual del negocio y sobre todo plantear objetivos estratégicos para mejorar la rentabilidad de EMPRO.

Antecedentes de la investigación

El presente trabajo de investigación se realiza con la finalidad de establecer estrategias para mejorar la rentabilidad de la microempresa EMPRO de la ciudad de Riobamba, por lo cual es de gran importancia conocer las opiniones de los distintos autores que hicieron trabajos de investigación sobre el mismo tema. Para ello se presentan las siguientes referencias investigativas que sirvieron de modelos para efectuar el tema propuesto y demostrar la importancia de un Plan estratégico en la microempresa.

- Según Israel Alvear (2017), dentro de su trabajo de investigación denominado “Plan estratégico para mejorar la administración y rentabilidad de la empresa de seguridad privada Improsecurity Cía. Ltda., en la ciudad de Guayaquil, período 2017”; para obtener el título de ingeniero en finanzas en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, concluye que el plan estratégico comercial es una guía que ayudará a gestionar de mejor forma el proceso de comercialización de los productos y servicios tecnológicos, generando a todos los colaboradores directos de la empresa, mejorar su desempeño en el área.

- Edwin Martínez (2017), en su trabajo de investigación denominado “Diseño de un plan estratégico para la compañía de transporte pesado “Río Anzu S.A., del cantón Carlos Julio Arosemena Tola, de la provincia de Napo, período 2017- 2022”; para la obtención del título de ingeniero de empresas en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, concluye que implementar el plan estratégico garantizará la sostenibilidad de la compañía, ya que para ello deben instaurarse las herramientas administrativas con el propósito de llevar una correcta planificación de actividades y tareas en la organización desde la alta gerencia hacia los niveles inferiores en todas sus áreas funcionales con el objetivo de garantizar el éxito empresarial.
- Estefany Ochoa (2015), dentro de su trabajo de investigación denominado “Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo” para la obtención del título de ingeniera en contabilidad y auditoría C.P.A., en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, concluye que la planificación estratégica es de suma importancia, ya que la misma le permitirá a la compañía tener un direccionamiento hacia los objetivos, mediante el cumplimiento de metas y desarrollo de las actividades.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Plan estratégico

Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa, es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa. Debemos ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito. (Loayza)

Un Plan estratégico es siempre útil para definir:

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

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

1.1.1 Objetivos de un plan estratégico

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

El Plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier organización empresarial:

- Obliga a la Dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.

- Mejora la coordinación de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor).

Para el trabajo de investigación se han tomado en consideración algunos de los objetivos anteriormente planteados para el diseño de estrategias que aporten en incrementar los índices de rentabilidad, entre ellos está que obliga a la dirección de la empresa a pensar de forma sistemática en el futuro, ya que es de suma importancia que la dirección de EMPRO tenga una percepción más amplia y precisa de los problemas que se presentan en la microempresa y ante ello establecer las mejores estrategias a corto, mediano y largo plazo. Otro de los objetivos es que aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio, ya que el establecer un plan estratégico en EMPRO traerá consigo un sin número de cambios en las diferentes áreas de la microempresa por ende cada uno de los integrantes deben estar preparados y capacitados para los cambios que puedan venir, este es uno de los factores claves para lograr el éxito empresarial.

Por otra parte, está que mejora la coordinación de las actividades, ya que una correcta coordinación en cada área de la microempresa permitirá que cada integrante sea más eficiente en su lugar de trabajo, por ende, puede incrementar la productividad. Entre otro de los objetivos que se tomará en consideración está que los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades, dentro de este aspecto cabe mencionar que EMPRO cuenta con tecnología de punta para la elaboración de sus productos y un Plan estratégico permitirá aprovechar de manera eficaz y eficiente todos los recursos con los que cuenta EMPRO y aprovechar así cada una de las oportunidades que se puedan presentar en el camino.

Finalmente se toma en consideración el objetivo de un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión, dentro de ello en EMPRO se pueden establecer estrategias como la creación de valor dentro de los productos ofrecidos, en la cual se pueda adquirir no solo nuevos clientes sino también lograr fidelizar a los clientes antiguos, por ende, se logrará incrementar el índice de ventas y con ello mejorar su rentabilidad.

1.1.2 Características de un plan estratégico

Según (Galán, 2016), un buen plan estratégico debe cumplir con lo siguiente:

- **Por el lado numérico:** El plan debe contener estimaciones o previsiones con cifras o cantidades determinadas en cuanto a beneficios, niveles de ventas u otro tipo de objetivo similar.
- **Desde el punto de vista cronológico:** Será necesario especificar el margen temporal en el que la empresa plantea la consecución de las metas que se definen en el documento.
- **Desde un punto de vista interno:** Deberá aclarar la manera de emplear los recursos mediante estrategias o políticas internas de modo que se estimule la consecución de dichos objetivos.

1.1.3 Importancia de un plan estratégico

Según (Sainz, 2017), presentan 10 razones por las cuales son de vital importancia realizar un plan estratégico en las empresas.

- Define un proyecto empresarial de futuro ilusionante, sólido y consistente.
- Enmarca todas las decisiones estratégicas de la empresa dentro de un proyecto futuro.
- Toma hoy las decisiones en un marco de actuación a futuro.
- Dota a la empresa de una misión que satisfaga las aspiraciones de todos los grupos de interés.
- Identifica y define claramente cuáles son los objetivos de la empresa a largo plazo.
- Elabora un plan de comunicación que transmita la identidad corporativa y que ponga de manifiesto una visión compartida por todo el equipo directivo.
- Profesionaliza más la gestión de la dirección.
- Define funciones y responsabilidades a niveles clave.
- Coordina el proceso de toma de decisiones en la empresa, facilita los arbitrajes en caso de conflictos o incompatibilidades y permite el seguimiento y revisión continua de las acciones emprendidas ante cambios importantes.
- Asegura la competitividad como empresa.

Dentro del proyecto de investigación se tomará en consideración algunas de las razones anteriormente establecidas para la elaboración del plan estratégico, entre las cuales está que enmarca todas las decisiones estratégicas de la empresa dentro de un proyecto futuro, en EMPRO es de vital importancia que se establezcan estrategias que definan su rumbo futuro y su posición competitiva, además de ello dichas estrategias permitirán que la microempresa aproveche de mejor manera cada una las oportunidades que se le presenten. Otra de las razones que se toma en

consideración es que dota a la empresa de una misión que satisfaga las aspiraciones de todos los grupos de interés, a través del plan estratégico EMPRO podrá establecer su misión que será un elemento clave para el cumplimiento de las metas propuestas, ya que a través de la misión se puede justificar la existencia de la microempresa y para qué ha sido creada.

Otra de las razones que se tomará en consideración en el trabajo de investigación es que profesionaliza más la gestión de la dirección, el plan estratégico dentro de EMPRO permitirá que la gestión de la dirección sea eficiente, buscando de esta forma el bienestar de toda la organización en sus diferentes áreas, incrementando de esta manera los márgenes de beneficio. Como última razón está que asegura la competitividad como empresa, esto permitirá que EMPRO establezca las mejores estrategias que le permitan crecer y ser fuerte ante su competencia, manejando de forma adecuada los recursos humanos, materiales y financieros pues estos son factores clave dentro de la rentabilidad, ya que el correcto uso de los mismo garantizará el éxito empresarial.

1.1.4 Peligros del plan estratégico

La planificación estratégica no es en sí misma una garantía de éxito, es el primer paso en la selección y definición de un rumbo cuyo objetivo final es la permanencia y el éxito de la empresa en el mercado. A continuación, se establecen tres principales peligros al implementar un Plan estratégico. (Stratecs, 2019)

- 1. Dificultades de aplicación:** La planificación estratégica incluye varios tipos de procesos continuos que verifican todos los principales componentes críticos de una empresa. Al ser un proceso complejo, requiere mucha paciencia, disciplina y persistencia. Y eso para algunos puede ser una gran desventaja.
- 2. Proceso que requiere mucho tiempo:** La implementación de la planificación estratégica no es un proceso de la noche a la mañana. Es necesario que el equipo directivo de la empresa tarde mucho tiempo en conseguir que los nuevos procesos sean correctos. Por ser un proceso largo, sopesando entre las ventajas y desventajas de la planificación estratégica, las empresas inmediatas terminan precipitándose. Este tipo de pensamiento termina dejando de lado la estrategia, lo que puede perjudicar mucho más al negocio en un futuro próximo.
- 3. Alto costo para las pequeñas y medianas empresas:** Un buen plan estratégico puede ser costoso para las pequeñas y medianas empresas o para las que están empezando ahora. Esto se debe a que se necesitan esfuerzos adicionales, por ejemplo, para analizar los ambientes interiores y exteriores.

Dentro del trabajo de investigación se considera que uno de los peligros más fuertes es el alto costo para las pequeñas y medianas empresas, ya que el implementar un Plan estratégico trae consigo un sin número de costos y EMPRO actualmente no cuenta con la liquidez suficiente para poder hacer frente a tales costos, debido a que su rentabilidad es deficiente.

1.1.5 Etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico

Sainz (2017), presenta cinco etapas para la elaboración de un Plan estratégico.

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

Segunda etapa: Diagnóstico de la situación, elaborado a partir del DAFO (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).

1.1.6 Concepto de plan

El plan es el termino de carácter más integral, hace hincapié 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 plazo, al aplicar el análisis interno y externo. (Luna, 2016)

1.1.7 Indicadores claves del plan

- Los planes se pueden ubicar en diferentes aptitudes como económicas, sociales, educativos, de salud, ambientales, industriales, entre otros.

- Un plan se entiende como la determinación documentada que contempla el proceso de planeación estratégica, el estudio del mercado, técnico, financiero, objetivo y legal, que se pone en práctica para lograr los efectos fijados.
- Es base para el programa y este para el proyecto realizando funciones y actividades.

1.2 Concepto de estrategia

El emprendedor debe caracterizarse por ser un efectivo estratega en los negocios, formular y poner en práctica las estrategias que tengan como patrón la visión, misión, la ética y los objetivos. La estrategia etimológicamente proviene de *strategos*, que significa el que guía, el que dirige. (Luna, 2016)

1.2.1 Tipos de estrategia

Las estrategias pueden clasificarse de acuerdo a distintos criterios, como puede ser su área de aplicación (estrategias militares, empresariales, publicitarias, deportivas, etc.), su posicionamiento frente al adversario (estrategias ofensivas, defensivas, mixtas) o bien su área de aplicación en un proceso determinado (estrategias generales y específicas). (Raffino, María, 2020)
Otra clasificación posible y muy frecuente en el mundo corporativo distingue entre:

- **Estrategias funcionales:** Enfocadas en el objetivo específico de un negocio o de un departamento dentro de una organización, determinan los enfoques específicos y las tareas que deben emprenderse para tener éxito a nivel local.
- **Estrategias operacionales:** Por su parte, se enfocan en la operatividad de una empresa u organización, es decir, a sus actividades cotidianas y continuas, o sea, a su protocolo y sus procedimientos.
- **Estrategias organizacionales:** Similarmente, se centran en la organización de la empresa, es decir, su jerarquía, sus subdivisiones, su distribución interna, etc.
- **Estrategias publicitarias:** Aquellas referentes, claro está, a la publicidad y al mundo del marketing, y a todo lo que tiene que ver con la proyección pública de la organización.

Se toman en consideración para la elaboración del Plan estratégico las estrategias tanto funcionales, organizacionales como publicitarias ya que es de suma importancia que los integrantes de EMPRO se encuentren organizados, teniendo conocimiento de las funciones que deben cumplir cada uno de ellos y que todos tengan la misma visión hacia la cual llegar como organización, por otra parte las estrategias publicitarias ayudarán a la microempresa a orientar su crecimiento de volumen de ventas de acuerdo con las exigencias del mercado donde se desenvuelve, cada uno de estos aspectos serán de vital importancia para mejorar la rentabilidad de la microempresa.

1.2.2 Estrategia y competitividad

La competitividad de una organización o un equipo depende de su capacidad para enfrentar a sus rivales con éxito. Se dice, así, que una empresa, una institución o un equipo de fútbol son competitivos, cuando ofrecen a sus adversarios un reto, o sea, cuando no son fáciles de vencer.

Ello, a menudo, involucra el manejo de las estrategias. Lo más frecuente es que una iniciativa desorganizada, carente de estrategias, no logre ser muy competitiva, mientras que una dotada de buenas estrategias y ardua planificación, sí lo sea. Esto es algo que aplica, obviamente, a cualquier campo de acción humana (Raffino, María, 2020).

1.2.3 Concepto de rentabilidad

La rentabilidad es un indicador de las ganancias de una empresa o proyecto. El índice de rentabilidad es el elemento indispensable que nos permite diagnosticar de forma positiva o negativa una posible inversión. La rentabilidad se mide en términos porcentuales y lo que permite es determinar cómo es la gestión de una empresa puesto que relaciona el beneficio neto con las aportaciones de los propietarios (Gascó, 2019).

La rentabilidad es conocida igualmente como ROE y para las empresas, especialmente aquellas que tienen un carácter lucrativo, la rentabilidad es su ratio más importante, en la medida que lo emplean para comprobar cómo es la evolución de sus inversiones.

1.2.4 Rentabilidad financiera vs rentabilidad económica

En términos generales, normalmente la rentabilidad como tal hace referencia a la financiera, que es la que tiene en cuenta la financiación de la empresa.

Sin embargo, la rentabilidad económica es aquella que no tiene en cuenta la financiación de la empresa, puesto que lo que mide de cómo es el rendimiento de inversión de cada empresa, dejando a un lado la financiación. Así, para medir la rentabilidad económica se hace referencia al ROA y al ROI (Gascó, 2019).

1.3 Marco conceptual

Administración: Es considerada la técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas que forman una organización o entidad, también tiene como objetivo el estudio de las técnicas utilizadas en la planificación, en la integración, control de los recursos y la unificación de una organización con la finalidad de obtener de ello diversos beneficios, ya sea de índole social o económico, este último va a depender de los fines que dicha organización tenga por objetivo (Yirda, 2020).

Análisis externo: Es un análisis en donde se identifican y evalúan acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, y que están más allá de su control.

Realizar un análisis externo le permite a una empresa detectar oportunidades que podrían beneficiarla, y amenazas que podrían perjudicarla, y así formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y estrategias que le permitan eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos (Arturo K., 2020).

Análisis interno: Nos permite detectar las debilidades y fortalezas de nuestra organización, dentro del plan estratégico de la empresa. Se trata de realizar una evaluación de nuestra empresa con el fin de estudiar si hemos tomado las decisiones estratégicas más adecuadas y si somos eficientes en la puesta en marcha de nuestras decisiones (Mesa, 2020).

Estratega: Son líderes visionarios que producen, detectan y administran las ideas; trazan el rumbo, crean valor, diseñan planes y monitorizan su ejecución; protegen las empresas y los equipos, y, con cada decisión, confeccionan el futuro de la organización (Digital, 2020).

Estrategia: Puente que hay entre las políticas o los objetivos más altos y las tácticas o acciones concretas para llegar a la meta (Roncancio, 2019).

Microempresa: Es un término utilizado para diferenciar una empresa por los ingresos mensuales o anuales que posee, además del tamaño. Está contenida dentro de la categoría de las Pymes (Raffino, María, 2020).

Plan: Un plan es una serie o de pasos o procedimientos que buscan conseguir un objeto o propósito de dirigirla a una dirección, el proceso para diseñar un plan se le conoce como planeación o planificación (ConceptoDefinicion, 2019).

Política: Actividad de un grupo acotado que toma las decisiones para concluir con una serie de objetivos (Raffino, María, 2020).

Rentabilidad: Capacidad de una inversión determinada de arrojar beneficios superiores a los invertidos después de la espera de un período de tiempo. Se trata de un elemento fundamental en la planificación económica y financiera, ya que supone haber hecho buenas elecciones (Raffino, 2020).

Ventaja competitiva: Es una característica única que distingue a una empresa o una persona de otras en su respectivo segmento de actuación y le pone como la mejor opción para determinada actividad (López, 2019).

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

Enfoque de investigación mixto: Dentro de la investigación se tomará en consideración tanto datos cualitativos como cuantitativos, ya que se utilizarán técnicas como son la encuesta y la entrevista que se realizará al personal de EMPRO y a sus clientes, ya que son quienes se encuentran directa e indirectamente relacionados con el negocio, de esta manera se podrá conocer lo que sucede dentro de la microempresa.

2.2 Nivel de investigación

Descriptiva: Al aplicar este método de investigación se podrá conocer la situación actual de la microempresa “EMPRO” y así proponer estrategias que mejoren la rentabilidad del negocio.

2.3 Diseño de investigación

2.3.1 *Según la manipulación intencionada de la variable independiente*

No experimental: No existe la manipulación o control de variables independientes, se las observa y se las recopila tal y como se presentan en un entorno productivo, comercial, social, económico, financiero, cultural, político de la sociedad en general con diferentes técnicas e instrumentos. Se utilizará este diseño al momento de observar los diferentes acontecimientos que provocaron la reducción de la rentabilidad en EMPRO.

2.3.2 *Según el número de intervenciones en el trabajo de campo*

Transversal: Se realiza una sola intervención en el trabajo de campo. La recopilación de datos en un entorno definido de investigación se lo hace por una sola vez.

Se utilizará este diseño de investigación al momento de aplicar las encuestas y entrevistas al personal de EMPRO y a sus clientes, ya que la información obtenida será de gran utilidad para el desarrollo del tema.

2.4 Tipo de estudio

2.4.1 Según las fuentes de información para generar conocimiento

Documental: Uso de artículos científicos originales y de revisión, informe final de tesis de grado y posgrado, revistas especializadas, informes de fuentes empresariales públicas y privadas, entre otras fuentes, para la generación de conocimiento.

Se utilizará este tipo de investigación debido a que se recopilará información de proyectos relacionados al tema de investigación, a través del uso de libros, tesis, entre otras.

De campo: Obtención de información a través de la recopilación de datos del mercado – trabajo de campo, en fuentes como consumidores, usuarios, distribuidores, autoridades GADS provinciales, municipales, instituciones del Estado, empresas privadas industriales, comerciales, productivas y comerciales.

Se utilizará este tipo de estudio debido a que la información recolectada será directamente de la microempresa EMPRO, utilizando como técnica la encuesta y la entrevista que serán aplicada al personal y a los clientes, con el fin de dar solución a los problemas encontrados.

2.5 Población y muestra

La población es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, etc. (Pedro López , 2004)

La población de estudio para este proyecto de investigación está conformada por las personas que se encuentran relacionadas directamente con el negocio que son todos los integrantes de EMPRO (10 colaboradores), y las personas que se encuentran indirectamente relacionadas con el negocio que son los clientes, debido a que EMPRO es una microempresa mayorista solo cuenta con alrededor de 11 clientes. Es por ello que se considera necesario tomar al total de los integrantes de EMPRO y a todos sus clientes para el presente trabajo de investigación.

Debido a que la población es menor a 100, siendo la misma una población minoritaria, no se aplica ninguna fórmula para obtener su muestra.

Tabla 1-2: Población

Tipo	N° Personas	Relación con el negocio
Empleados	10	Directa
Clientes	11	Indirecta

Fuente: Estudio de campo

Realizado por: Paltán, Miryam., (2021)

A continuación se especifican las etapas en las cuales intervendrán tanto los integrantes de EMPRO como sus clientes:

Primera etapa: En esta etapa los sujetos de observación serán los clientes internos de EMPRO, determinando en un diagnóstico las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Segunda etapa: Intervendrán clientes internos y externos de EMPRO ya que a través de la aplicación de las encuestas y entrevistas se conocerá la situación actual de EMPRO.

Tercera etapa: Una vez conocida la situación de EMPRO se establecerán objetivos estratégicos a corto y largo plazo que ayuden a solucionar los problemas encontrados, esto juntamente con el personal administrativo de la microempresa.

Cuarta etapa: Se definirán las diferentes estrategias ya sean funcionales, organizacionales y publicitarias conjuntamente con el personal administrativo.

Quinta etapa: Esta es la etapa final en la cual se establecerán planes de acción para mejorar la rentabilidad de EMPRO.

Los factores claves serán evaluados por todos los integrantes de EMPRO ya que cada uno de ellos conoce el procedimiento que se realiza para la fabricación y comercialización de los balones, las alternativas y opiniones que el personal establezca puede ser de gran ayuda para que el tema de investigación tenga fundamentos y se establezcan las mejores estrategias para mejorar la rentabilidad de la microempresa.

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1 Métodos de investigación

Método inductivo: Se aplicará este método al momento de realizar la observación directa en la microempresa y a partir de ello determinar los aspectos positivos y negativos de EMPRO.

Método deductivo: Se utilizará este método al momento de emitir los resultados que se encuentren a partir de la aplicación de las encuestas, también será de gran ayuda para emitir las respectivas conclusiones de lo que ha estado ocurriendo en la microempresa EMPRO.

2.6.2 *Técnicas de investigación*

Observación: Se realizará en las instalaciones de la microempresa EMPRO, con el fin de identificar cómo se maneja los recursos de la misma.

Entrevista: Se aplicará al personal administrativo de la microempresa, con el objetivo de obtener información que permita realizar un análisis interno del negocio.

Encuestas: Está constituida por una serie de preguntas que busca averiguar las opiniones, actitudes y comportamientos de las personas sobre un tema en específico, esta herramienta es de gran utilidad dentro de la investigación ya que nos permite conocer en una manera más concreta sobre la necesidad de un Plan estratégico dentro de EMPRO, la misma es aplicada tanto a empleados como clientes.

2.6.3 *Instrumentos de investigación*

Guía de entrevista: Es un documento que contiene temas, preguntas o aspectos que se desean analizar en una entrevista.

Cuestionario: Para evidenciar la técnica de la encuesta personal se usan cuestionarios estructurados y no disfrazados con preguntas cerradas dicotómicas, de múltiple selección y de escala.

Este documento será de gran apoyo para constatar la información y tener un respaldo adecuado, pero sobre todo se tendrá una base en cual se sustentará si es necesario o no un Plan estratégico en EMPRO.

2.7 *Direccionamiento estratégico*

Actualmente la microempresa EMPRO no cuenta con una estrategia de desarrollo organizacional, así como también, no posee definiciones importantes de sus componentes de negocio, tales como visión y misión.

2.7.1 *Resultados de la entrevista*

La entrevista fue aplicada al Sr. Manuel Paltán quien es el gerente de la microempresa EMPRO y a la Sra. Alicia Paltán contadora de la microempresa, esto se realizó con el fin de analizar e interpretar los resultados de la misma para determinar los siguientes puntos:

- EMPRO no cuenta con objetivos estratégicos.
- EMPRO actualmente no cuenta con una estructura organizacional que permita conocer cuáles son las funciones que debe realizar cada persona.
- El gerente del negocio considera de vital importancia establecer un plan estratégico que les permita mejorar su rentabilidad.
- La microempresa cuenta con talento humano capacitado para realizar eficazmente su labor.
- El Gerente tiene voluntad administrativa y económica para implementar un Plan estratégico que mejore la rentabilidad de la microempresa.

2.7.2 Presentación y análisis de datos aplicados a trabajadores

Pregunta N° 1.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción en la microempresa EMPRO?

Tabla 2-2: Nivel de satisfacción

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Satisfecho	10	100%
Insatisfecho	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de EMPRO

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021



Gráfico 1-2: Nivel de satisfacción

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021

Análisis: De acuerdo al presente estudio, se puede evidenciar que todos los integrantes de EMPRO se sienten satisfechos en su lugar de trabajo, ya que el ambiente laboral es muy agradable.

Pregunta N° 2.- ¿Usted recibió inducción cuando ingresó a trabajar en EMPRO?

Tabla 3-2: Inducción de trabajadores

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	50%
NO	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de EMPRO

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021

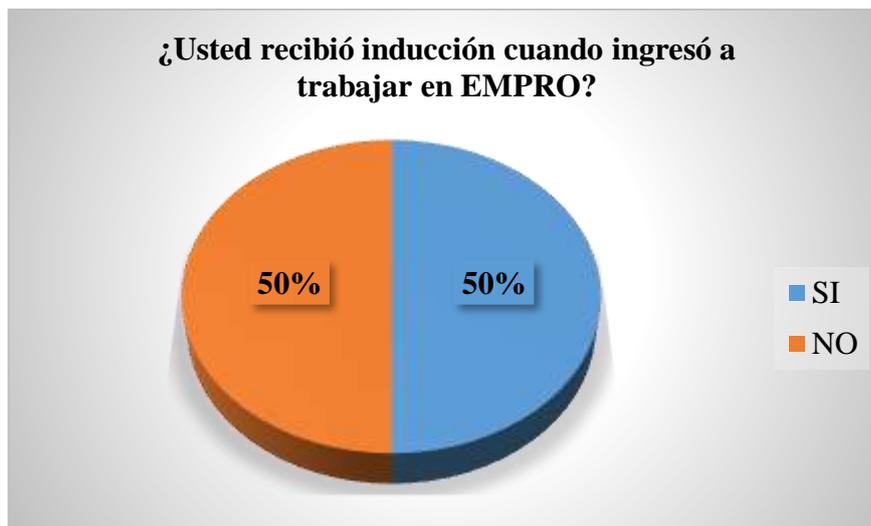


Gráfico 2-2: Inducción de trabajadores

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021

Análisis: El resultado de las encuestas realizadas al personal de EMPRO, determina que el 50% de los colaboradores recibieron inducción al momento de ingresar a trabajar en la microempresa, esto debido a que fueron los primeros con quienes se inició el negocio y al ser algo nuevo para cada uno de ellos se debía dar un conocimiento detallados de los procesos para la elaboración de los balones, mientras que 50% restante no recibió ningún tipo de capacitación, esto se presenta debido a que los colaboradores aprendieron los distintos procesos mediante la observación y poco a poco fueron acoplándose a las distintas actividades que debían realizar.

Pregunta N° 3.- ¿Cómo califica el desarrollo de las actividades laborales del personal administrativo?

Tabla 4-2: Actividades del personal administrativo

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	5	50%
Regular	5	50%
Malo	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de EMPRO

Elaborado por: Paltán, Miryam. 2021

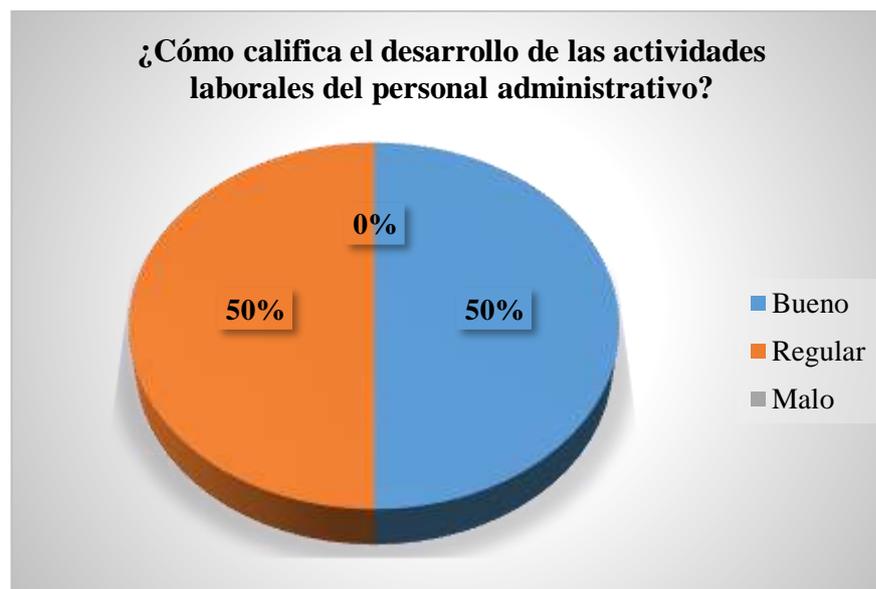


Gráfico 3-2: Actividades del personal administrativo

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021

Análisis: El resultado de las encuestas realizadas al personal de EMPRO, califica el desarrollo de las actividades del personal administrativo con un promedio bueno del 50%, mientras que el 50% restante lo califica como regular. Esto debido a que cada integrante del área administrativa no tiene bien definidas las funciones que deben realizar cada uno y se acoplan a las necesidades que se presenten.

Pregunta N° 4.- ¿Cree usted que el personal administrativo les da la debida importancia a las sugerencias de clientes y colaboradores?

Tabla 5-2: Sugerencias de clientes y trabajadores

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de EMPRO

Elaborado por: Paltán, Miryam. 2021

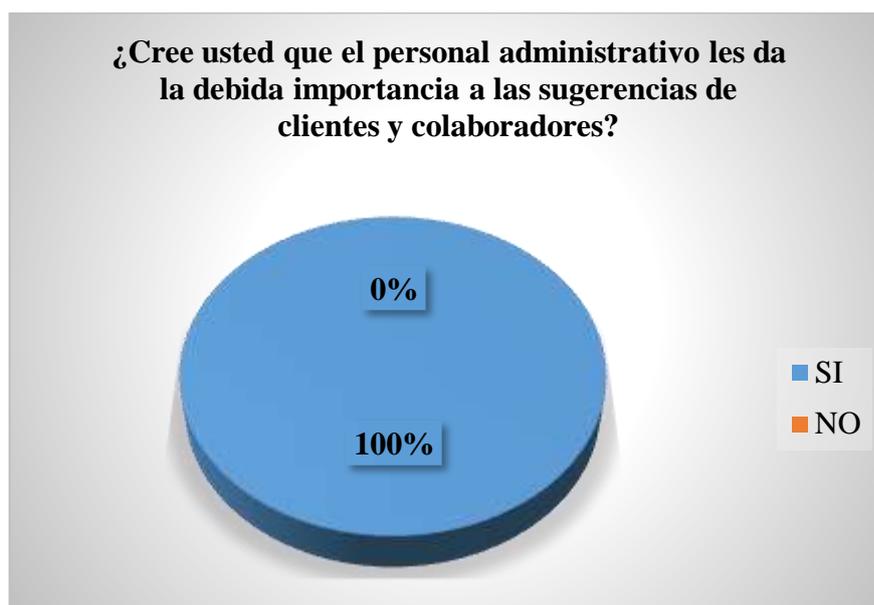


Gráfico 4-2: Sugerencias de clientes y trabajadores

Elaborado por: Paltán, Miryam. 2021

Análisis: El resultado de las encuestas realizadas al personal de EMPRO, determina con el 100% que el personal administrativo siempre está presto a es escuchar las sugerencias que realizan los clientes y trabajadores, con el fin de mejorar su desempeño en la microempresa.

Pregunta N° 5.- ¿EMPRO cuenta con una filosofía institucional como son la misión, visión y valores empresariales?

Tabla 6-2: Filosofía institucional

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	40%
NO	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de EMPRO

Elaborado por: Paltán, Miryam. 2021

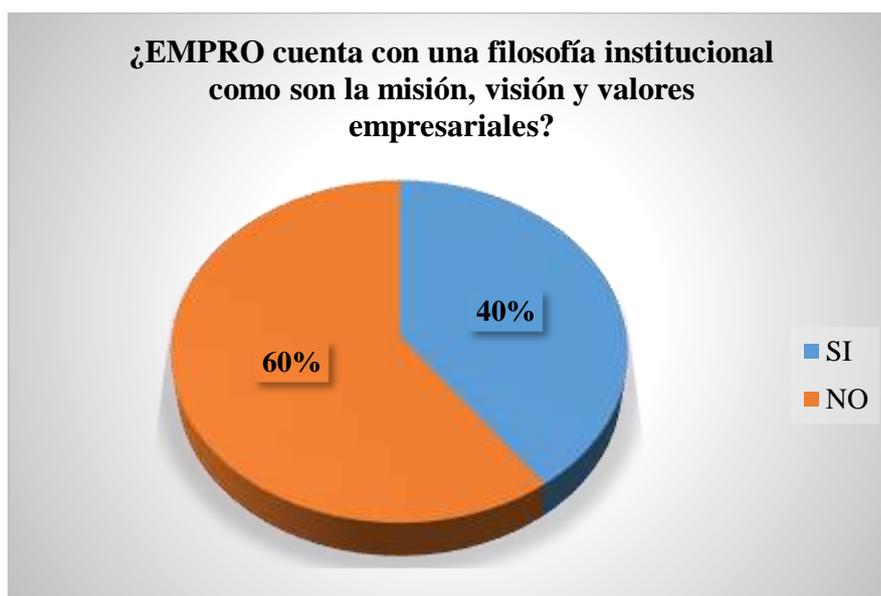


Gráfico 5-2: Filosofía institucional

Elaborado por: Paltán, Miryam. 2021

Análisis: El resultado de las encuestas realizadas al personal de EMPRO determina que el 60% de los encuestados mencionan que la microempresa no cuenta con una filosofía institucional, por ende, se desconoce la meta a la cual se pretende llegar como microempresa, por otra parte el 40% de ellos mencionan que si se cuenta con un filosofía institucional en la cual se fundamentaron para crear la microempresa pero la misma no se encuentra bien planteada, es por ello que la mayoría de los integrantes de EMPRO desconocen sobre su existencia.

Pregunta N° 6.- ¿Cuál de los siguientes factores cree usted que debe mejorar la microempresa?

Tabla 7-2: Factores a mejorar

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Planificación de Actividades	1	10%
Manual de Funciones	2	20%
Atención al Cliente	1	10%
Estrategias de Ventas	6	60%
Ambiente Laboral	0	0%
Otros	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de EMPRO

Elaborado por: Paltán, Miryam. 2021.

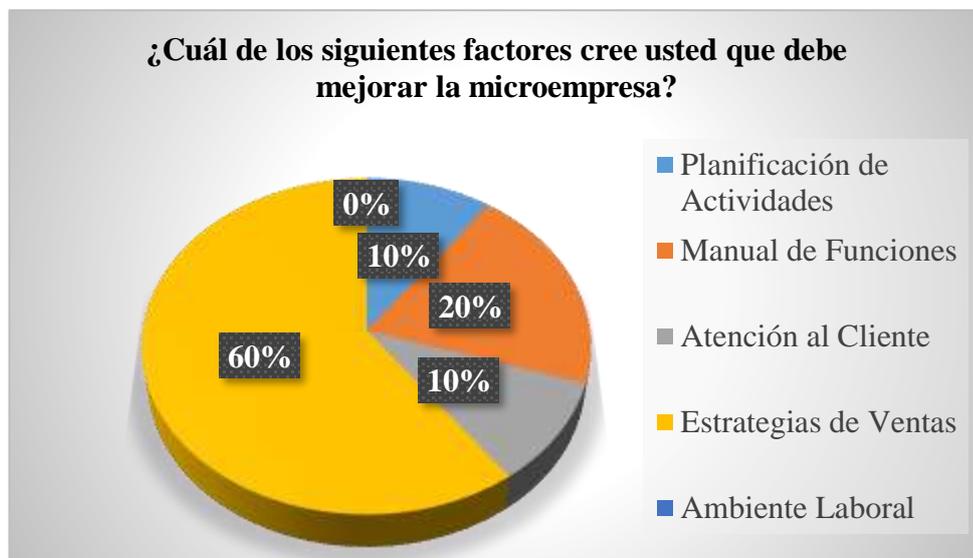


Gráfico 6-2: Factores a mejorar

Elaborado por: Paltán, Miryam. 2021.

Análisis: En base a las encuestas realizadas al personal de EMPRO se determinó que el 60% de los encuestados optan por un mejora en las estrategias de ventas, ya que en la actualidad las ventas han decaído drásticamente y ha sido uno de los principales factores para que la rentabilidad se vea afectada, por otra parte el 20% de ellos optaron por establecer un manual de funciones ya que el mismo es de suma importancia para que cada integrante conozca qué actividades debe realizar y finalmente el 10% de los encuestados optaron por mejorar su ambiente laboral y porque se planifiquen todas las actividades a desarrollar.

Pregunta N° 7.- ¿Cree usted que EMPRO necesita un plan estratégico que mejore su rentabilidad?

Tabla 8-2: Necesidad de un Plan estratégico

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de EMPRO

Elaborado por: Paltán, Miryam. 2021.

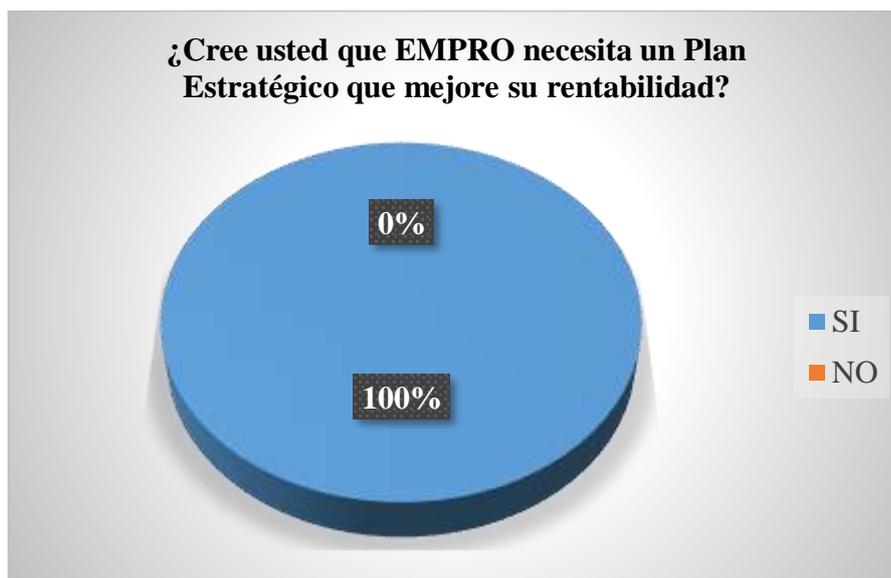


Gráfico 7-2: Necesidad de un Plan estratégico

Elaborado por: Paltán, Miryam. 2021

Análisis: El resultado de las encuestas realizadas al personal de EMPRO señala con un 100% que la microempresa necesita de un plan estratégico para mejorar su rentabilidad, puesto que hasta el momento no cuentan con una guía de cómo realizar las distintas actividades que le permita crecer en el mercado.

2.7.3 Presentación y análisis de datos aplicados a clientes

Pregunta N° 1.- ¿Cómo califica la atención que recibe al adquirir los balones en EMPRO?

Tabla 9-2: Atención al cliente

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	6	55%
Muy bueno	3	27%
Bueno	2	18%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de EMPRO

Elaborado por: Paltán, Miryam. 2021

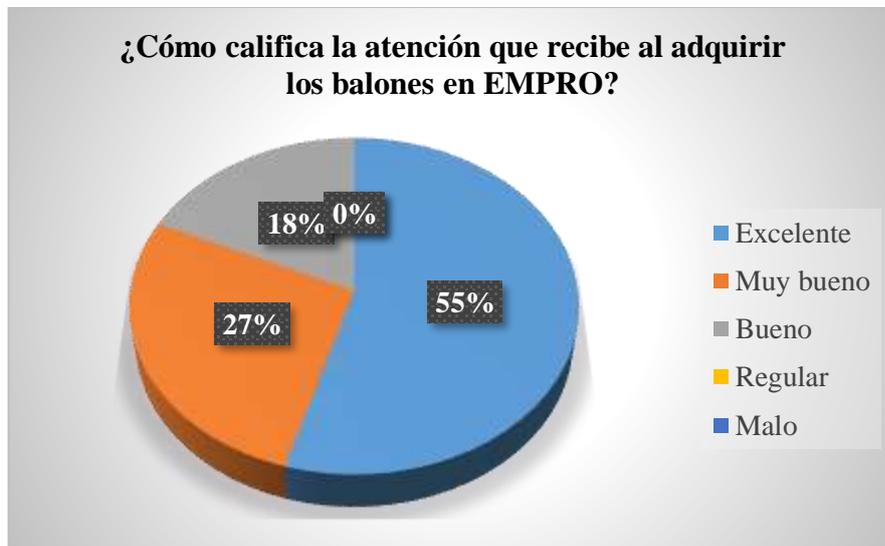


Gráfico 8-2: Atención al cliente

Elaborado por: Paltán, Miryam. 2021

Análisis: El resultado de las encuestas realizadas a los clientes de EMPRO determinaron que el 55% de clientes mencionan que la atención recibida en EMPRO es excelente, pues siempre se los trata con respeto y cordialidad, por otra parte, el 27% menciona que la atención es muy buena y finalmente el 18% opta por una atención buena, esto debido al tiempo que se demoran en receptor su pedido.

Pregunta N° 2.- ¿Qué aspecto toma en consideración al adquirir los balones de EMPRO?

Tabla 10-2: Aspectos considerados al comprar

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad	6	55%
Diseño	4	36%
Precio	1	9%
Otros	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de EMPRO

Elaborado por: Paltán, Miryam. 2021



Gráfico 9-2: Aspectos considerados al comprar

Elaborado por: Paltán, Miryam. 2021

Análisis: De acuerdo al presente estudio se puede manifestar que la mayoría de clientes prefieren un producto de calidad como elemento principal para adquirir los balones, seguido está el diseño de los balones que sean innovadores y capten la atención de los consumidores y finalmente se toman en consideración los precios cómodos.

Pregunta N° 3.- ¿Con qué frecuencia adquiere los productos de EMPRO?

Tabla 11-2: Frecuencia de compra

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Semanal	2	18%
Quincenal	3	27%
Mensual	5	45%
Semestral	1	9%
Anual	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de EMPRO

Elaborado por: Paltán, Miryam. 2021

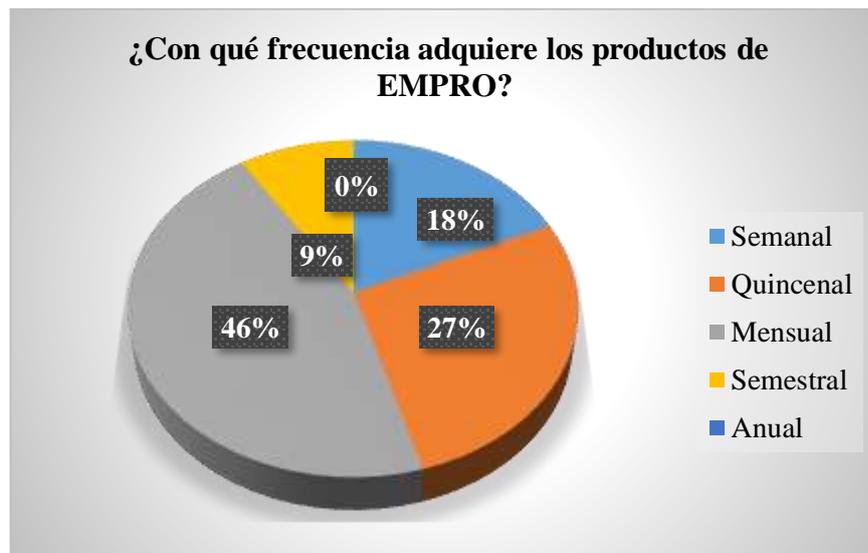


Gráfico 10-2: Frecuencia de compra

Elaborado por: Paltán, Miryam. 2021

Análisis: De acuerdo al presente estudio, se puede evidenciar que los clientes en su mayoría siendo la misma del 46% adquieren productos de EMPRO mensualmente, el 27% de ellos lo realiza de manera quincenal, el 18% de manera semanal y solo un 9% de clientes adquiere los productos de manera semestral.

Pregunta N° 4.- ¿Cómo califica el tiempo de entrega de los productos de EMPRO?

Tabla 12-2: Tiempo de entrega

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	4	36%
Muy bueno	4	36%
Bueno	3	27%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de EMPRO

Elaborado por: Paltán, Miryam. 2021

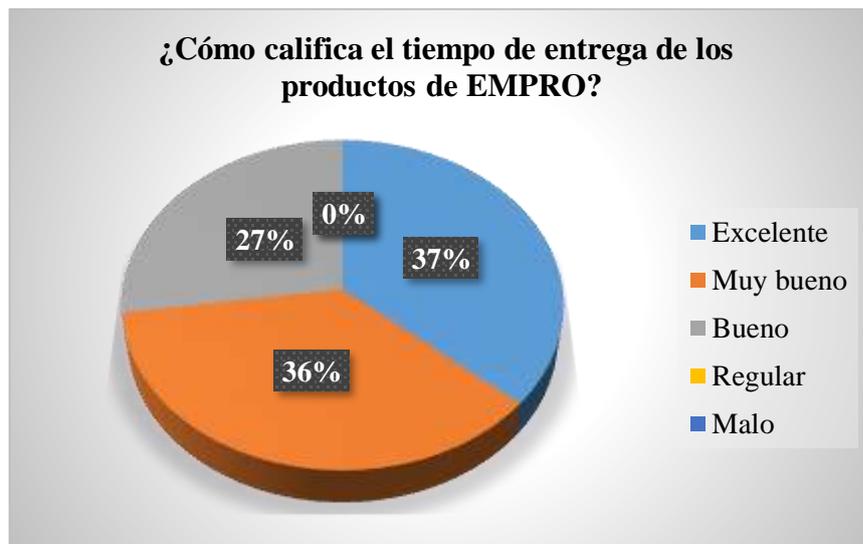


Gráfico 11-2: Tiempo de entrega

Elaborado por: Paltán, Miryam. 2021

Análisis: En base a las encuestas realizadas a los clientes de EMPRO, se determinó que la microempresa ofrece un excelente servicio en la entrega de sus productos, seguido a ello se menciona que tienen un servicio muy bueno al entregar los balones con un porcentaje del 36%, y finalmente el 27% de clientes mencionan que su servicio es bueno ya que en varias ocasiones sus pedidos han sido entregados con retraso.

Pregunta N° 5.- ¿Considera aceptable el precio que paga por los productos de EMPRO?

Tabla 13-2: Precio del producto

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	91%
NO	1	9%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de EMPRO

Elaborado por: Paltán, Miryam. 2021

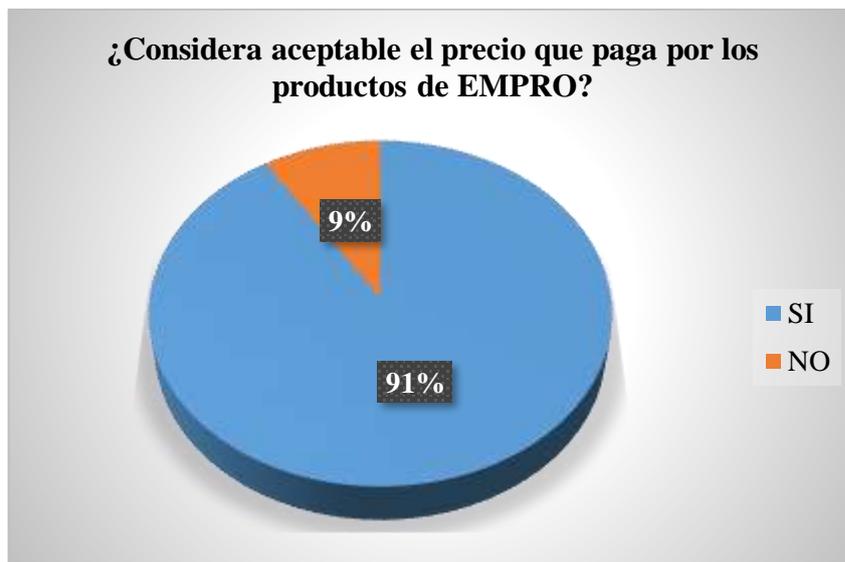


Gráfico 12-2: Precio del producto

Elaborado por: Paltán, Miryam. 2021

Análisis: De acuerdo al presente estudio, se establece en un 91% que los precios que ofrece EMPRO en sus productos son aceptables ante sus clientes, mientras que el 9% de ellos mencionan que los valores en los productos de EMPRO son exagerados comparadas con la competencia.

Pregunta N° 6.- ¿Cómo califica los precios que oferta EMPRO en sus productos con relación a la competencia?

Tabla 14-2: Relación de precios con la competencia

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Iguales	7	64%
Elevados	3	27%
Baratos	1	9%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de EMPRO

Elaborado por: Paltán, Miryam. 2021



Gráfico 13-2: Relación de precios con la competencia

Elaborado por: Paltán, Miryam. 2021

Análisis: De acuerdo al presente estudio, se puede evidenciar que los clientes de EMPRO manifiestan en su mayoría siendo el 64% de los encuestados que los precios de los productos que oferta la microempresa son iguales con relación a la competencia, por otra parte, el 27% menciona que dichos precios son elevados y finalmente el 9% de ellos establecen que los productos de EMPRO son baratos.

Pregunta N° 7.- Para que EMPRO incremente sus ventas, ¿qué cree usted que se deba mejorar?

Tabla 15-2: Aspectos a mejorar

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Publicidad	6	55%
Mejor atención al cliente	1	9%
Variedad de diseños	3	27%
Otros	1	9%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de EMPRO

Elaborado por: Paltán, Miryam. 2021

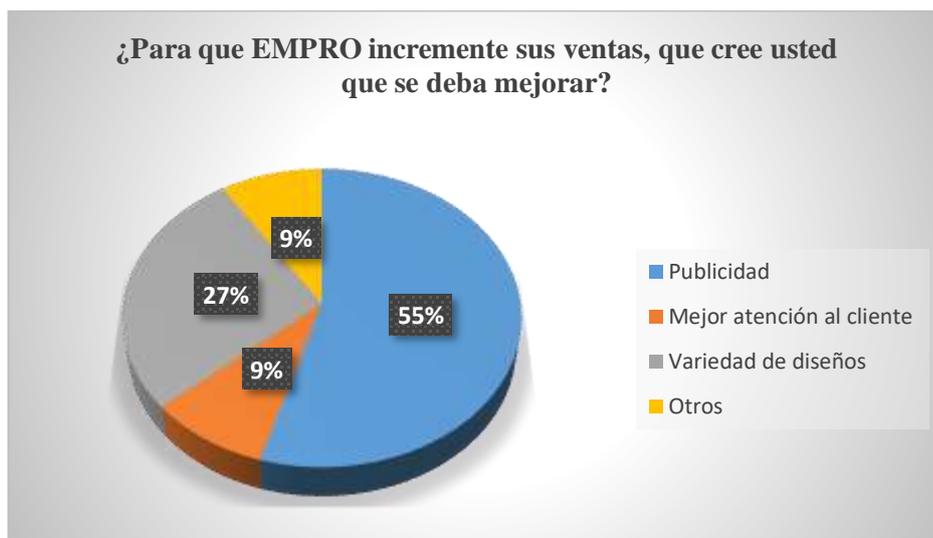


Gráfico 14-2: Aspectos a mejorar

Elaborado por: Paltan, Miryam. 2021

Análisis: De acuerdo al presente estudio, se puede determinar que el cliente sugiere en su mayoría que se pueda mejorar la publicidad de EMPRO para que la marca se pueda posicionar en el mercado y sea reconocida por más personas, por otra parte el 27% de los clientes sugieren establecer más diseños originales en los balones, un 9% de ellos establecen que se pueda otorgar una mejor atención al cliente cuando realiza alguna compra y finalmente el 9% menciona que sería adecuado mejorar la presentación de entrega del producto y darle un valor agregado al mismo.

Pregunta N° 8.- ¿Ha recibido algún tipo de promoción o descuento al comprar sus productos en EMPRO?

Tabla 16-2: Promociones y descuentos

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	45%
NO	6	55%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de EMPRO

Elaborado por: Paltán, Miryam. 2021



Gráfico 15-2: Promociones y descuentos

Elaborado por: Paltán, Miryam. 2021

Análisis: En base a las encuestas realizadas a los clientes de EMPRO, se determinó que el 55% de ellos han experimentado las promociones y descuentos al comprar sus productos, ya que esto se les otorga a las personas que adquieren mayor volumen de productos, mientras que 45% hasta el momento no han obtenido ningún tipo de promoción o descuento.

Pregunta N° 9.- ¿A través de qué medios de comunicación le gustaría recibir información sobre promociones, garantías y ofertas de la microempresa EMPRO?

Tabla 17-2: Medios de comunicación

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Redes Sociales	9	82%
Televisión, radio	0	0%
Ferias y eventos	1	9%
Otros	1	9%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de EMPRO

Elaborado por: Paltán, Miryam. 2021



Gráfico 16-2: Medios de comunicación

Elaborado por: Paltán, Miryam. 2021

Análisis: De acuerdo al presente estudio, se puede evidenciar que la mayoría de clientes prefieren recibir información de EMPRO a través de las redes sociales ya que es una de las herramientas principales y más fáciles para conocer sobre los productos que ofrece la microempresa, mientras que solo el 9% prefieren ser informados a través de ferias y eventos, finalmente el 9% restante menciona que prefieren ser informados a través de volantes o a través de la prensa escrita.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1 Propuesta

Plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la microempresa EMPRO, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2021-2025.

3.1.1 Descripción del negocio

EMPRO es un negocio dedicado a la venta de balones de índor #3 y fútbol #5.

3.1.2 Ubicación

3.1.2.1 Macro localización

- **País:** Ecuador
- **Provincia:** Chimborazo
- **Ciudad:** Riobamba



Figura 1-3: Macro localización de EMPRO

Elaborado por: Paltan, Miryam. 2021

3.1.2.2 Micro localización

Dirección: José de Peralta y José Antonio Rocha

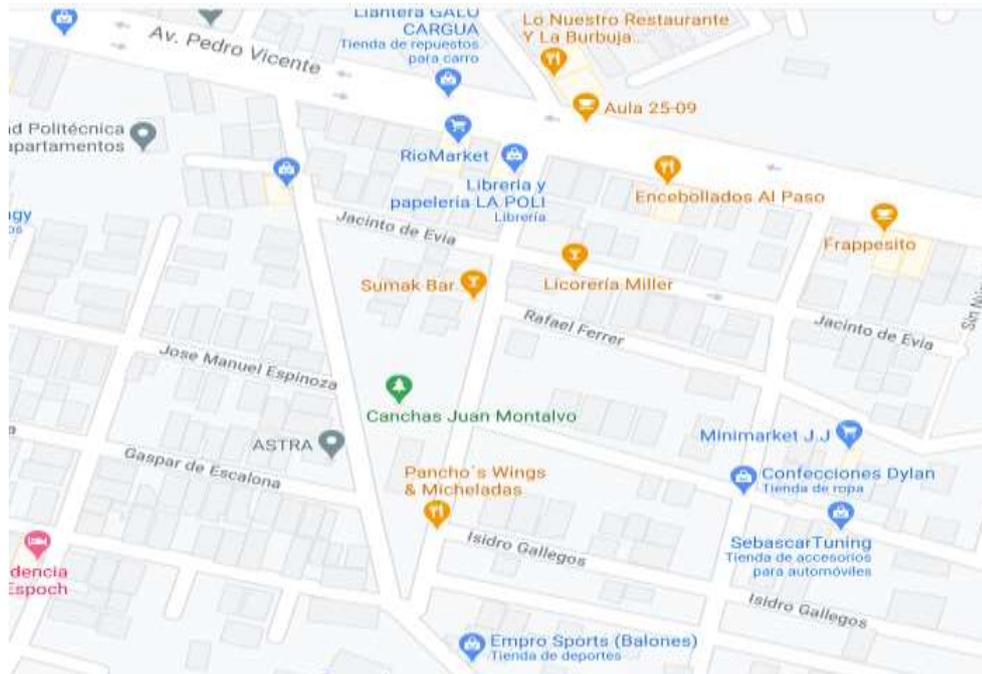


Figura 2-3: Micro localización de EMPRO

Elaborado por: Paltan, Miryam. 2021

3.1.3 Introducción

El Plan estratégico es una herramienta de vital importancia dentro de las empresas, pues la misma permite generar diferentes opciones de mejoras para cualquier tipo de negocio y de esta forma dar a conocer a la empresa al mundo exterior, dando solución a problemas encontrados y fortaleciendo aquellos aspectos positivos con los que se cuenta. Los clientes son parte esencial de todo negocio, ya que al lograr satisfacer sus diversas necesidades estas empresas pueden permanecer a través del tiempo, pues se logra fidelizarlos y con la captación de nuevos clientes permite que la organización pueda crecer.

El Plan estratégico permitirá mejorar los procesos en las distintas áreas de la microempresa, para que de esta forma se logre mejorar su rentabilidad, a más de ello permitirá que la microempresa EMPRO pueda ser más eficiente y eficaz en la realización de sus productos.

A continuación, se desarrolla la propuesta de un Plan estratégico para la microempresa EMPRO, que permitirá incrementar su rentabilidad, a través del diagnóstico realizado en la misma.

3.1.4 Antecedentes de la empresa

La microempresa EMPRO, fue creada hacia mediados del año 2006, la idea del negocio surgió por la necesidad de trabajar y formar una microempresa para tener un mejor nivel de vida.

El conocimiento de cómo elaborar los balones se adquirió en una de las fábricas de balones ubicadas en la ciudad de Riobamba, en donde el señor Manuel Paltán trabajaba y se desempeñaba en las distintas áreas. Cuando salió de dicha empresa, tuvo un objetivo que era establecer su microempresa de balones y desarrolló una pequeña investigación de mercadeo simple en los puntos de venta de los locales de Riobamba, buscando saber que tan viable era seguir con su idea de negocio, después de convencerse, comenzó con su primer balón Mikasa (es conocido como balón económico).

En el año 2007, la microempresa dio a conocer su producto más ampliamente, el cual se ofrecía balones para fútbol #5 y de índor en #3. En el año 2008 para poder distribuir su producto, la microempresa tuvo la necesidad de realizar los permisos correspondientes para funcionar de manera legal. En el 2013 comenzaron con la elaboración de balones pre- profesionales gracias a la capacitación en GREMMACH y le fue otorgado un certificado al Sr. Manuel Paltán.

En la actualidad EMPRO se ha constituido como referente a la producción artesanal, ya que cuenta con un local amplio y acogedor, en donde se reciben a todos los clientes dentro de las mejores condiciones, ofreciendo de esta manera productos de calidad, atendidos por un personal capacitado.

3.1.5 Objetivo general de la propuesta

Diseñar un Plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la microempresa EMPRO, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2021-2025.

3.1.6 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la microempresa EMPRO, identificando así las falencias que no permiten el incremento de los índices de rentabilidad de la misma.
- Estructurar los procedimientos que integra el Plan estratégico para la microempresa EMPRO.
- Elaborar estrategias para incrementar el nivel de rentabilidad en la microempresa EMPRO.

3.1.7 *Ámbito de aplicación*

El diseño del Plan estratégico generará cambios que son de vital importancia dentro de la microempresa EMPRO, ya que permitirá el uso eficiente de los recursos tanto materiales como financieros con los que dispone, constituyendo de esta forma el alcance de la ventaja competitiva a través de la comercialización de los balones, y por ende el logro de las metas y objetivos propuestos en EMPRO.

3.2 Contenido de la propuesta

3.2.1 *Situación actual y diagnóstico general*

En base a la investigación se demostró la innumerable lista de factores que relacionan la actividad de la Microempresa EMPRO y las externalidades que afectan y/o benefician directamente la empresa. Por otro lado, se analizaron componentes internos que no permiten el pleno desarrollo de la microempresa, ya que los métodos tradicionales de dirección no son los excepcionales para afrontar las necesidades del medio en la velocidad que se desarrollan.

La presente investigación reveló que la falta de un Plan estratégico en la microempresa, afecta de manera directa la concepción que tienen los colaboradores sobre la misma pues al no contar con una identidad clara y una estructura organizacional definida, era difícil reconocer a la empresa donde trabajan. Es evidente que la falta de comunicación sobre quién es y que busca EMPRO es trascendental, pues si se motiva y se comunica de forma correcta los propósitos que tiene la microempresa a los colaboradores. Con un trabajo conjunto y en equipo se logrará el cumplimiento de los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo.

3.2.1.1 *Indicadores de rentabilidad*

Los indicadores de Rentabilidad hacen referencia a la cantidad de utilidades que se puede obtener con respecto a la inversión realizada en las mismas, los indicadores de rentabilidad, muestran un panorama en el cual se puede conocer si una empresa puede sobrevivir a lo largo de los años, ya que la misma necesita atraer utilidades al final del ejercicio económico para sobrellevar eficazmente sus operaciones.

Dentro del trabajo de investigación se toman en consideración los indicadores más relevantes para el análisis de la situación actual en la que se encuentra EMPRO, en la cual intervienen la rentabilidad sobre los activos (ROA); la Rentabilidad Financiera (ROE) y finalmente la

Rentabilidad Neta en Ventas (ROS). A continuación, se presentan los resultados de los Indicadores de Rentabilidad de los años 2019 y 2020.

Tabla 1-3: Indicadores de rentabilidad año 2019

INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN	RESULTADO	ANÁLISIS
Rentabilidad sobre los Activos (ROA)	$ROA = \frac{UTILIDAD\ NETA}{ACTIVO\ TOTAL}$	$ROA = \frac{11951,74}{141500,00}$	8,45%	Por cada dólar invertido en el activo, se generó un porcentaje de 8,45% en la utilidad neta.
Rentabilidad Financiera (ROE)	$ROE = \frac{UTILIDAD\ NETA}{PATRIMONIO}$	$ROE = \frac{11951,74}{134683,20}$	8,87%	Por cada dólar invertido en el patrimonio, generó un porcentaje de 8,87% en la utilidad neta
Rentabilidad Neta en Ventas (ROS)	$ROS = \frac{UTILIDAD\ NETA}{VENTAS}$	$ROS = \frac{11951,74}{47941,53}$	25%	Por cada dólar invertido en las ventas, generó un porcentaje del 25% en la utilidad neta

Fuente: Estados Financieros

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021

Tabla 2-3: Indicadores de rentabilidad año 2020

INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN	RESULTADO	ANÁLISIS
Rentabilidad sobre los Activos (ROA)	$ROA = \frac{UTILIDAD\ NETA}{ACTIVO\ TOTAL}$	$ROA = \frac{3979,39}{112200,00}$	3.55%	Por cada dólar invertido en el activo, se generó un porcentaje de 3,55% en la utilidad neta.
Rentabilidad Financiera (ROE)	$ROE = \frac{UTILIDAD\ NETA}{PATRIMONIO}$	$ROE = \frac{3979,39}{99383,20}$	4%	Por cada dólar invertido en el patrimonio, generó un porcentaje de 4% en la utilidad neta
Rentabilidad Neta en Ventas (ROS)	$ROS = \frac{UTILIDAD\ NETA}{VENTAS}$	$ROS = \frac{3979,39}{29865}$	13.32%	Por cada dólar vendido, se generó un porcentaje del 13,32% en la utilidad neta

Fuente: Estados Financieros

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021

A través de los resultados y análisis obtenidos de la aplicación de los indicadores de rentabilidad ROA, ROE y ROS, se determinó que en relación al año 2019, los porcentajes de utilidad han decaído drásticamente en el año 2020, esto se presenta a que el país entero fue afectada por la

pandemia, en donde negocios y empresas enteras se cerraron y otras detuvieron su producción, esto fue una de las causas primordiales para que los índices de rentabilidad redujeran de esta manera, por otra parte con respecto al año 2019, los índices de rentabilidad no son muy alentadores, por ello es que se llega a la conclusión de que el problema de rentabilidad de EMPRO, se originó desde años pasados.

3.2.1.2 Costos de producción

Durante la investigación de campo se recolectaron datos que han sido de gran aporte para la investigación, dentro de ello se presenta el cuadro del costo de producción de cada balón lo cual permitirá establecer un mejor precio para el producto y de esta forma lograr una mayor cantidad de ventas. Como se presenta en la tabla 20-3, la utilidad generada por la venta de cada balón es del 37%.

Tabla 3-3: Costos de producción

COSTOS DE PRODUCCIÓN (Valor Unitario)	
MATERIA PRIMA	1,96
MANO DE OBRA	0,25
CIF (Costos Indirectos de Fabricación)	0,09
TOTAL	2,3
Utilidad	37%
TOTAL DE PRODUCIR UN BALÓN	3,15

Fuente: Documentación de campo

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021

3.2.2 Matriz FODA

Un análisis FODA o DAFO es una herramienta diseñada para comprender la situación de un negocio a través de la realización de una lista completa de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Resulta fundamental para la toma de decisiones actuales y futuras. (Pursell, 2019)



Figura 3-3: FODA microempresa EMPRO

Elaborado por: Paltan Miryam, 2021

3.2.2.1 Matriz de factores externos

Tabla 4-3: Matriz externa

MATRIZ EXTERNA				
IMPACTO: 5 alto - 3 medio - 1 bajo		IMPACTO		
O: Oportunidades	A: Amenazas	Alto	Medio	Bajo
FACTOR		5	3	1
OPORTUNIDADES				
Mercado potencial de clientes.			x	
Implementar un Plan estratégico para incrementar los índices de rentabilidad.		x		
Posibilidad de incrementar la participación en el mercado		x		
AMENAZAS				
Competitividad de otras empresas con mayor renombre que ofrecen los mismos productos.		x		
Disminución del poder adquisitivo de los clientes.			x	
Competencia desleal.		x		
Economía inestable			x	

Fuente: Microempresa EMPRO

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021

3.2.2.2 Matriz de factores internos

Tabla 5-3: Matriz interna

MATRIZ INTERNA				
IMPACTO: 5 alto - 3 medio - 1 bajo		IMPACTO		
O: Oportunidades	A: Amenazas	Alto	Medio	Bajo
FACTOR		5	3	1
FORTALEZAS				
Tecnología avanzada para brindar un excelente producto.		x		
Buena relación entre los integrantes de la empresa.			x	
Variedad en los productos.		x		
Precios razonables.			x	
Años de experiencia.				X
DEBILIDADES				
Poca publicidad de la microempresa		x		
La marca no se encuentra bien posicionada en el mercado.		x		
Escasa Participación de EMPRO en eventos y ferias.			x	
Ausencia de un organigrama estructural y funciones definidas para cada área de la microempresa.		x		
Ausencia de una filosofía institucional.		x		
No se dispone de estrategias.		x		

Fuente: Microempresa EMPRO

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021

Después de conocer los aspectos positivos y negativos de la microempresa EMPRO, mediante el FODA establecido, se concluye mencionando que entre una de las cosas que afectan de manera directa a EMPRO, es el desconocimiento de las funciones que deben realizar cada uno de los integrantes del negocio ya que no se tiene establecido un organigrama de la microempresa ni mucho menos una filosofía institucional que le permita a EMPRO direccionarse hacia una meta u objetivo, la desorganización interna que se ha encontrado mediante la presente investigación ha afectado de manera directa a la rentabilidad de la microempresa, entre otras situaciones como la competencia desleal a la que se han estado enfrentando, ya que todos los artesanos que elaboran balones son partícipes de un GREMIO en el cual juntos establecen un parámetro para los precios y que nadie se vea afectado por los mismos, pero la mayoría hace caso omiso a ello y prefieren llevar al público productos de baja calidad y de bajos costos.

Por los motivos anteriormente expuestos, se da la respectiva importancia en la elaboración de un Plan estratégico que permita mejorar la rentabilidad de la microempresa EMPRO, tomando en consideración que la aplicación del mismo implica un mayor compromiso por quienes integran EMPRO, ya sea en la ejecución o en el control de cada una de las estrategias que se establecerán en la propuesta.

3.2.2.3 Matriz de estrategias

Tabla 6-3: Matriz de estrategias

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		MATRIZ DE ESTRATEGIAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnología avanzada para brindar un excelente producto. 2. Buena relación entre los integrantes de la empresa. 3. Variedad en los productos. 4. Precios razonables. 5. Años de experiencia.
O P O R T U N I D A D E S	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado potencial de clientes. 2. Implementar un Plan estratégico para incrementar los índices de rentabilidad. 3. Posibilidad de incrementar la participación en el mercado 	<p>ESTRATEGIAS Fortalezas - Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invertir en publicidad para dar a conocer al mercado potencial la disponibilidad de los productos. • Realizar capacitaciones de atención al cliente. • Establecer un alto estándar de puntualidad en la entrega de los 	<p>ESTRATEGIAS Debilidades - Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar un direccionamiento estratégico que permita insertarse en el mercado. • Asignar un presupuesto para actividades publicitarias y promocionales. • Ser partícipes en ferias y eventos deportivos. • Definir un organigrama estructural y funcional.

		productos, para fidelizar a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la filosofía institucional.
ANÁLISIS	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad de otras empresas con mayor renombre que ofrecen los mismos productos. • Disminución del poder adquisitivo de los clientes. • Competencia desleal. • Economía inestable 	ESTRATEGIAS Fortalezas - Amenazas	ESTRATEGIAS Debilidades - Amenazas
		<ul style="list-style-type: none"> • Establecer medios publicitarios para dar a conocer los productos de EMPRO. • Aplicar instrumentos promocionales para fortalecer la demanda de los clientes. • Mejorar los precios acaparar clientela. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar mayor satisfacción a los clientes, mediante el mejoramiento del servicio por parte de todo el personal. • Establecer un sistema de inducción para la contratación del personal. • Innovar constantemente los diseños de los balones para satisfacer las diferentes exigencias de los clientes.

Fuente: FODA EMPRO

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021

3.2.2.4 *Objetivos estratégicos*

1. Definir la filosofía institucional de EMPRO
2. Establecer un organigrama estructural y las funciones de cada empleado, a través de un manual de funciones, para que de esta forma se pueda mejorar el desempeño laboral.
3. Mejorar los precios para acaparar clientela.
4. Innovar constantemente los diseños de los balones para satisfacer las diferentes exigencias de los clientes.
5. Establecer un sistema de inducción para la contratación del personal.
6. Establecer estrategias de marketing para mejorar los niveles de rentabilidad

3.2.3 *Direccionamiento estratégico*

3.2.3.1 *Filosofía institucional*

En la actualidad EMPRO no cuenta con una filosofía institucional, siendo la misma una parte fundamental para el buen funcionamiento de la microempresa, por ello se presenta a continuación la filosofía institucional para la microempresa EMPRO, la misma que será socializada con los integrantes de la microempresa a través de retablos de vidrio que serán colocados en un punto estratégico de la microempresa.

Misión propuesta

Ser una Microempresa dedicada a la fabricación y distribución al por mayor, de balones de índor y fútbol con alto nivel de calidad y profesionalismo.

Visión propuesta

Lograr un liderazgo empresarial en el centro del país, a través de un alto nivel de calidad, diversidad de diseños y confección de balones certificados, con equidad social y profundo respeto ambiental.

Valores corporativos propuestos

Honestidad: Los colaboradores de la microempresa EMPOR actúan con base en la verdad y la sinceridad.

Confianza: Se brindamos desde la Microempresa EMPRO servicios de calidad que le permiten al cliente ser su mejor aliado para alcanzar sus objetivos académicos.

Respeto: por el cliente, por las operaciones comerciales y por amplio entendimiento en cuanto a opiniones sobre la calidad del producto.

Tolerancia: Entendemos al cliente interno y externo con sus necesidades y requerimientos, brindando atención y soluciones con amabilidad y camaradería.

Responsabilidad: En la Microempresa EMPRO se está comprometido con el cliente y la satisfacción de sus requerimientos.

Puntualidad: EMPRO satisface las necesidades del cliente con oportunidad y calidad.

3.2.3.2 Estructura organizacional propuesta

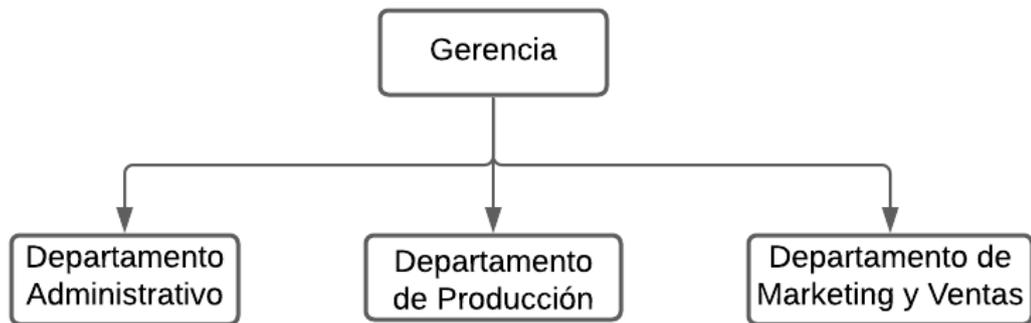


Figura 4-3: Organigrama Estructural

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021

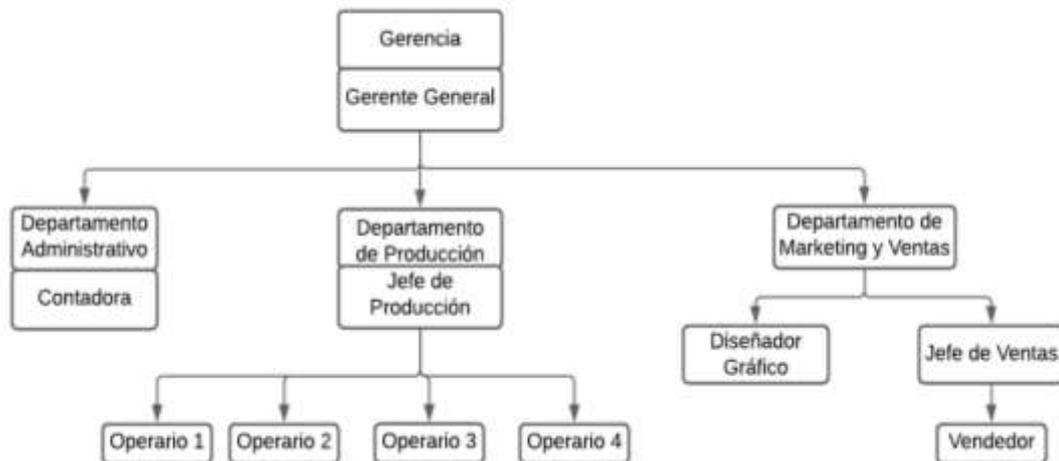


Figura 5-3: Organigrama por posición

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021

3.2.3.3 Manual de funciones propuesto

El Manual de Funciones tiene por objetivo ser un instrumento para guiar y controlar a todos los integrantes de una empresa en cuanto al cumplimiento de sus funciones, obligaciones y responsabilidades dentro de las distintas áreas de trabajo, ya que dentro del manual de funciones se especifica los requerimientos mínimos de los cargos, con respecto a la estructura organizacional establecida dentro de la empresa.

Tabla 7-3: Funciones del gerente

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Gerente General
Departamento	Administrativo
Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	Tener estudios superiores en Administración o ramas similares. Tener experiencia en administración y manejo de personal
Objetivo Principal	
El gerente es el responsable de dirigir, organizar, controlar y monitorear las actividades administrativas y operacionales de la empresa.	
Funciones Esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Es responsable en todo acto administrativo y legal, así como responsable del buen uso de los recursos de la microempresa. ❖ Firmar cuentas bancarias ❖ Debe revisar, firmar y asumir la responsabilidad de los datos contenidos en el informe económico. ❖ Participar junto con el personal administrativo en la planificación de actividades. ❖ Disposición para apoyar en diferentes tareas y actividades necesarias para mantener la microempresa. ❖ Controlar que las labores se desarrollen con total normalidad en las diferentes áreas de la microempresa. 	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021

Tabla 8-3: Funciones de la contadora

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Contador
Departamento	Administrativo
Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	Ser graduado de bachiller en contabilidad, estudiante con especialización o tener estudios básicos no formales de esta materia.
Objetivo Principal	
Manejar los recursos económicos y financieros de la entidad con total ética y responsabilidad.	
Funciones Esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Registrar de forma clara y ordenada los movimientos económicos realizados por la microempresa (ingresos y egresos). ❖ Emitir las respectivas facturas. ❖ Realizar las declaraciones semestrales del Impuesto a la Renta. ❖ Preparar el informe económico y financiero. ❖ Llevar los inventarios de todos los bienes y materiales existentes en la microempresa. ❖ Mantener la higiene de las instalaciones a su cargo. 	

- ❖ Estar dispuesto apoyar en las diferentes tareas y actividades necesarias para mantener la microempresa.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021

Tabla 9-3: Funciones del jefe de producción

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Jefe de Producción
Departamento	Producción
Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	Conocimiento sobre la elaboración de balones. Ser un buen comunicador. Conocimiento sobre normas de calidad Capacidad de Liderazgo
Objetivo Principal	
Supervisar y controlar el correcto funcionamiento de las líneas de producción durante todo el proceso.	
Funciones Esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Disponer de los recursos necesarios a los operarios. ❖ Supervisar la correcta ejecución de los procesos operativos. ❖ Procurar la seguridad de los operarios a su cargo. ❖ Gestionar los recursos materiales de forma eficiente. ❖ Controlar el stock ❖ Responsable de presentar reportes sobre la cantidad de productos fabricados. 	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021

Tabla 10-3: Funciones del diseñador gráfico

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Diseñador Gráfico
Dependencia	Marketing y Ventas
Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	Título de tercer nivel en Diseño Gráfico Conocer sobre el manejo de varios tipos de software y plataformas digitales. Ser innovador
Objetivo Principal	
Crear conceptos visuales innovadores que reflejen la identidad de la empresa	
Funciones Esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Crear publicidad de manera constante. ❖ Realizar investigaciones para conocer los gustos y preferencias que tienen las personas. 	

- ❖ Establecer estrategias de publicidad.
- ❖ Innovar los diseños constantemente.
- ❖ Establecer los medios digitales más convenientes para realizar la publicidad.
- ❖ Estar dispuesto apoyar en las diferentes tareas y actividades necesarias para mantener la microempresa.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021

Tabla 11-3: Funciones del jefe de ventas

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Jefe de Ventas
Departamento	Marketing y Ventas
Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	Formación específica en ventas Capacidad para administrar, formar y motivar al equipo. Cualidades de Liderazgo
Objetivo Principal	
Planificar y supervisar el trabajo de todo el equipo de ventas	
Funciones Esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Diseñar estrategias de ventas ❖ Presentar informes a la gerencia sobre el estado de las ventas ❖ Tramitar los pedidos ❖ Estar dispuesto apoyar en las diferentes tareas y actividades necesarias para mantener la microempresa. ❖ Pronosticar las Ventas ❖ Intervenir en las decisiones de la microempresa que tengan relación con la comercialización de sus productos. 	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021

Tabla 12-3: Funciones del vendedor

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Vendedor
Departamento	Marketing y Ventas
Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	Formación específica en ventas Tener facilidad de palabras Poseer Empatía Habilidad de generar buenas relaciones con los clientes
Objetivo Principal	
Fidelizar y captar nuevos clientes a través de la venta de los productos de la microempresa.	
Funciones Esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Asesorar a los clientes en la adquisición de los productos ❖ Establecer nexos entre el cliente y la microempresa. 	

- ❖ Buscar nuevas herramientas de venta.
- ❖ Elaborar reportes de ventas
- ❖ Comunicar las necesidades, quejas o sugerencias realizadas por los clientes.
- ❖ Dar a conocer las promociones y descuentos disponibles.
- ❖ Resolver dudas de los clientes.
- ❖ Estar dispuesto apoyar en las diferentes tareas y actividades necesarias para mantener la microempresa.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021

Tabla 13-3: Funciones de los operarios

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Operario
Departamento	Producción
Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	Ser mayor de edad Conocimiento en la elaboración de balones Excelente habilidad de comunicación
Objetivo Principal	
Participar de manera directa en el proceso de producción y controlar el buen funcionamiento de la maquinaria.	
Funciones Esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Colaborar en todas las actividades que se realicen en la microempresa. ❖ Velar por el buen uso de la maquinaria. ❖ Cumplir con el horario establecido dentro del contrato. ❖ Realizar el embalaje de los productos a enviar. ❖ Cumplir con las normas de seguridad establecidas en la microempresa. ❖ Llevar un control en la calidad del producto ❖ Estar dispuesto apoyar en las diferentes tareas y actividades necesarias para mantener la microempresa. 	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021

3.2.3.4 *Sistema de inducción para los trabajadores*

El sistema de inducción para los trabajadores permitirá brindar información a los nuevos integrantes de la microempresa, tales como son la filosofía institucional, procedimientos y reglamentos, para que de esta forma cada uno de ellos se vayan familiarizando con EMPRO. La inducción permite presentar al trabajador la empresa y sobre todo su puesto de trabajo.

El personal seleccionado por EMPRO deberá pasar por un proceso de inducción antes de comenzar su relación laboral, ya que esto permitirá conocer si el nuevo colaborador se acopla de forma positiva a las actividades encomendadas por la microempresa.

Tabla 14-3: Proceso de inducción

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Bienvenida	Introducción al ingresar a la microempresa.	Gerente
Objetivo	Dar a conocer a la persona el objetivo principal de su puesto, dependiendo del área en el cual vaya a ejercer.	Gerente
Presentar el material audiovisual	Se socializa la filosofía institucional de EMPRO, así como también sus reglamentos.	Gerente
Notificar a la persona que será de apoyo en el proceso de inducción.	Convocar a la persona encargada que apoyará en el proceso y quien enseñará los procedimientos que debe realizar la persona.	Gerente
Inicia el proceso de inducción	Se establecen las indicaciones generales y se convoca a la persona a su proceso de inducción.	Persona Encargada <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de marketing y ventas • Jefe de producción Dependiendo el puesto en el que se requiera personal.
Evaluación del proceso de Inducción	Al cumplirse el primer mes, se evaluará a la persona con respecto a las actividades requeridas en el puesto.	Gerente

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021

3.2.3.5 Estrategias de marketing

Estrategia de precio

Para lograr los objetivos planteados en propuesta, se debe establecen estrategias en el precio:

- Enfrentar a la competencia igualando el precio con respecto a los competidores, es decir cobrando valores similares o idénticos a los existentes en el mercado.

Según la tabla 20-3 de los costos de producción se establece que la utilidad por la venta de cada balón es del 37%, a la cual se plantea disminuir el 11% de utilidad, con el único fin de lograr acaparar mayor cantidad de mercado.

A continuación, se presenta el cuadro del nuevo precio de los balones al público, siendo el mismo de \$2,90 por cada balón.

Tabla 15-3: Nuevo precio por balón

COSTOS DE PRODUCCIÓN (Nuevo Valor Unitario)	
MATERIA PRIMA	1,96
MANO DE OBRA	0,25
CIF (Costos Indirectos de Fabricación)	0,09
TOTAL	2,3
Utilidad	26%
TOTAL DE PRODUCIR UN BALÓN	2,90

Fuente: Microempresa EMPRO

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021

Cabe recalcar que el precio tomado como referencia es del producto estrella, ya que es el más adquirido por los clientes, siendo el mismo el balón económico tanto de índor como de fútbol, ya que existen más balones que tienes costos diferentes pero los mismo solo se los realiza bajo pedido y se venden en menor cantidad. Se debe tomar en consideración que EMPRO produce balones similares o réplicas de marcas que son conocidas a nivel mundial, como son Nike, Mikasa, Adidas, entre otras marcas, es por ello que al ser réplicas del balón original se establecen precios bajos.

Tabla 16-3: Enfrentar a la competencia

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TAREAS	RESPONSABLES	DURACIÓN
Enfrentar a la competencia igualando el precio con respecto a los competidores	Precios similares al de la competencia	Reducir el porcentaje de utilidad sin disminuir la calidad del producto.	Gerente	Permanente

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021

Estrategias de publicidad

Para dar inicio a la campaña publicitaria, se consideraron los recursos disponibles dentro de la microempresa EMPRO, dentro de ello se cuenta con personal altamente capacitado en el cual se encuentra el diseñador gráfico quien está a cargo de la página de Facebook a la cual se puede empezar a dar vida, ya que no existe mucha interacción entre clientes y la microempresa.



Figura 6-3: Página de Facebook oficial de EMPRO

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021

La página fue creada en un aproximado de dos años, actualmente cuenta con un total de visualizaciones de 1397 personas y un total de seguidores de 1427, a través de los datos estadísticos se puede denotar que EMPRO ha alcanzado un alto porcentaje de aceptación en el producto a través de medios digitales, razón por la cual se establece incrementar dichos índices a través del pago por la publicidad realizada en la página digital de Facebook, en la cual se podrá llegar a mayores visualizaciones del producto para acaparar una mayor clientela, dando a conocer cada uno de los productos existentes dentro de EMPRO y todas aquellas promociones que se establezcan.

Para dar inicio a la campaña publicitaria se establece como estrategia el poder lanzar 3 tipos de publicidad.

1.- Ofertar cada uno de los productos de EMPRO



Figura 7-3: Productos de EMPRO

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021

La idea es posicionar a EMPRO dentro del mercado como una marca netamente original y reconocida no solo a nivel nacional, sino también a nivel internacional, como una de las mejores marcas dentro del mercado deportivo, para ello se sabe que la microempresa debe contar con diseños propios y únicos con los cuales actualmente no se cuentan y la producción no puede parar ya que eso significaría pérdida de ingresos, por ende, se establece el poder seguir ofreciendo los productos con los que actualmente cuenta, ya que esta es la primera fase de la campaña publicitaria, en ello se plantea colocar imágenes de cada producto con su respectivo costo. Para que la página llegue a una mayor cantidad de visualizaciones se realizará el pago correspondiente en la página de Facebook, en la cual se establece un costo de 10\$ diarios para obtener una mayor cantidad de visualizaciones, esto se lo realizará durante el período de 5 días laborables, cada dos meses.

Tabla 17-3: Productos de EMPRO

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TAREAS	RESPONSABLES	DURACIÓN
Ofertar cada uno de los productos con los que cuenta EMPRO	Activar la página de Facebook estableciendo los productos existentes y sus costos.	Comprar publicidad en Facebook para que los productos puedan llegar a más personas	Diseñador Gráfico	4 veces al año

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021



Figura 8-3: Productos de EMPRO

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021

2.- Vender la calidad del producto

Uno de los problemas por los cuales está atravesando EMPRO y la cual ha influido en gran manera para la reducción de su rentabilidad es debido a la competencia, ya que ella ofrece los mismos productos a un bajo costo siendo los mismos de una menor calidad, es por ello que se plantea dar a conocer a los clientes y posibles clientes los beneficios de adquirir un balón EMPRO, en la cual se detalla el proceso de elaboración y los materiales con los cuales se fabrica el balón, para que de esta forma cada persona pueda conocer la calidad del balón que se le está ofreciendo.



Figura 9-3: Calidad del producto

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021

Tabla 18-3: Calidad del producto

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TAREAS	RESPONSABLES	DURACIÓN
Vender la calidad de los productos de EMPRO	Detallar el proceso de elaboración y los materiales con los cuales se fabrica el balón, para que de esta forma cada persona pueda conocer la calidad del balón que se le está ofreciendo.	En la página de Facebook establecer publicaciones constantemente, detallando la calidad de los balones ofrecidos.	Diseñador Gráfico	4 veces al año

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021

3.- Lanzar un nuevo producto

Como se mencionaba anteriormente, EMPRO desea ser una marca reconocida y en base a la encuesta realizada a los clientes de EMPRO, una de las cosas que debe mejorar EMPRO es en la variedad de diseños en sus productos, cabe recalcar que la microempresa fabrica productos que son réplicas de otras marcas reconocidas. Actualmente la microempresa cuenta con un diseño propio de EMPRO que es el modelo de balón BAFORA que significa balón- fortaleza- rapidez.



Figura 10-3: Nuevos diseños

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021

Este es un diseño propio de EMPRO, el cual ha tenido gran acogida en el mercado, por ende, se establece que se pueda lanzar al mercado mediante la respectiva publicidad, con un diseño nuevo e innovador 3 veces al año, de este modo EMPRO empezará a posicionarse como marca dentro del mercado con productos propios y de a poco se descartará la elaboración de las réplicas.

Tabla 19-3: Nuevos diseños

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TAREAS	RESPONSABLES	DURACIÓN
Lanzar al mercado un nuevo producto, originalmente de la marca EMPRO, para lograr posicionarse en el mercado.	Establecer un nuevo diseño cada 4 meses de la marca original de EMPRO.	Solicitar al diseñador gráfico el establecer y crear nuevos diseños que sean únicos y llamativos. Realizar la respectiva publicidad a través de la plataforma digital Facebook.	Gerente, Diseñador Gráfico	3 veces al año

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021

Instrumentos de promoción

Se utilizará como medio publicitario las redes sociales ya que, en las encuestas realizadas a nuestro mercado potencial, fue la opción que se escogió en su gran mayoría, para que los mismos puedan recibir información sobre el producto.

Entre los instrumentos a utilizarse están los siguientes:

Cupones: Se propone un descuento del 5, 8 y 10% en la compra de los productos, cada cupón tendrá una duración de dos meses. Estos cupones se otorgan a clientes estrellas, que son aquellos que realizan la compra de productos constantemente, dependiendo de los montos de productos adquiridos.

Dentro del descuento del 5% se establecen para montos de entre 250 a 300 balones, para el 8% de 350 a 450 balones y finalmente el 10% para compras de mayor a 500 balones.



Figura 11-3: Cupón de descuento

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021

Sorteos: A través de la página oficial de EMPRO, se establecerán sorteos en fechas especiales tales como son: día del niño, día del padre, navidad y sobre todo en partidos de la selección o eventos deportivos, en la cual pueden ganarse un balón original de la marca EMPRO (BAFORA). A través de ello se podrá interactuar directamente con el público en general, ya que se establecen opciones como:

- Darle like a la página de EMPRO
- Compartir la publicación



Figura 12-3: Sorteos

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021

A través de ello serán más las personas que puedan visualizar la página.

Tabla 20-3: Captar la atención

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TAREAS	RESPONSABLES	DURACIÓN
Captar la atención del público y fidelizar a los clientes.	Proponer un descuento del 5%, 8% y 10% en la compra de los productos, aplica para clientes estrellas.	En base a los montos adquiridos por los clientes se otorgan los cupones de descuento.	Jefe de ventas	Permanente
	Establecer sorteos para interactuar directamente con el público en general.	En fechas especiales tales como son: día del niño, día del padre, navidad y sobre todo en partidos de la selección o eventos deportivos, se realizarán sorteos en la cual se ganarán un balón original de la marca EMPRO.	Diseñador Gráfico	Permanente

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021

Estrategia de mejoras en el servicio de entrega

Para atender a las exigencias de los clientes, es necesario tomar acciones que permitan lograr la satisfacción de los mismos, brindando un servicio de calidad que supere los estándares de la competencia y que le permita a la microempresa EMPRO mejorar su rentabilidad.

Por ello se propone lo siguiente:

- Conceder a los clientes cotizaciones rápidas de los productos requeridos.
- Brindar garantía en cada uno de los productos
- Procurar puntualidad y confiabilidad a los clientes en la entrega de los productos.

Para implementar dichas mejoras es necesario que la microempresa EMPRO realice capacitaciones al personal de ventas con la contratación de un experto en el tema y realizar evaluaciones con respecto a la atención brindada, dichas evaluaciones deben realizarse de manera mensual.

EMPRO debe luchar para posicionarse dentro del mercado y ello no solo se logra al establecer estrategias organizacionales, funcionales o publicitarias, que en cierta forma son de gran apoyo para la misma, pero también debe enfocarse en brindar un servicio de calidad con la cual se pueda fidelizar al cliente ya que a través de ello se puede generar una mayor ventaja competitiva.

3.2.3.6 Costos de la propuesta y calendario de planificación

Tabla 21-3: Costo de la propuesta y calendario de planificación

ACCIÓN	TIEMPO	RESPONSABLE	IMPACTO	INICIO DE EJECUCIÓN												PRESUPUESTO	
				MESES													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Socializar la Filosofía Institucional de EMPRO a través de retablos de vidrio.	Permanente	Gerente	Alto														\$ 285,00
Socializar el organigrama estructural y funcional de EMPRO, al igual que las funciones de cada integrante.	Permanente	Gerente	Alto														\$ 75,00
Dar a conocer el sistema de Inducción a todos los colaboradores.	Permanente	Gerente	Alto														\$ 125,00
Enfrentar a la competencia igualando el precio con respecto a los competidores	Permanente	Gerente	Alto														\$ -
Ofertar cada uno de los productos con los que cuenta EMPRO, a través de la compra de	4 veces al año	Diseñador Gráfico	Alto														\$ 1.000,00

publicidad en Facebook.																	
Vender la calidad de los productos de EMPRO	4 veces al año	Diseñador Gráfico	Alto														\$ 1.000,00
Lanzar al mercado un nuevo producto originalmente de la marca EMPRO, para lograr posicionar la marca en el mercado.	3 veces al año	Diseñador Gráfico	Alto														\$ 750,00
Cupones de descuento	Permanente	Jefe de Ventas	Alto														\$ 100,00
Establecer sorteos para interactuar directamente con el público en general.	Permanente	Diseñador Gráfico	Alto														\$ 120,00
Realizar capacitaciones al personal de ventas.	2 veces al año	Gerente y Jefe de Ventas	Alto														\$ 1.200,00
TOTAL A INVERTIR LA MICROEMPRESA EMPRO POR LA APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS																\$ 4.655,00	
NOTA: El presupuesto va dirigido para los 5 años que es el tiempo establecido dentro de la investigación																	

Elaborado por: Paltán Miryam, 2021

CONCLUSIONES

- Se ha realizado la investigación documental definiendo el marco teórico relacionado con Planes Estratégicos, lo que permitió determinar los elementos más importantes dentro del Plan estratégico para la microempresa EMPRO como son la misión, visión, objetivos y estrategias.
- Mediante las encuestas y entrevistas aplicadas en la microempresa EMPRO, se determinó en un 100% que es necesario implementar un Plan estratégico para incrementar los índices de rentabilidad ya que el mismo permitirá mejorar las falencias encontradas dentro del negocio tales como son la ausencia de una filosofía institucional, la falta de una estructura organizacional y sobre todo la carencia de estrategias publicitarias.
- Finalmente se establece el Plan estratégico, a través del cual la microempresa EMPRO marcará el rumbo de su camino, con el fin de cumplir con los objetivos propuestos, dentro de ello se establecen estrategias organizacionales, funcionales y publicitarias que permitirán mejorar la rentabilidad de la microempresa y por ende posicionar su marca dentro del mercado.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda al gerente de EMPRO dar a conocer a todos los integrantes los resultados de la investigación propuesta, con el fin de que se exponga de manera clara la situación actual en la que se encuentra la microempresa.
- Se recomienda al departamento Administrativo realizar un diagnóstico situacional que cuente con evaluaciones periódicas para garantizar el correcto desarrollo y cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Se recomienda al Gerente de la microempresa EMPRO, la ejecución del Plan estratégico ya que una vez ejecutada la misma permitirá incrementar los índices de rentabilidad del negocio teniendo de esta forma un impacto positivo dentro de EMPRO.

BIBLIOGRAFÍA

- Arturo K. (24 de Junio de 2020). El análisis externo de una empresa: oportunidades y amenazas. Obtenido de crecenegocios.com: <https://www.crecenegocios.com/analisis-externo/>
- Digital, E. (18 de Septiembre de 2020). Las 10 características de un estratega que hacen la diferencia en los negocios. Obtenido de delaossa.co: <https://delaossa.co/caracteristicas-de-un-estratega/>
- ConceptoDefinicion. (18 de Julio de 2019). Concepto de Plan . Obtenido de conceptodefinicion.de: <https://conceptodefinicion.de/plan/>
- Edwin Martinez. (2017). Diseño de un Plan estratégico para la compañía de Transporte Pesado “Río Anzu S.A., del cantón Carlos Julio Arosemena Tola, de la provincia de Napo, período 2017- 2022. Obtenido de esPOCH.edu.ec: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8621/1/12T01098.pdf>
- Estefany Ochoa. (2015). Diseño de un Plan estratégico para mejorar la Gestión Administrativa en la cooperativa de ahorro y crédito cámara de comercio Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo. Obtenido de esPOCH.edu.ec: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/5642/1/82T00507.pdf>
- Galán, J. (Junio de 2016). Plan estratégico. Obtenido de economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>
- Gascó, T. (3 de Octubre de 2019). Rentabilidad. Obtenido de numdea.com: <https://numdea.com/rentabilidad.html>
- INE. (s.f.). ¿Qué es población? Obtenido de ine.cl: <https://www.ine.cl/ine-ciudadano/definiciones-estadisticas/poblacion/que-es-poblacion>
- INEC. (2010). Población y Demografía. Obtenido de ecuadorencifras.gob.ec: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Israel Alvear . (2017). Plan estratégico para mejorar la Administración y Rentabilidad de la empresa de seguridad Privada Improsecurity Cía. Ltda., en la ciudad de Guayaquil, período 2017. Obtenido de dspace.esPOCH.edu.ec: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7705/1/22T0394.pdf>
- Loayza, C. (s.f.). Libro Plan estratégico. Obtenido de academia.edu: https://www.academia.edu/33336407/LIBRO_PLAN ESTRATEGICO
- López, V. (04 de Octubre de 2019). ¿Qué es una ventaja competitiva, qué tipos existen y cómo cultivarla? Obtenido de rockcontent.com: <https://rockcontent.com/es/blog/ventaja-competitiva/>
- Luna, A. (2016). Plan Estrategico de Negocios. México: Grupo Editorial Patria.

- Mesa, J. (02 de Abril de 2020). Análisis Interno de una empresa: Parámetros a estudiar y herramientas. Obtenido de grupo-pya.com: <https://blog.grupo-pya.com/analisis-interno-de-una-empresa-parametros-a-estudiar-y-herramientas/>
- Palacios, K. (2017). “Plan estratégico Comercial para mejorar la rentabilidad de la empresa IDC importadora de computadoras de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2016 . Obtenido de epoch.edu.ec: <http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/13771/1/102T0183.pdf>
- Pursell, S. (2019). Qué es el análisis FODA y cómo implementarlo en tu empresa. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/>: <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- Raffino, M. (30 de Junio de 2020). Concepto de Rentabilidad . Obtenido de concepto.de: <https://concepto.de/rentabilidad/>
- Raffino, María. (29 de Agosto de 2020). Estrategia. Obtenido de concepto.de: <https://concepto.de/estrategia/>
- Raffino, María. (03 de Junio de 2020). Microempresa. Obtenido de concepto.de: <https://concepto.de/microempresa/>
- Raffino, María. (05 de Junio de 2020). Política. Obtenido de concepto.de: <https://concepto.de/politica/>
- Roncancio, G. (13 de Diciembre de 2019). Estrategia: ¿Qué es? y las herramientas para crearla. Obtenido de pensemos.com: <https://gestion.pensemos.com/estrategia-que-es-y-las-herramientas-para-crearla>
- Sainz, J. (2017). El Plan estratégico en la Práctica . Madrid : ESIC .
- Stratecs. (Julio de 2019). ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la planificación estratégica? Obtenido de stratecsoluciones.com: <https://www.stratecsoluciones.com/blog/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas-de-la-planificacion-estrategica/>
- Yirda, A. (23 de Agosto de 2020). Administración. Obtenido de conceptodefinicion.de: <https://conceptodefinicion.de/administracion/>



ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE ENTREVISTA



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE FINANZAS
ENTREVISTA**



Objetivo: Realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la microempresa “EMPRO”, a fin de establecer objetivos estratégicos para mejorar su rentabilidad.

¿La microempresa EMPRO cuenta con objetivos estratégicos?

¿EMPRO cuenta con una estructura organizacional y ha sido socializada con todo el personal?

¿En EMPRO se desarrollan actividades con la debida planificación?

¿En EMPRO se han establecido estrategias de venta para captar más mercado?

¿Fluctúa la demanda de los productos por temporadas o según las condiciones del mercado?

¿Cómo evalúa los márgenes de ganancia en los últimos meses?

¿Está conforme con las utilidades que la microempresa ha obtenido en los últimos años?

¿Cree usted que la aplicación de un Plan estratégico puede mejorar la rentabilidad de la microempresa?

¿Defina las Fortalezas y Oportunidades con las que cuenta EMPRO?

¿Defina las Debilidades y Amenazas de EMPRO?

“Le agradecemos su colaboración al dar respuesta a las preguntas”

ANEXO B: FORMATO DE ENCUESTA PARA LOS COLABORADORES

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

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA
MICROEMPRESA EMPRO EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO, PERÍODO 2021-2025”**

Objetivo: La presente encuesta tiene como objetivo recolectar información sobre la situación actual de la microempresa “EMPRO”, a fin de establecer el plan estratégico para mejorar su rentabilidad.

Se recomienda seleccionar con una “X” la respuesta más idónea a cada interrogante.

1.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción en la microempresa EMPRO?

Satisfecho_____ Insatisfecho_____

2.- ¿Usted recibió inducción cuando ingresó a trabajar en EMPRO?

Si_____ No_____

3.- ¿Cómo califica el desarrollo de las actividades laborales del personal administrativo?

Bueno_____ Regular_____ Malo

4.- ¿Cree usted que el Personal Administrativo les da la debida importancia a las sugerencias de clientes y colaboradores?

Si_____ No_____

5.- ¿EMPRO cuenta con una filosofía institucional como son la misión, visión y valores empresariales?

Si_____ No_____

6.- ¿Cuál de los siguientes factores cree usted que debe mejorar la microempresa?

Manual de Funciones_____ Atención al Cliente_____ Estrategias de Ventas_____

Ambiente Laboral _____ Otros_____

7.- ¿Cree usted que EMPRO necesita un Plan estratégico que mejore su rentabilidad?

Si_____ No_____

“Le agradecemos su colaboración al dar respuesta a las preguntas”

ANEXO C: FORMATO DE LA ENCUESTA PARA LOS CLIENTES

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

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA
MICROEMPRESA EMPRO EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO, PERÍODO 2021-2025”**

Objetivo: La presente encuesta tiene como objetivo recolectar información sobre la situación actual de la microempresa “EMPRO”, a fin de establecer el plan estratégico para mejorar su rentabilidad.

Se recomienda seleccionar con una “X” la respuesta más idónea a cada interrogante.

1.- ¿Cómo califica la atención que recibe al adquirir los balones en EMPRO?

Excelente____ Muy bueno____ Bueno ____ Regular____ Malo____

2.- ¿Qué aspecto toma en consideración al adquirir los balones de EMPRO?

Calidad____ Diseño____ Precio____ Otros____

3.- ¿Con qué frecuencia adquiere los productos de EMPRO?

Semanal____ Quincenal____ Mensual____ Semestral____ Anual____

4.- ¿Cómo califica el tiempo de entrega de los productos de EMPRO?

Excelente____ Muy bueno____ Bueno ____ Regular____ Malo____

5.- ¿Considera aceptable el precio que paga por los productos de EMPRO?

Si____ No____

6.- ¿Cómo califica los precios que oferta EMPRO en sus productos con relación a la competencia?

Iguals____ Elevados____ Baratos____

7.- ¿Para qué EMPRO incrementa sus ventas, ¿qué cree usted que se deba mejorar?

Publicidad____ Mejor atención al cliente____ Variedad de diseños____ Otros____

8.- ¿Ha recibido algún tipo de promoción o descuento al comprar sus productos en EMPRO?

Si____ No____

9.- ¿A través de qué medios de comunicación le gustaría recibir información sobre promociones, garantías y ofertas de la microempresa EMPRO?

Redes Sociales____ Televisión, radio____ Ferias y eventos____ Otros____

“Le agradecemos su colaboración al dar respuesta a las preguntas”

ANEXO D: BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2019

EMPRO SPORT			
BALANCE GENERAL			
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2019			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
DISPONIBLE		CUENTAS X PAGAR	\$ 2.000,00
CAJA Y BANCOS	\$ 12.000,00	OBLIGACIONES CON EL IESE	\$ 4.816,80
REALIZABLE		TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 6.816,80
INVENTARIO DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACEN	\$ 3.150,00	PASIVO NO CORRIENTE	\$ -
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	\$ 18.000,00	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ -
		TOTAL PASIVO	\$ 6.816,80
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 33.150,00	TOTAL PATRIMONIO	
ACTIVO NO CORRIENTE		CAPITAL SOCIAL	\$ 134.683,20
ACTIVOS FIJOS		TOTAL PATRIMONIO	\$ 134.683,20
DEPRECIABLES			
EDIFICIO	\$ 66.500,00		
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.350,00		
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 40.500,00		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 108.350,00		
TOTAL ACTIVOS	\$ 141.500	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 141.500,00

EMPRO SPORT	
ESTADO DE RESULTADOS	
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019	
Ingresos Operacionales	\$ 47.941,53
(=)TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	\$ 47.941,53
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 47.941,53
(-) Gastos Operacionales	\$ 32.142,12
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 15.799,41
(-) Gastos no Operacionales	\$ 3.847,67
(=) UTILIDAD NETA	\$ 11.951,74

ANEXO E: BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2020

EMPRO SPORT			
BALANCE GENERAL			
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2020			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
DISPONIBLE		CUENTAS X PAGAR	\$ 8.000,00
CAJA Y BANCOS	\$ 2.500,00	OBLIGACIONES CON EL IESS	\$ 4.816,80
REALIZABLE		TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 12.816,80
INVENTARIO DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACEN	\$ 1.500,00	PASIVO NO CORRIENTE	\$ -
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	\$ 8.000,00	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ -
		TOTAL PASIVO	\$ 12.816,80
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 12.000,00	TOTAL PATRIMONIO	
ACTIVO NO CORRIENTE		CAPITAL SOCIAL	\$ 99.383,20
ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES		TOTAL PATRIMONIO	\$ 99.383,20
EDIFICIO	\$ 63.000,00		
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.200,00		
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 36.000,00		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 100.200,00		
TOTAL ACTIVOS	\$ 112.200	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 112.200,00

EMPRO SPORT	
ESTADO DE RESULTADOS	
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020	
Ingresos Operacionales	\$ 29.865,00
(=)TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	\$ 29.865,00
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 29.865,00
(-) Gastos Operacionales	\$ 23.610,49
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 6.254,51
(-) Gastos no Operacionales	\$ 2.275,12
(=) UTILIDAD NETA	\$ 3.979,39

ANEXO F: COSTOS DE PRODUCCIÓN

COSTOS DE MATERIA PRIMA					
Medida	N° Balones	Material	Costo	Material por balón	Costo Final por Balón
12 unidades	12 balones	blerix	\$ 8,00	1 unidad	\$ 0,67
100 cm.	5 balones	cuerina	\$ 3,50	20 cm.	\$ 0,70
1000 gr.	10 balones	hilo	\$ 3,00	100 gr	\$ 0,30
200000 gr	1200 balones	látex	\$ 300,00	166,67 gr	\$ 0,25
1000 gr.	2000 balones	pintura	\$ 27,00	0,50 gr.	\$ 0,01
3 Lt.	200 balones	pegamento	\$ 2,00	0,045 lt.	\$ 0,03
TOTAL					\$ 1,96

MATERIA PRIMA	
Blerix	\$ 0,67
Cuerina	\$ 0,70
Hilo	\$ 0,30
Látex	\$ 0,25
Pegamento	\$ 0,03
Pintura	\$ 0,01
Total	\$ 1,96

COSTO MANO DE OBRA					
Sueldo Mensual	Horas Laboradas al día	Costo por día	Balones por día	Minutos empleados por balón	Costo por balón
\$ 400,00	8	\$ 20,00	80 balones	6 minutos	\$ 0,25

CIF (Costos Indirectos de Fabricación)		
Medida	Costo	Valor Unitario
100 fundas	\$ 1,80	\$ 0,01
1000 redes de hilo	\$ 80,00	\$ 0,08
TOTAL		\$ 0,09

ANEXO G: FOTOS DE LA MICROEMPRESA EMPRO







epoch

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 18 / 02 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: Miryam Jeily Paltán Guamba
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: Administración de Empresas
Carrera: Finanzas
Título a optar: Licenciada en Finanzas
f. Analista de Biblioteca responsable: Ingeniero Rafael Inty Salto Hidalgo 0507-DBRA-UTP-2022

