



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

**DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL
CRECIMIENTO EN LAS VENTAS DE PILONERA SAN JOSÉ DE
LA COMUNIDAD GUASLAN GRANDE PERÍODO 2023-2027**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA:

LILIAN JIMENA SALAO MOROCHO

Riobamba – Ecuador

2023



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

**DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL
CRECIMIENTO EN LAS VENTAS DE PILONERA SAN JOSÉ DE
LA COMUNIDAD GUASLAN GRANDE PERÍODO 2023-2027**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA: LILIAN JIMENA SALAO MOROCHO

DIRECTOR: LIC. JOSÉ LUIS LÓPEZ SALAZAR

Riobamba – Ecuador

2023

© 2023, **Lilian Jimena Salao Morocho**

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

Yo, Lilian Jimena Salao Morocho, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor 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, 13 de febrero de 2023



Lilian Jimena Salao Morocho

C.I: 060498352-8

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación, Tipo: Proyecto de Investigación, **DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CRECIMIENTO EN LAS VENTAS DE PILONERA SAN JOSÉ DE LA COMUNIDAD GUASLAN GRANDE PERÍODO 2023-2027**, realizado por la señorita **LILIAN JIMENA SALAO MOROCHO** 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. Stalin Efrén Arguello Erazo, PhD PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 _____	2023-02-13
Lic. José Luis López Salazar DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	 _____	2023-02-13
Ing. Edison Vinicio Calderón Morán MIEMBRO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	 _____	2023-02-13

DEDICATORIA

A mi tía, abuelos y padres ya que gracias a su apoyo y amor incondicional he logrado construirme como persona y profesional, y hoy gracias a esa motivación e impulso se cumple uno de mis mayores sueños.

A todos mis compañeros, amigos y docentes que fueron una parte muy importante a lo largo de este camino haciendo de este trayecto en mi vida una aventura sumamente feliz.

Lilian

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y la vida por darme la salud, la fortaleza y sabiduría para a pesar de que no todo fue fácil, hoy cumplir uno de los más grandes sueños que tengo en mi vida.

Un agradecimiento especial a la microempresa Pilonera San José que me permitió realizar el siguiente trabajo de manera oportuna. Por la que el presente trabajo espero sea plasmado y permita mejorar la gestión de la pilonera.

Lilian

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1.	Planteamiento del problema.....	3
1.2.	Limitaciones y delimitaciones.....	4
1.2.1.	Ubicación geográfica.....	4
1.2.2.	Estructura orgánica.....	4
1.2.3.	<i>Espacial</i>	5
1.2.4.	<i>Temporal</i>	5
1.3.	Problema general de investigación.....	5
1.4.	Problemas específicos de investigación.....	5
1.5.	Objetivos.....	6
1.5.1.	<i>Objetivo general</i>	6
1.5.2.	<i>Objetivos específicos</i>	6
1.6.	Justificación.....	6
1.6.1.	<i>Justificación teórica</i>	6
1.6.2.	<i>Justificación metodológica</i>	6
1.6.3.	<i>Justificación práctica</i>	7
1.7.	Idea a defender.....	7

CAPÍTULO II

2.	MARCO TEÓRICO.....	8
2.1.	Antecedentes de la investigación.....	8
2.2.	Referencias teóricas.....	10
2.2.1.	<i>Planeación</i>	10
2.2.2.	<i>Importancia</i>	11

2.2.3.	<i>Consecuencias de la falta de planeación</i>	11
2.2.4.	<i>Naturaleza de la planeación</i>	11
2.2.5.	<i>Tipos de planeación</i>	12
2.2.6.	<i>Estrategia</i>	12
2.2.7.	<i>Importancia de la estrategia</i>	12
2.2.8.	<i>Formulación de estrategias</i>	13
2.2.9.	<i>Planeación estratégica</i>	13
2.2.10.	<i>Beneficios de la planeación estratégica</i>	13
2.2.11.	<i>Partes de la planeación estratégica</i>	14
2.2.12.	<i>Elementos de la planificación estratégica</i>	14
2.2.13.	<i>El proceso de planeación vs el proceso de la planeación estratégica</i>	16
2.2.14.	<i>Fases de elaboración de un plan estratégico</i>	17
2.2.15.	<i>Misión</i>	19
2.2.16.	<i>Visión</i>	19
2.2.17.	<i>Valores</i>	20
2.2.18.	<i>Análisis FODA</i>	20
2.2.18.1.	<i>Análisis interno</i>	21
2.2.18.2.	<i>Análisis externo</i>	21
2.2.19.	<i>Matriz EFI</i>	23
2.2.20.	<i>Matriz EFE</i>	24
2.2.21.	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	25
2.2.22.	<i>Estrategias Marketing Mix</i>	25
2.2.22.1.	<i>Elementos del Marketing Mix</i>	26
2.2.23.	<i>Las ventas</i>	27
2.2.23.1.	<i>Tipos de ventas</i>	28
2.2.23.2.	<i>El ciclo de la venta</i>	30

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	31
3.1.	Enfoque de la investigación	31
3.1.1.	<i>Enfoque cualitativo</i>	31
3.1.2.	<i>Enfoque cuantitativo</i>	31
3.2.	Nivel de la investigación	32
3.3.	Diseños de la investigación	32
3.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i>	32
3.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	32

3.4.	Tipos de estudio	32
3.5.	Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	33
3.5.1.	<i>Población</i>	33
3.5.2.	<i>Muestra</i>	33
3.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	34
3.6.1.	<i>Técnicas e instrumentos</i>	34

CAPÍTULO IV

4.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	36
4.1.	Resultados de las encuestas aplicadas a los clientes de Pilonera San José	36
4.2.	Resultados de la entrevista aplicada al propietario de Pilonera San José	45
4.3.	Discusión de resultados	47

CAPÍTULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO	48
5.1.	Título de la propuesta	48
5.2.	Objetivos de la propuesta	48
5.2.1.	<i>Objetivo general</i>	48
5.2.2.	<i>Objetivos específicos</i>	48
5.3.	Estructura de la propuesta	48
5.4.	Contenido de la propuesta	49
5.4.1.	<i>Descripción y diagnóstico de la Pilonera</i>	49
5.2.1.1	<i>Descripción de la Pilonera</i>	49
5.2.1.2	<i>Diagnóstico de la Pilonera Matriz FODA</i>	51
5.2.2.	<i>Filosofía empresarial</i>	51
5.2.2.1.	<i>Misión</i>	51
5.2.2.2.	<i>Visión</i>	52
5.2.2.3.	<i>Valores</i>	53
5.2.3.	<i>Estructura Organizacional</i>	54
5.2.3.1.	<i>Propuesta Organigrama Estructural para Pilonera San José</i>	54
5.2.3.2.	<i>Manuales de Funciones propuestos para Pilonera San José</i>	55
5.2.4.	<i>Establecimiento de objetivos</i>	70
5.2.4.1.	<i>A corto plazo</i>	70
5.2.4.2.	<i>A Largo plazo</i>	70
5.2.5.	<i>Análisis Interno y Externo</i>	70

5.2.5.1.	<i>Matriz de Evaluación Externa EFE (Oportunidades y Amenazas)</i>	70
5.2.5.2.	<i>Matriz de Evaluación Interna EFI (Fortalezas y Debilidades)</i>	71
5.2.5.3.	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	72
5.2.6.	<i>Desarrollo de Estrategias</i>	75
5.2.6.1.	<i>Matriz CAME</i>	75
5.2.6.2.	<i>Matriz de Objetivos y Estrategias</i>	76
5.2.6.3	<i>Estrategias del Marketing Mix</i>	80
5.2.7.	<i>Planeación Operativa</i>	88
5.2.7.1.	<i>Presupuesto General de la planeación operativa</i>	95
5.2.7.2.	<i>Presupuesto General de las Estrategias de Marketing Mix</i>	97
5.2.7.3.	<i>Presupuesto Total del Plan Operativo y Estrategias de Marketing</i>	97
	CONCLUSIONES	99
	RECOMENDACIONES	100
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Matriz FODA.....	22
Tabla 2-2:	Formato Matriz MEFI.....	23
Tabla 3-2:	Formato Matriz EFE.....	24
Tabla 4-2:	Formato Matriz de Perfil Competitivo.....	25
Tabla 1-3:	Población 1.....	33
Tabla 2-3:	Técnicas e instrumentos.....	35
Tabla 1-4:	Tiempo cliente Pilonera San José.....	36
Tabla 2-4:	Plántulas que más adquieren.....	37
Tabla 3-4:	Calificación del local e invernadero de la pilonera.....	38
Tabla 4-4:	Frecuencia de visita a la pilonera.....	39
Tabla 5-4:	Gasto promedio al comprar los productos.....	40
Tabla 6-4:	Precios de la pilonera.....	41
Tabla 7-4:	Calidad de los productos de la pilonera.....	42
Tabla 8-4:	Medios para recibir información de la pilonera.....	43
Tabla 9-4:	Probabilidad de recomendar los productos de la pilonera.....	44
Tabla 1-5:	Información Pilonera San José.....	50
Tabla 2-5:	Matriz FODA.....	51
Tabla 3-5:	Propuesta Misión.....	52
Tabla 4-5:	Propuesta Visión.....	52
Tabla 5-5:	Propuesta Manual de Funciones Gerente.....	55
Tabla 6-5:	Propuesta Manual de Funciones Secretaria.....	56
Tabla 7-5:	Propuesta Manual de Funciones Jefe RR. HH.....	57
Tabla 8-5:	Propuesta Manual de Funciones Contadora.....	58
Tabla 9-5:	Propuesta Manual de Funciones Comprador.....	59
Tabla 10-5:	Propuesta Manual de Funciones Vendedor.....	60
Tabla 11-5:	Propuesta Manual de Funciones Responsable Publicidad.....	61
Tabla 12-5:	Propuesta Manual de Funciones Jefe Producción.....	62
Tabla 13-5:	Propuesta Manual de Funciones Asesor Agrónomo.....	63
Tabla 14-5:	Propuesta Manual de Funciones Seleccionador.....	64
Tabla 15-5:	Propuesta Manual de Funciones Sembrador.....	65
Tabla 16-5:	Propuesta Manual de Funciones Riego.....	66
Tabla 17-5:	Propuesta Manual de Funciones Fertilizador.....	67
Tabla 18-5:	Propuesta Manual de Funciones Supervisor.....	68
Tabla 19-5:	Propuesta Manual de Funciones Bodeguero.....	69

Tabla 20-5:	Análisis Matriz EFE.....	70
Tabla 21-5:	Análisis Matriz EFI.....	71
Tabla 22-5:	Empresas competidoras	72
Tabla 23-5:	Matriz de Perfil Competitivo	74
Tabla 24-5:	Matriz CAME	75
Tabla 25-5:	Matriz Objetivos y Estrategias.....	77
Tabla 26-5:	Línea de productos.....	81
Tabla 27-5:	Estrategia de producto.....	81
Tabla 28-5:	Estrategia de Precio.....	83
Tabla 29-5:	Estrategia de Promoción	86
Tabla 30-5:	Estrategia de Plaza	88
Tabla 31-5:	Planeación Operativa Estrategia 1	89
Tabla 32-5:	Planeación Operativa Estrategia 2	90
Tabla 33-5:	Planeación Operativa Estrategia 3	91
Tabla 34-5:	Planeación Operativa Estrategia 4	92
Tabla 35-5:	Planeación Operativa Estrategia 5	93
Tabla 36-5:	Planeación Operativa Estrategia 6	94
Tabla 37-5:	Planeación Operativa Estrategia 7	95
Tabla 38-5:	Presupuesto General de la Planeación Operativa.....	96
Tabla 39-5:	Presupuesto General Estrategias de Marketing Mix	97
Tabla 40-5:	Presupuesto Total del Plan Operativo y Estrategias de Marketing Mix	98

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-1:	Pilonera San José.....	5
Ilustración 1-2:	El proceso de planeación vs el proceso de la planeación estratégica	16
Ilustración 2-2:	Fases del Plan Estratégico	17
Ilustración 3-2:	Diferencia Misión y Visión	20
Ilustración 1-4:	Tiempo cliente Pilonera San José.....	36
Ilustración 2-4:	Plántulas que más adquieren	37
Ilustración 3-4:	Calificación del local e invernadero de la pilonera	38
Ilustración 4-4:	Frecuencia de visita a la pilonera	39
Ilustración 5-4:	Gasto promedio al comprar los productos.....	40
Ilustración 6-4:	Precios de la pilonera	41
Ilustración 7-4:	Calidad de los productos de la pilonera.....	42
Ilustración 8-4:	Medios para recibir información de la pilonera	43
Ilustración 9-4:	Probabilidad de recomendar los productos de la pilonera.....	44
Ilustración 1-5:	Estructura de la propuesta	49
Ilustración 2-5:	Propuesta Logotipo de Pilonera San José.....	50
Ilustración 3-5:	Propuesta organigrama estructural	54
Ilustración 4-5:	Red Social de Pilonera San José	85

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

ANEXO B: INSTALACIONES PILONERA SAN JOSÉ

RESUMEN

El presente proyecto de investigación fue dirigido al diseño de un Plan estratégico para la microempresa Pilonera San José de la comunidad Guaslan Grande, parroquia San Luis, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, este modelo de gestión administrativo tiene como finalidad observar las condiciones del entorno interno y externo de la pilonera, que permitan mejorar su productividad y lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos por medio de estrategias adecuada, la misma que partió con la búsqueda de referencias bibliográficas que ayuden a contar con una base teórica necesaria para el diseño de un plan de estratégico, en consecución se aplicó especialmente la metodología cualitativa y cuantitativa donde se tomó como base la información recolectada por medio de una entrevista al Gerente Propietario, encuestas a los clientes de la microempresa, así como la elaboración de la matriz FODA el cual permitió obtener un diagnóstico de la situación actual de la pilonera. Los hallazgos encontrados fueron los siguientes: falta de manuales de funciones, clima organizacional inadecuada, la carencia de capacitaciones a los colaboradores, falta de objetivos y metas, inexistencia de planeación estratégica y filosofía empresarial inexistente. Como resultados finales, el diagnóstico situacional permitió establecer un direccionamiento estratégico en el cual se desarrolló la misión, visión, objetivos estratégicos que permitirán tener una mejor gestión administrativa, así como también el desarrollo de estrategias de marketing para el incremento de las ventas de la pilonera, es por ello que se recomienda socializar, implementar y controlar el cumplimiento del plan estratégico que se ha efectuado para la microempresa Pilonera San José y así mejorar su productividad y rentabilidad por medio de una adecuada y optima asignación de los recursos empresariales.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLAN ESTRATÉGICO>, <VENTAS>, <ESTRATEGIAS>, <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>.



13-04-2023
0681-DBRA-UPT-2023

ABSTRACT

This research project aimed to design a Strategic Plan for the San José Greenhouse microenterprise of the Guaslan Grande community in the San Luis locality, Riobamba canton, Chimborazo province. This administrative management model seeks to identify the conditions of the internal and external environment of the greenhouse. The procedures of the administrative management model seek to improve the productivity of the greenhouse and achieve the proposed objectives through appropriate strategies. These strategies involved searching for bibliographical references to get enough theoretical background to design the strategic plan. Also, this research included a qualitative and quantitative methodology by collecting information through an interview with the Owner Manager, surveys to the clients of the microenterprise, as well as the development of the FODA matrix. As a result, it was possible to evaluate the current situation of the greenhouse. The findings reported a lack of function manuals, inadequate organizational environment, lack of employee training, lack of objectives and goals, and the necessity of strategic planning and business philosophy. Finally, the situational diagnosis led to a strategic direction in which the mission, vision, and strategic objectives were developed. Consequently, This Process will allow better administrative management and the development of marketing strategies to increase the sales of the greenhouse. For this reason, it is recommended to socialize, implement, and control compliance with the strategic plan that has been carried out for the San José Greenhouse microenterprise and thus, improve its productivity and profitability through an adequate and optimal allocation of business resources.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGIC PLAN>, <SALES>, <STRATEGIES>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>.



Lic. Mónica Alejandra Logroño Becerra

0602749533

INTRODUCCIÓN

Las empresas actualmente desarrollan sus actividades en un mercado muy competitivo, por ello, siempre buscan las mejores estrategias para generar mayores oportunidades para seguir participando y generando valor a la misma. Por consiguiente, la planeación estratégica es uno de los aspectos importantes para todas las empresas ya que al llegar a ser una guía pueden evaluar su situación actual y de esa forma crear estrategias, herramientas, técnicas, objetivos claros y concisos que les permitan generar en el futuro mayor estabilidad y crecimiento.

A través de la planificación estratégica se puede analizar distintos puntos o perspectivas empresariales para identificar el problema existente que en general se presentan en las empresas y que no les permite lograr cumplir con sus objetivos, en base a ello, se propone posibles soluciones a través de establecer planes o programas que repercuten positivamente y se logra obtener buenos resultados. Además de ello mediante la matriz FODA se puede identificar la situación actual de las organizaciones analizando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas factores del entorno que afectan directa e indirectamente al desempeño de las actividades de las empresas, por lo que, mediante ello se puede definir e implementar las distintas estrategias, así como las tareas que deben realizarse dentro del proceso de la pilonera las mismas que deben estar relacionadas y determinadas en tiempo, recursos, costo y los responsables a fin de que se desarrollen una planeación adecuada en beneficio de la misma. La planificación estratégica más allá de enfocarse en estrategias y objetivos conlleva que el proceso administrativo se efectúe de manera eficiente y eficaz tanto internamente como externamente dentro de una empresa.

En base a ello la microempresa San José debe implementar un plan estratégico que le sirva de guía al propietario para definir su visión lo que quiere llegar a ser con su negocio en un futuro, así como también establecer objetivos y metas que le permitan tener mayor rendimiento y productividad dentro de la misma, y con sus colaboradores gestionar y manejar un direccionamiento adecuado que les permitan fijar el camino a recorrer, por otro lado se gestione de manera óptima los recursos logrando así resultados eficientes que permitan tener una gestión administrativa más mejor.

Para la elaboración de este proyecto de investigación se dividió en cinco capítulos fundamentales que se detallan a continuación.

En el capítulo I, se basa en definir el problema de investigación, en cual se basa este proyecto a fin de dar solución a las problemáticas presentadas en la microempresa que no ha permitido tener un mayor crecimiento en las ventas.

En el capítulo II, se basa en recolectar información de fuentes bibliográficas ya sean primarias o secundarias a través de revisión de libros físicos y en línea, trabajos de titulación, revistas o

páginas web, a fin de establecer criterios y análisis de las teorías planteadas por los distintos autores en cada una de sus publicaciones.

En el capítulo III, se enfoca en la aplicación métodos, técnicas e instrumentos de investigación a fin de obtener información clara y oportuna que permita justificar la idea a defender establecida en el proyecto de investigación.

En el capítulo IV, se analiza e interpreta los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas y la entrevista, a fin de conocer, los distintos aspectos que los clientes tienen en relación a la microempresa, y el propietario puede saber cuáles aspectos mejorar.

En el capítulo V, se define la propuesta de solución al problema que se encontró tras el análisis interno y externo que se desarrolló, en cuya propuesta de estableció estructuras organizativas, objetivos, metas y estrategias a fin de mejorar la gestión administrativa y generar un mayor incremento de las ventas de la pilonera.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Las empresas del sector agrícola han sido y son de gran importancia para la economía de un país. En Ecuador este sector constituye el 9,63% del PIB nacional según el Banco Central del Ecuador en el año 2019, siendo el cuarto sector económico más importante para el Ecuador. En base a ello para nuestro país las Pymes agrícolas son las que más sobresale en el mercado representando según el Servicio de Rentas Internas (2014) el 95% de las unidades productivas por lo que se han constituido en uno de los sectores productivos más significativos.

Sin embargo, estas Pymes agrícolas llegan a tener ciertos inconvenientes a la hora de realizar actividades administrativas puesto que la planeación lo realizan de manera empírica, es decir, con poco conocimiento administrativo y se desenvuelven de forma improvisada, además por el tamaño de las Pymes el recurso humano es limitado y no es suficiente, la administración abarca gran parte de las funciones de una empresa por lo que se descuida la producción, el proceso productivo y sobre todo la coordinación de actividades no es eficiente lo que provoca que exista duplicidad de funciones y pérdida de tiempo generando desperdicios de recursos.

En las Pymes la deficiente toma de decisiones hace que no exista control adecuado y constante en relación con las tareas que se delega a los trabajadores, lo que causa que se pierda el control y por consiguiente el poder tener un criterio sobre el desempeño de sus subordinados (Plaza, 2019).

En la provincia de Chimborazo la agricultura es la principal actividad económica y que además es su fuente de insumos para otras actividades productivas, es por ello por lo que, según el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo (GADPCH, 2020) manifiesta que 64.604 persona se dedican a la actividad agrícola. En el cantón Riobamba las parroquias rurales son quienes más aportan en esta actividad, las once parroquias rurales del cantón poseen gran capacidad de producción. Dentro de estas parroquias se encuentran las pymes agrícolas que de cierta manera tienen problemas en la falta de planificación para una buena toma de decisiones. Estos problemas tanto en las pymes a nivel nacional y provincial son semejantes ya que al enfocarse en producir y comercializar sin tomar en cuenta la planificación, procesos productivos, recurso humano, etc., las microempresas no tienen un mayor crecimiento y siguen con sus mismas funcionalidades sin tomar en cuenta aspectos importantes.

Pilonera San José es una microempresa que se dedica a la producción y comercialización de semillas y plántulas hortalizas para los agricultores de las distintas zonas de la comunidad Guaslan Grande, actualmente se encuentra en una etapa de crecimiento y desarrollo en busca de su mercado objetivo, ya que nunca ha establecido un plan a fin de establecer las estrategias

necesarias para generar mayor participación dentro del mercado en el cual se desenvuelve por lo que les ha sido un poco difícil lograr establecer un mayor porcentaje en el volumen de ventas para que así el negocio alcance una mayor rentabilidad y posicionamiento, más aún fortalezca su imagen comercial que permita fidelizar a sus clientes.

Además de ello en la microempresa bajo estudio se identifica una elevada incertidumbre en el propietario ante las distintas amenazas que se presentan del entorno. Se observa un clima organizacional desfavorable, lo cual provoca que constantemente se pierdan oportunidades como no poder aumentar la rentabilidad, que a su vez afecta a que no exista un correcto control de gestión.

Internamente la falta de una misión y visión propicias, no contar con objetivos a corto y largo plazo que ayuden a la toma de decisiones provoca que la misma a pesar de estar años en el mercado no siga en crecimiento lo cual genera un futuro empresarial incierto y confuso. Además, la falta de metas específicas y concretas llegan a dificultar que la microempresa logre alcanzar los resultados deseados y no tengan un crecimiento sostenido.

Externamente la incertidumbre y los posibles cambios imprevistos que afectan al sector ya sea en los ámbitos políticos, económicos, sociales y medioambientales llega a complicar y que la microempresa no tenga un crecimiento en las ventas.

Por consiguiente, ante la situación descrita es necesario analizar e implementar la herramienta de la planificación estratégica de tal manera que pueda contribuir al incremento de las ventas para que la microempresa pueda tener mayor rentabilidad y mayor participación en el mercado, a su vez con su clientela desarrollar mejores estrategias que ayuden a satisfacer sus necesidades y mejorar en la toma de decisiones en pro de la microempresa familiar agrícola.

1.2. Limitaciones y delimitaciones

El presente trabajo de investigación acerca de un plan estratégico se realizará con la finalidad de incrementar las ventas de la microempresa Pilonera San José.

1.2.1. Ubicación geográfica

La microempresa se encuentra ubicada en la comunidad Guaslan Grande, perteneciente a la parroquia San Luis, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

1.2.2. Estructura orgánica

La microempresa cuenta con 2 empleados: 1 empleado encargado de producir las plántulas, 1 empleado de atender a los clientes. Y el Gerente-propietario.

1.2.3. Espacial

La presente investigación se desarrollará en las instalaciones de la microempresa Pilonera San José.



Ilustración 1-1: Pilonera San José

Fuente: Google Maps, 2022.

1.2.4. Temporal

La investigación se realizará en el periodo comprendido 2022 y 2027.

1.3. Problema general de investigación

¿De qué forma el desarrollo de un plan estratégico ayudará al crecimiento en las ventas de Pilonera San José de la comunidad Guaslan Grande?

1.4. Problemas específicos de investigación

- ¿Tiene la microempresa identificado objetivos y metas para mejorar las ventas de sus productos?
- ¿Existen estrategias que motiven a la microempresa agrícola a tener mayor participación en el mercado?
- ¿La microempresa tiene políticas que permitan una mejor gestión con sus empleados?
- ¿Cuál es el beneficio que tendrá la microempresa al momento de implementar estrategias?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la microempresa del sector agrícola Pilonera San José de la comunidad Guaslan Grande periodo 2023-2027 mediante la elaboración de estrategias que favorezcan el incremento de las ventas.

1.5.2. Objetivos específicos

- Elaborar el marco teórico que fundamente la propuesta de la investigación.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la microempresa Pilonera San José a fin de conocer la problemática suscitada.
- Desarrollar la propuesta de planificación estratégica que contribuya a mejorar el nivel de ventas de Pilonera San José.

1.6. Justificación

1.6.1. Justificación teórica

A través del uso del e-books, trabajos de grado o posgrado, artículos y revistas indexadas que permitan fundamentar la planificación estratégica y los aspectos importantes que conlleva dicho tema por los distintos autores será de mucha ayuda e importancia para la realización del presente trabajo, puesto sus teorías nos permitirán tener en claro cómo funciona y la forma de aplicarlo en la vida real. Además, la planificación influirá en la microempresa a estudiar puesto que permita establecer las directrices para alcanzar los objetivos y sobre todo el crecimiento en las ventas.

1.6.2. Justificación metodológica

Para el presente trabajo dentro de la metodología se toma en cuenta el enfoque tanto cualitativo como cuantitativo, es decir, mixto, un nivel descriptivo, con método deductivo, inductivo y analítico-sintético. Además, según la manipulación de las variables el diseño es no experimental transversal y el tipo de estudio es documental a través de investigación bibliográfica y de campo. A través de una metodología adecuada permitirá efectuar el proceso de investigación y formular una propuesta estratégica para la microempresa.

La aplicación de un instrumento de recolección de datos facultará establecer los parámetros para analizar las ventas de la microempresa y como estos se ven influenciados por estrategias a desarrollarse esta recolección de datos permitirá aportar a la microempresa con un plan de estratégico que permitirá a la microempresa tomar mejores decisiones para su crecimiento y sobre todo aprovechar las oportunidades del entorno. Además, la investigación será realizada en conjunto con la microempresa agrícola Pilonera San José de forma que la información recaba se considera real y sustentable para su desarrollo.

1.6.3. Justificación práctica

La planificación estratégica es un proceso que permite a una organización a establecer una dirección para alcanzar metas previstas, brindando a las empresas una orientación para la toma de decisiones y una distribución de recursos para los próximos años. Pilonera San José al ser un negocio dedicada a la producción y comercialización de semillas y plántulas para la agricultura trata de buscar las mejores estrategias para llegar al mercado por lo que la propuesta de la planificación ayudara a la misma a tomar rumbo y mejores decisiones para su crecimiento especialmente en las ventas.

Además de ello que permitirá que demás microempresas o empresas del sector que se dedican a este tipo de actividades puedan implementar este plan estratégico a fin de que contribuyan a establecer objetivos y estrategias las mismas que permitan conseguir una mayor eficacia en el desarrollo de las ventas y comercialización.

1.7. Idea a defender

El desarrollo de un plan estratégico permitirá a la microempresa Pilonera SAN JOSE tener un incremento en las ventas lo cual a su vez ayudará a mejorar su gestión administrativa para una toma de decisiones óptimas.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

El presente trabajo de investigación se tomó como antecedentes trabajos de titulación de distintas universidades del país como de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Universidad Regional Autónoma de los Andes, Universidad Tecnológica Israel que nos servirá de guía para el desarrollo del plan estratégico establecido, por lo que, a continuación, se redacta los aportes de los autores:

En su trabajo de titulación “Planeación Estratégica para la empresa Emperador Broaster, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo” Fuentes (2019) sostiene que la planificación estratégica ayuda al análisis del presente para elegir el futuro y más aún la evaluación y el control de las acciones, por medio de la planeación estratégica se puede imaginar escenarios futuros y producir ideas, y tener la capacidad de decisión para llevar a cabo. Además, señala se debe seleccionar un objetivo la misma que sea alcanzable y los recursos disponibles para cumplir con lo que se tiene planeado. Mediante el BSC (Cuadro de Mando Integral) se podrá examinar que las estrategias a medio y largo plazo se efectúen adecuadamente, así mismo los objetivos vayan acorde a la gestión de la empresa.

En base a lo mencionado anteriormente y bajo las conclusiones delimitadas la autora considera que el establecer un esquema científico técnico de un plan estratégico basado en Balance Score Card permite tener un mayor impacto en las empresas y ayuda a la toma de decisiones. Así también permite a las empresas potenciar el área comercial y el posicionamiento enfocado en objetivos empresariales (Fuentes, 2019).

Posteriormente en su trabajo de titulación “Planificación Estratégica para la Hostería Quinta Aidita, Ubicada en el Cantón Guano, Provincia de Chimborazo. Período 2017 – 2018” (Salazar, 2016), manifiesta que la planificación estratégica es una herramienta que ayuda a las empresas a prepararse para que puedan enfrentarse ante las situaciones que se presenten en el futuro, de tal manera puedan orientar sus esfuerzos hacia los objetivos propuestos. La planificación estratégica contribuye a la toma de decisiones de la administración, la aplicación de objetivos que las mismas se constituyen con propósito de ser alcanzar en el tiempo, y las estrategias que encaminan a la visión. Después de analizar y examinar la investigación se considera relevante como aborda y diseña el plan estratégico ya que en su propuesta traza las diferentes etapas sobre el cual desarrollo el trabajo y las herramientas necesarias que utilizo para el caso el Balance Score Card el cual le permitió monitorear a la empresa por medio de enfoques tanto financiero, clientes, proceso y desarrollo las mismas que ayuda a la toma de decisiones (Salazar, 2016).

También Valencia (2017) en su proyecto de investigación “Plan estratégico de comercialización para incrementar el nivel de ventas del "Comercial Franco" del cantón Ventanas” considera que la aplicación de un plan estratégico ayuda a que las ventas tengan niveles óptimos más mejores en la oferta de productos agrícolas, puesto que la comercialización de productos agropecuarios es muy importante así como la producción, además que implica la aplicación de estrategias comerciales y de gestión administrativa.

La autora asevera que el añadir nuevas estrategias para dar contentamiento a los clientes ayuda a las empresas a tener un buen nivel de ventas, así como para optimizar el servicios y mayor satisfacción en los clientes. El nivel de ventas es el motor principal para lograr la excelencia en las organizaciones. En el mismo ámbito es muy importante que los empleados tengan una mejor estabilidad laboral a fin de que tengan un buen desempeño y ofrezcan un mejor servicio hacia los clientes y ayuden a alcanzar los objetivos deseados, es fundamental tener presente la opinión de los trabajadores ya que son parte de la organización (Valencia, 2017).

En adición los autores Carillo et al. (2020) en su artículo “La planificación estratégica como herramienta de desarrollo de las empresas agropecuarias en el Ecuador” manifiestan el desarrollar herramientas que fortalezcan los procesos administrativos financieros mediante la planeación estratégica permitirá potenciar los procesos y mejorar los resultados de su gestión. El diseño de estrategias eficientes permite captar más clientes tanto en el entorno local, regional y nacional, lo cual mejora la imagen corporativa de las empresas y el desarrollo de una marca con identidad que se posicione en el mercado.

En este aspecto la investigación deduce que es necesario la implementación de sistemas administrativos eficientes que mejoren significativamente los procesos operativos administrativos a través de una planificación estratégica que garanticen la sostenibilidad financiera de las empresas agropecuarias del Ecuador. El análisis externo e interno de las organizaciones juega un papel muy importante ya que permite tomar medidas y a su vez desarrollar estrategias para fortalecer la empresa en si a fin de obtener mejores resultados y el cumplimiento de los objetivos deseados (Carillo et al., 2020).

Por otro lado Pástas y Villarreal (2018) en su trabajo de titulación “Plan estratégico para la empresa Ecuariego que permita incrementar la rentabilidad” revela que en la actualidad planificar estratégicamente es muy importante puesto a que el ser humano tiene por defecto llevar a cabo actividades coordinadas que ayuden a alcanzar objetivos. Y dichas actividades coordinadas han ido mejorando e innovando, desarrollando métodos y procesos que facilitan a las personas y empresas alcanzar metas a corto, mediano y a futuro. El planificar de forma estratégica se ha convertido como una forma de vida para los países de primer mundo con el objeto de obtener mejores resultados a la hora de ejecutar sus proyectos.

En este sentido los autores consideran de suma importancia desarrollar un plan que permita tener mejores estándares en cada uno de los parámetros del servicio al cliente, gestión comercial, eficiencia de los productos y servicios a fin de que la rentabilidad o ventas lleguen a ser mayores y permita a las organizaciones alcanzar los objetivos planteados en pro de ser mejores ante un mercado muy competente de hoy en día (Pástas y Villarreal, 2018).

Por último, Vásquez (2018) en su proyecto de investigación y gestión empresarial “Plan estratégico de marketing para mejorar el nivel de ventas de Musical Cervates” menciona que el buscar e implementar herramientas adecuadas para analizar al cliente potencial y tener mayor reconocimiento de marca ayuda a tener un mejor crecimiento en las ventas. Además, dentro del plan estratégico de marketing para generar el incremento de ventas es importante desarrollar un plan de promoción a fin de cubrir las necesidades de los clientes y se sientan satisfechos, a través de la promoción y descuentos se puede lograr mayor interés en los clientes actuales y potenciales.

2.2. Referencias teóricas

2.2.1. Planeación

De acuerdo con Rojas y Medina (2011) la planeación es:

“La etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio, logrando una predicción lo más probable del futuro para generar planes que puedan garantizar el éxito.” (p. 15)

De la misma manera, la planeación se caracteriza por involucrar el futuro, es decir, que permite de manera prospectiva anticiparse a aquellos posibles eventos empresariales que puedan suceder, pero teniendo en cuenta aspectos propios como los de la retrospectiva (pasado) (González y Rodríguez, 2019, pp. 3,4).

En tal sentido, Steiner (1999) considera que para llevar a cabo el proceso de planeación se debe cumplir con etapas como:

- Establecimiento de criterios.
- Establecimiento de objetivos.
- Definir la diferencia entre objetivos y expectativas.
- Satisfacer la diferencia anterior.

2.2.2. Importancia

La importancia de la planificación en la gestión de empresas es asegurar que los objetivos sean alcanzados en el tiempo y calidad planificados, realizando una buena supervisión y medición del rendimiento de los resultados, de manera que hace posible la reducción de riesgos, fomenta el trabajo en equipo, crea ventaja competitiva en la organización y ayuda a lograr el permanente crecimiento de la gestión (Pérez, 2018).

2.2.3. Consecuencias de la falta de planeación

De acuerdo con Zorita (2015, citado en Barragán, 2022, p.5) la planeación es algo fundamental en una empresa es por ello por lo que el no tener una planeación tiene sus consecuencias que repercuten en la misma, es así que se resume en las siguientes:

- Muchas situaciones imprevistas.
- No existe medida para evaluar el éxito o fracaso de la gestión.
- Falta de una guía de acción. Peligrosa visión a corto plazo.
- Falta de criterios para decidir inversiones y gastos.
- Peligroso factor de costes produce: desperdicio de dinero, de tiempo y de oportunidades.

2.2.4. Naturaleza de la planeación

“La planeación es un proceso que atañe a todos; es decir, a las personas individuales y a las organizaciones. Es una toma de decisiones, pero una clase especial de toma de decisiones, puesto que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación” (Torres Z., 2014, p. 6).

Para estudiar la planeación, D. Hamptom (1989) divide el tema en tres grandes bloques:

1. Misión-objetivos
2. Estrategia y política
3. Toma de decisiones

En tanto que J. Stoner y colaboradores (1996) la dividen también en tres partes:

1. Toma de decisiones
2. Planeación y administración estratégica
3. Implantación de estrategias Y Russell L.

Ackoff (1997) es más contundente en cuanto a que la planeación es una clase especial de toma de decisiones que se distingue por tres peculiaridades:

1. Es una toma de decisiones anticipada, es decir, es algo que hacemos antes de efectuar una acción.
2. Es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes, lo que hace que se genere un sistema de decisiones, de ahí que se hable de un proceso y no sólo de una acción o decisión independiente.
3. Por tanto, es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto.

2.2.5. Tipos de planeación

Según Equipo editorial, Etecé (2021, p.1) existen distintos tipos de planeación:

Estratégica. Es una planeación a largo plazo que llevan adelante los directivos de la organización. En ella se analiza cómo los factores externos e internos impactan en los objetivos establecidos: campañas publicitarias, presencia en los medios, incursión en el mercado, etc.

Táctica. Son los planes que se diseñan para hacer frente a una crisis y por eso se vinculan con decisiones a corto plazo que respondan al plan estratégico.

Interactiva. En esta planeación se diseñan soluciones para problemas que podrían surgir a futuro, identificando los recursos necesarios para llevarla adelante.

Normativa. Consiste en un conjunto de reglas que regulan el funcionamiento de la organización puertas adentro. En este plan se incluyen jornadas laborales, horario de descanso, vacaciones y uniforme para el personal.

Operativa. En este plan se aborda la forma en que se organizarán los recursos, (incluyendo a los empleados) para la resolución de conflictos. En este plan se asignan los proyectos para cada área, los pasos a seguir y los plazos para cada uno.

2.2.6. Estrategia

“La estrategia se refiere a formas de evadir la competencia, para amparar la rentabilidad y el crecimiento como organización. Estrategia es examinar nuevos métodos para combatir que sean un aporte a la oferta, que contengan mayor valor en los sentidos de los clientes, que el que perciben los competidores” (Fano, 2015).

2.2.7. Importancia de la estrategia

Según Cedeño Gómez (2005 citado en Taday, 2018, p.11) menciona que “La estrategia es importante ya que si no se tiene una estrategia se carece de rumbo, se funciona por golpes de ingenio, por

ocurrencia, por acción a las circunstancias. Es así que se puede decir que la estrategia sirve para encaminar en los objetivos planteados para el logro del éxito a una empresa”.

2.2.8. Formulación de estrategias

Según París (2005, p.95) “La formulación o definición de estrategias y posteriores selecciones, es el proceso más complejo e importante de la planificación estratégica. Como se ha señalado antes definir los objetivos generales, políticos o corporativos de una organización es relativamente más sencillo con un poco de análisis y reflexión. El problema se plantea cuando es preciso elegir las estrategias, los caminos, para lograr ese objetivo deseado como:

- Incrementar los precios de las instalaciones
- Cambiar el modelo de gestión
- Desarrollar programas para incrementar recursos atípicos
- Reducir personal”

2.2.9. Planeación estratégica

En base a Sallenave (2004 citado en Rojas y Medina, 2011, p.47) establecen que “La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos”.

Además, según Caldera (2004 citado en Rojas y Medina, 2011, p.47) menciona que “La planeación estratégica es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos. La planeación estratégica, no significa pensar estratégicamente, sino pensar en forma racionalizada, descompuesta y articulada respecto de las estrategias a implementar”.

2.2.10. Beneficios de la planeación estratégica

Para Caldera (2010 citado en González y Rodríguez, 2019, p.11), menciona que las características de la planeación estratégica se resumen en:

- Claridad de la visión estratégica de la organización.
- La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
- El enfoque dirigido, mediante objetivos a largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en un futuro.

- Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.
- Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
- La interdependencia con el entorno externo.

2.2.11. Partes de la planeación estratégica

Según Pérez (2010 citado en González y Rodríguez, 2019, p.11), las partes de la planeación estratégica son:

- Fines: en los fines se especifican las metas y los objetivos.
- Medios: en los medios se eligen políticas, programas, procedimientos y prácticas que se utilizan para alcanzar los objetivos.
- Recursos: se determinan los tipos y las cantidades de recursos que se necesitan, se define cómo se habrá de adquirir o generar, y adicionalmente cómo se asignan las actividades.
- Realización: se diseñan los procedimientos para la toma de decisiones, así como la forma de organizarlos, para que el plan se pueda realizar.
- Control: para el control se diseña un procedimiento que permita detectar con anticipación errores o las fallas del plan, así como para prevenirlos y corregirlos.

2.2.12. Elementos de la planificación estratégica

La planeación estratégica está constituida por los siguientes elementos, según Chiavenato y Sapiro (2017, pp. 39-41):

1. *Misión organizacional*: Es el elemento que traduce las responsabilidades y pretensiones de la organización en su entorno, por medio de la definición del “negocio” y la delimitación de su ámbito de actuación. La misión de la organización representa su razón de ser o su papel en la sociedad. Es, claramente, una definición que antecede al diagnóstico estratégico.
2. *Visión organizacional*: Muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro. Trata de predecir el futuro, pero sin asegurarlo en el presente. La visión de los negocios crea un “estado positivo de tensión” entre el mundo como es y el que nos gustaría que fuese (sueño). También puede ser una fuente de inspiración, un “llamado”, que estimule y motive a las personas para conseguir que la misión declarada se cumpla con éxito. La visión de los negocios asociada a una declaración de la misión constituye la intención estratégica de la organización.
3. *Diagnóstico estratégico externo*: Busca anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar la visión, la misión y los objetivos de la organización. Analiza las diferentes

dimensiones del entorno que influyen en las organizaciones de una manera general. También estudia las dimensiones sectoriales y competitivas del ambiente externo que influyen en las organizaciones.

4. *Diagnóstico estratégico interno:* Diagnostica la situación de la organización frente a las dinámicas del entorno, relacionando sus fortalezas y debilidades a fin de crear las condiciones para formular estrategias que representan la mejor adaptación de la organización al entorno en el cual actúa. La alineación del diagnóstico externo y el interno constituye los llamados mapas del entorno y genera las premisas que facilitan la construcción de escenarios.
5. *Determinantes del éxito:* La inclusión de la evaluación de las determinantes del éxito en el proceso de la planeación estratégica fue propuesta por Ansoff en 1980. Este recurso metodológico representa una etapa del proceso, que se ubica entre el diagnóstico y la definición de objetivos y la formulación de estrategias insertas en las dinámicas de la competencia. Estas buscan evidenciar cuestiones realmente críticas para la organización, las cuales emergen de los elementos del análisis que se ha realizado, aplicando el modelo SWOT. Las determinantes del éxito también son llamadas factores críticos del éxito y son la base de las políticas de los negocios.
6. *Definición de los objetivos:* Algunos autores incluyen los objetivos en el proceso de formulación de las estrategias, como los seguidores del modelo de Harvard; y otros trabajan la definición de los objetivos como parte separada de la formulación de las estrategias, como los seguidores del modelo de Ansoff. Sea como fuere, la organización persigue simultáneamente diferentes objetivos dentro de una jerarquía de grados de importancia, prioridad o urgencia.
7. *Formulación de estrategias:* La formulación de estrategias ocurre a partir del análisis competitivo propuesto por Porter, el cual se compone de cinco fuerzas que actúan sobre la organización: el poder de negociación de los clientes y los proveedores, la amenaza de sustitutos y de nuevos competidores y la rivalidad de los competidores actuales. Por otra parte, Freeman considera que la formulación de las estrategias traduce la forma de relacionarse de la organización y de construir “puentes” entre ella y sus grupos de influencia (stakeholders), y él dice que las estrategias formuladas solo tendrán éxito si satisfacen las necesidades de esos grupos.
8. *Formalización del plan estratégico:* El plan estratégico es un plan de acción. Sin embargo, no basta con solo formular las estrategias para esa acción, sino que se deben implementar por medio de programas y proyectos específicos. Se requiere de un gran esfuerzo del personal y de que se empleen modelos analíticos para evaluar, asignar y controlar los recursos. Lo anterior exige que se abarquen todas las áreas de toma de decisiones de la organización, una racionalidad formal en el proceso de la toma de decisiones y un firme control sobre el trabajo, todo eso traducido por el gobierno corporativo, el cual ofrecerá la transparencia que se

necesita en las relaciones con los diferentes grupos de interés. Es preciso considerar el efecto de las decisiones en el contexto mayor y sus implicaciones en cuanto a la responsabilidad social de la organización.

9. *Auditoría del desempeño y resultados (revaluación estratégica)*: Se trata de revisar lo que se ha implementado para decidir cuáles serán las nuevas direcciones del proceso, y de mantener las estrategias que han tenido éxito y enmendar las que han fracasado. La revaluación de las estrategias es resultado de un proceso de mediación de los diversos grupos de interés y del análisis de indicadores del desempeño de cada estrategia implementada.

2.2.13. El proceso de planeación vs el proceso de la planeación estratégica

Proceso de planeación y plan estratégico o planeación estratégica (incluso administración estratégica) son dos conceptos que en ocasiones se confunden uno con el otro. En efecto, se podría señalar que lo que se conoce como proceso de planeación, es la planeación tradicional que tiene como precursor la planeación empírica, No es un diseño complicado del futuro Por lo común esta planeación la utilizan las empresas micros y pequeñas, con participación del dueño y los trabajadores, En empresas un poco más grandes las decisiones de planeación las toman el dueño y algunos colaboradores. (Torres y Torres, 2015, pp. 125,126)

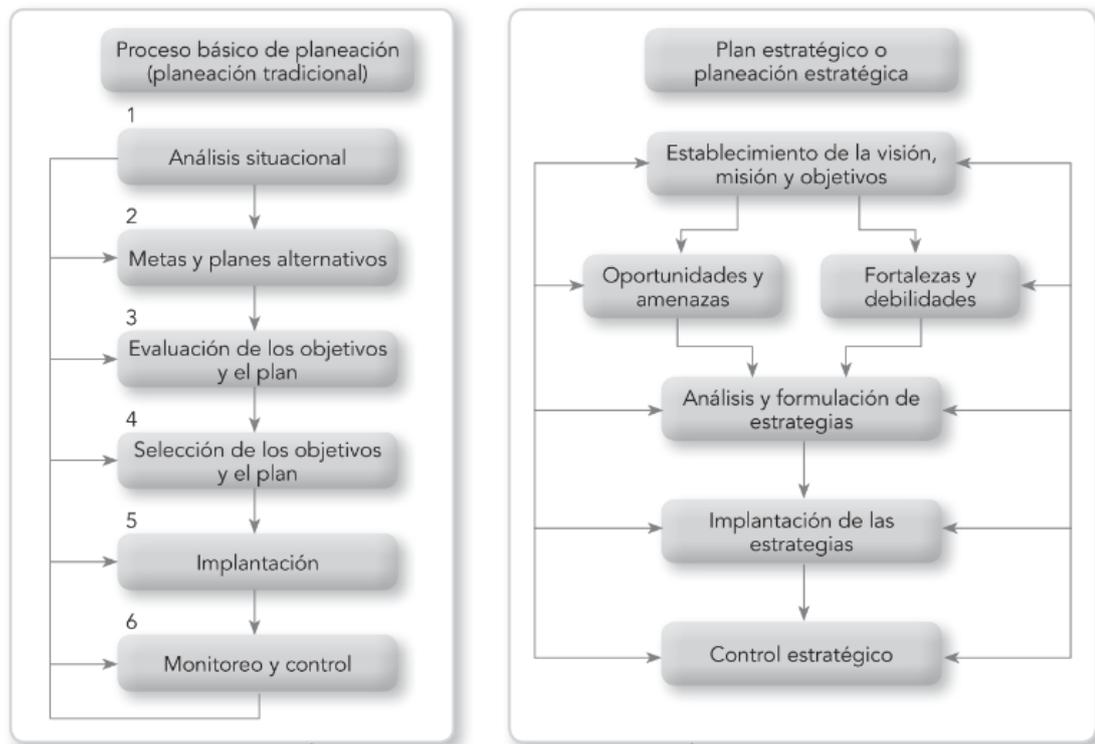


Ilustración 1-2: El proceso de planeación vs el proceso de la planeación estratégica

Fuente: Planeación y Control; Torres & Torres, 2015.

2.2.14. Fases de elaboración de un plan estratégico

Con base a Altair Consultores (2010, pp. 29-21) en la elaboración de un Plan Estratégico podemos distinguir tres etapas fundamentales:



Ilustración 2-2: Fases del Plan Estratégico

Fuente: ECO3 Colecciones: “LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO”

- 1. El análisis estratégico,** puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello, es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:
 - *Analizar los propósitos y los objetivos organizativos.* La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.
 - *Analizar el entorno.* Es necesario vigilar y examinar el entorno, así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.
 - *Proporcionamos dos niveles de entorno:*
 - El entorno general, que consta de varios elementos que denominaremos los segmentos políticos, económicos tecnológicos y sociales, segmentos en los que se producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial dramático en la empresa.
 - El entorno sectorial o entorno competitivo, que se encuentra más cercano a la empresa y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.
 - *Análisis interno.* Dicho análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.

- *Valorar los activos intangibles de la empresa.* El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa es fundamental, puesto que son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano, valoraremos el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.
- 2. La formulación estratégica** de una empresa se desarrolla en varios niveles:
- *Estrategias corporativas.* La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas: ¿En qué negocios deberíamos competir?, ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?
 - *Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio.* Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.
 - *Estrategias operativas.* Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Para ello, utilizaremos el Análisis de la Cadena de Valor. El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar, a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.
- 3. La implantación estratégica** requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados.
- *Conseguir un control eficaz de la estrategia.* Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz. El control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno, y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en el instrumento por excelencia para asegurar una adecuada implantación de la estrategia en la empresa.
 - *Crear diseños eficaces.* Para triunfar, las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia.

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

2.2.15. Misión

Rojas y Medina (2011, p.55) describen que “La misión describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

Objetivos de la elaboración de la misión

- Prevenir los cambios que ejercerán una profunda influencia en la organización.
- Propiciar a trabajadores, clientes y otros, una identidad y un entendimiento de las unidades de crecimiento.
- Ofrecer una vía para generar y proyectar opciones estratégicas.
- Desarrollar valores positivos en los miembros de la organización que faciliten el cumplimiento de las tareas.”

Para su formulación se debe responder cinco preguntas básicas (Taday, 2018, p. 21):

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Qué buscamos?
3. ¿Qué necesidades satisfacer?
4. ¿Cómo se satisfacen estas necesidades?

2.2.16. Visión

Es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección. Es una representación de como

creemos que deba ser el futuro para nuestra empresa. Son los sueños de la organización que se piensan concretar en un período determinado. La visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa (Rojas y Medina, 2011, p. 56).

Los pasos para crear una visión según Yates (2008 citado en Taday, 2018, p.20) son:

- ¿Dónde estamos?
- ¿Cómo hemos llegado hasta aquí?
- ¿Cómo vemos nuestra organización a largo plazo teniendo en cuenta el presente?
- ¿Qué nos puede facilitar y que nos puede impedir materializar la visión?
- ¿Cómo llevaremos esta visión a buen término?

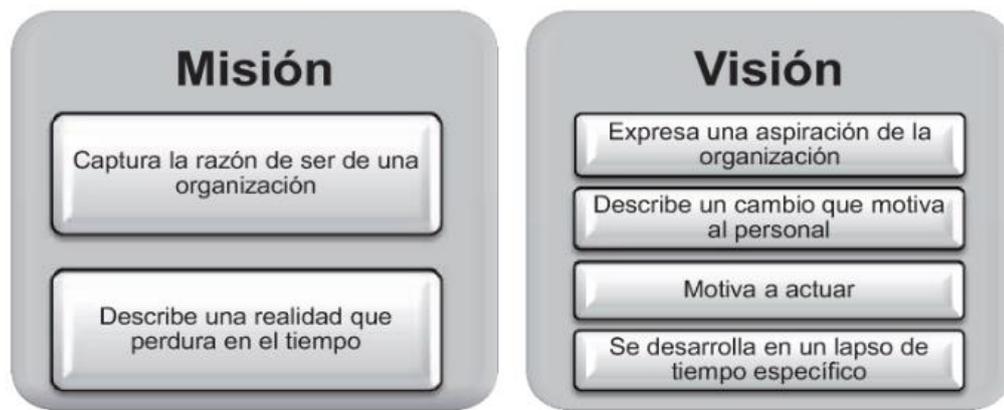


Ilustración 3-2: Diferencia Misión y Visión

Fuente: (Rojas & Medina, 2011).

2.2.17. Valores

Para Mejía (2004) “Los valores corporativos son elementos de cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.

Al hablar de los valores se refiere a conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone tener logar como una característica distintiva de su posicionamiento y/o de sus variables competitivas.” (p. 1)

2.2.18. Análisis FODA

De acuerdo con Díaz (2005, pp. 105-106) “El análisis FODA es una herramienta apropiada para trabajar, con información limitada sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral. Es un modelo sencillo y claro que provee

dirección, y sirve como base para la creación y el control de planes de desarrollo de empresas y de comercialización.

A través de la matriz FODA se evalúa las fortalezas y debilidades de la organización (lo que una organización puede y no puede hacer), además de las oportunidades y amenazas (condiciones externas potenciales favorables o desfavorables).

El principal aporte del análisis FODA consiste en la separación analítica de los efectos del medio ambiente en dos partes: una interna y otra externa.”

2.2.18.1. Análisis interno

De acuerdo con Ramírez (2009, pp. 55-56) “El entorno interno por otra parte, se refiere a aquellos elementos que se relacionan directamente con la estructura y operación de la empresa, incluye tanto los recursos disponibles, cómo las áreas funcionales (mercadotecnia, finanzas, producción etc.), en este ámbito se ubican las fortalezas y debilidades de la organización las cuáles, además, están bajo su control.

Fortalezas

Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claro, con posibilidades atractivas en el futuro.

Debilidades

Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización”.

2.2.18.2. Análisis externo

De acuerdo con Ramírez (2009, pp. 55-56) está integrado por componentes sumamente amplios que se asocian también con variables de influencia global, como la economía, política, cultura, tecnología, el marco y regulaciones legales, etc., por mencionar algunas. A este entorno pertenecen tanto las oportunidades como las amenazas potenciales que acechan a una empresa. Es lógico suponer que estas variables salen fuera del control de una organización, aun cuando sí se pueden ejercer acciones tanto para aprovechar o disminuir los impactos de las mismas.

Oportunidades

Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo de la naturaleza de la organización, pero en general, se relacionan principalmente con el aspecto mercado de una empresa. El reconocimiento de oportunidades es un reto para los administradores debido a que no se puede crear ni adaptar una estrategia sin primero identificar y evaluar el potencial de crecimiento y utilidades de cada una de las oportunidades prometedoras o potencialmente importantes.

Amenazas

Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, etc. La responsabilidad de los administradores con respecto a las amenazas está en reconocer de manera oportuna aquellas situaciones que signifiquen riesgo para la rentabilidad y la posición futura de la organización.”

Tabla 1-2: Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORATLEZAS (F) Son los puntos fuertes internos.	DEBILIDADES (D) Son los puntos débiles internos.
OPORTUNIDADES (O) Son las oportunidades que se deben aprovechar	ESTRATEGIA FO: Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y oportunidades detectadas	ESTRATEGIA DO: Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y oportunidades
AMENAZAS (Z) Son los riesgos externos que se deben afrontar	ESTRATEGIA FA: Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y amenazas detectadas	ESTRATEGIA DA: Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y amenazas detectadas.

Fuente: (Betancourt, 2018).

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

2.2.19. Matriz EFI

De acuerdo con D'Alessio (2015) “La Matriz de EFI permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas pertenecientes a la organización, a la vez, evaluar las relaciones entre ellas. Es necesaria la intuición al establecer los factores.

Se debe seguir el siguiente procedimiento:

- Identificar las fortalezas y debilidades.
- Asignarles una ponderación, entre 0,01 y 1; siendo la importancia que tienen los factores; su suma es igual a 1.
- Asignar una calificación de 1 a 4 para indicar el impacto de cada factor.
- El producto de multiplicar cada ponderación por la calificación de cada factor da el resultado ponderado.
- La sumatoria de los resultados obtenidos tanto de las fortalezas como de las debilidades de la empresa dan como respuesta los totales requeridos para conocer la posición en que se encuentra internamente la empresa.

Tabla 2-2: Formato Matriz MEFI

FORTALEZAS	PESO	VALOR	PESO PONDERADO
1.			
2.			
DEBILIDADES			
1.			
2.			
TOTAL			

Fuente: (D'Alessio, 2015).

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

El resultado se lo interpreta de la siguiente manera:

Si el valor es de 2,5 nos indica que la empresa se mantiene internamente o existe un equilibrio entre las fortalezas y debilidades.

Si el resultado es menor a 2,5 indican superioridad de las debilidades sobre las fortalezas, es decir la empresa tiene problemas internos.”

2.2.20. Matriz EFE

Según D'Alessio (2015) “la Matriz EFE permite resumir y evaluar la información obtenida como resultado del análisis de las Fuerzas PESTEL, para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno; respondiendo a ellas de manera ofensiva y defensiva respectivamente.

Se debe realizar el siguiente procedimiento:

1. Se debe identificar las oportunidades y amenazas de la organización
2. A cada factor asignar una ponderación entre 0,01 y 1; lo que indica la importancia que tiene cada factor (oportunidad o amenaza). La suma de la ponderación de los factores debe dar como resultado 1.
3. Asignar calificaciones de 1(respuesta pobre) al 4(respuesta es superior) a cada factor para indicar su impacto, además si la actual estrategia responde a cada uno de ellos.
4. El peso de cada factor se debe multiplicar por su calificación y se obtiene el peso ponderado.
5. Sumar los pesos ponderados de cada variable para determinar el peso ponderado total.

Tabla 3-2: Formato Matriz EFE

OPORTUNIDADES	PESO	VALOR	PESO PONDERADO
1.			
2.			
AMENAZAS			
1.			
2.			
TOTAL			

Fuente: (D'Alessio, 2015).

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

El resultado se lo interpreta de la siguiente manera:

Si el valor es de 2,5 nos indica que la empresa se mantiene internamente o existe un equilibrio entre las oportunidades y amenazas.

Si el resultado es menor a 2,5 indican superioridad de las amenazas sobre las oportunidades, es decir la empresa tiene problemas externos.

Si el resultado es superior a 2,5 hay predominio de las oportunidades sobre las amenazas, es decir la empresa no tiene problemas externos y se encuentra en condiciones óptimas para competir en el mercado.”

2.2.21. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

De acuerdo con Ponce (2006) “Esta matriz permite identificar plenamente a los competidores de una organización determinada a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades.

Procedimiento

1. Se obtiene información de las empresas competidoras que serán incluidas en la Matriz de Perfil Competitivo.
2. Se enlistan los aspectos o factores a considerarse, que bien pueden ser elementos fuertes o débiles según sea el caso de cada empresa u organización analizada.
3. Se le asigna un peso a cada uno de estos factores.
4. A cada una de las organizaciones enlistadas en la tabla se le asigna una calificación, y los valores de las calificaciones son las siguientes: 1= mayor debilidad 2= menor debilidad 3= menor fuerza 4= mayor fuerza
5. Se multiplica el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las organizaciones o empresas competidoras, obteniendo el peso ponderado correspondiente.
6. Se suman los totales de la columna del peso (debe ser de 1.00) y de las columnas de los pesos ponderados.”(pp. 7,8).

Tabla 4-2: Formato Matriz de Perfil Competitivo

Factores clave de éxito	Peso	EMPRESA 1		EMPRESA 2	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
1.					
2.					
3.					
TOTAL					

Fuente: (Ponce, 2006)

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

2.2.22. Estrategias Marketing Mix

El marketing es un “Proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar valor de los clientes” (Armstrong y Kotler, 2013, p.5).

El Marketing Mix o mezcla de la mercadotecnia, consiste en el conjunto de actividades destinadas a la promoción y comercialización de la marca o el producto en el mercado. Siempre teniendo en

cuenta las 4P's y con un objetivo claro: atraer y fidelizar al cliente gracias a la satisfacción de sus necesidades (Estúan, 2020).

2.2.22.1. Elementos del Marketing Mix

De acuerdo con Silva (2020) los elementos del marketing mix enfocados a las 4P's son:

Producto

El producto es uno de los ítems que más peso tiene dentro del mix marketing pues es el bien, tangible o no tangible, que se construirá para satisfacer los deseos de los consumidores.

Para lanzar el producto al mercado se debe asegurar de que cumplirá la demanda del público objetivo y que satisfará a los consumidores.

Cabe resaltar que un producto puede ser un bien material, un servicio o hasta una persona que trabaja con su imagen, como es el caso de artistas, deportistas, políticos, etc.

Para desarrollar el producto de la manera adecuada existen algunas preguntas que ayudan:

- ¿Cuáles son las características que debe tener el producto para satisfacer a los consumidores?
- ¿Cómo, cuándo y dónde lo usará el cliente?
- ¿Qué lo diferencia de los demás productos que se encuentran en el mercado?
- ¿Cómo planeas llegar a los consumidores?
- ¿Cuál es el nombre del producto?
- ¿Cómo es físicamente el producto?
- ¿Tiene un nombre que sea fácil de recordar?
- ¿Cuáles son los beneficios de tu producto?

Precio

El precio es el valor que le cobrarás a tus consumidores por adquirir tu producto y determinará quién será tu público objetivo.

La estrategia de ventas recaerá sobre esta "P" ya que afectará directamente la economía de la empresa y los beneficios que se puedan obtener.

Un plan estratégico de ventas ayuda a determinar el precio del producto, pues siguiéndolo correctamente se podrá analizar profundamente a los consumidores y a los competidores para trazar un plan que lleve a alcanzar tus objetivos.

Se debe tener en cuenta que un precio muy bajo pasará la impresión de que el producto es de mala calidad, los precios que están por encima de la media podrán ocasionar un bajo volumen de ventas y los precios que no cubren los gastos de la empresa podrán derivar en una crisis financiera.

Para establecer el precio de un producto deberás responder algunas preguntas claves:

- ¿Cuánto te costó producir el producto?
- ¿Cuál es el valor de comercialización para los consumidores?
- ¿El precio actual es competitivo?
- ¿La disminución del precio actual podría aumentar el número de ventas?

Distribución

Esta “P” se refiere a los canales que utilizarán los consumidores para llegar hasta tu producto.

Este punto es importante porque deberás distribuir el producto en un lugar que sea indicado para el público objetivo. De hecho, la distribución puede ser un factor decisivo para que un cliente realice o no la compra ya que, tanto en las tiendas físicas como en las virtuales, la logística y el transporte de los productos tiene bastante peso.

Para armar una buena estrategia de distribución responde las siguientes preguntas:

- ¿Dónde suelen buscar tus consumidores los productos que comercializas?
- ¿Cómo se accede a los diferentes canales de distribución?
- ¿Cómo puede diferenciarse tu empresa en materia de logística y transporte?

Promoción

La promoción, dentro de la estrategia de mix marketing, se refiere a impulsar y promover tu marca para que le llegue a la audiencia indicada.

Su objetivo principal es atraer a los potenciales clientes, brindar toda la información sobre tu producto y aumentar el reconocimiento de tu marca. Algunas preguntas que puedes hacer para promocionar tu producto son:

- ¿Cómo hacen la promoción tus competidores y cómo puedes diferenciarte?
- ¿Cuáles son los mejores canales para presentarle tu producto a la audiencia? ¿Radio, TV, internet, publicaciones impresas? (Silva, 2020)

2.2.23. Las ventas

García (2009 citado en Cubas y Solano, 2019) afirma que “Las ventas son bases fundamentales para la empresa porque es aquella parte que está en contacto directo con el cliente recordando que los

clientes son los principales activos de la empresa, en este sentido las ventas representan si la empresa tiene rentabilidad o no ya que esta es la clave de supervivencia para el crecimiento de cualquier empresa.”

Por otro lado Torres V.(2015, p.70) menciona que “La venta es un proceso de negociación, cuyo principal objetivo es el cierre de la misma. Un vendedor puede tener un bagaje importante de conocimientos teóricos, pero la práctica es la que mide su efectividad. La finalidad es vender un volumen adecuado de manera tal que produzca una ganancia suficiente para la empresa.”

2.2.23.1. Tipos de ventas

De acuerdo con Torres V. (2015) “Las ventas se pueden clasificar bajo diferentes criterios, algunos de ellos son los siguientes:

a) Desde el punto de vista del fabricante se pueden distinguir dos tipos de ventas

- *Ventas directas.* Las empresas utilizan su fuerza de ventas. Los vendedores de la empresa son fáciles de contratar y motivar. Evitan el problema de encontrar intermediarios cuya fuerza de ventas sea del todo satisfactoria. Es más barata si se vende a clientes importantes.
- *Ventas indirectas.* Se utiliza a los empleados de los mediadores. Los buenos representantes conocen el mercado y llevan buenas relaciones con clientes importantes. A los representantes se les paga comisión, pero no sueldos y gastos. En productos estacionales representan un ahorro importante.

b) En cuanto a las clases de ventas según el tipo de cliente, se encuentran las siguientes:

- *Mayoreo.* Es aquella que se realiza en cantidades importantes, por lo general, a otros comerciantes. La venta al por mayor o el mayorista no venden a detalle (al por menor o menudeo), es decir, por unidades. El mayorista no vende al consumidor final o público en general.
- *Menudeo.* Las ventas realizadas al consumidor final para su uso comercial o personal, realizan presentaciones de sus productos en más de una pieza o en cantidades mayores de las manejadas por los minoristas. Es necesario poseer una variedad de mercancías conocidas y prestigiadas.
- *Detallista.* También se conocen como supermercados y tiendas tradicionales. Es la venta realizada al consumidor final para uso no comercial; aunque la mayor parte de este tipo de ventas realizan a través de las tiendas al detalle y es necesario tener el apoyo de una gran variedad de mercancías conocidas y prestigiadas.

- *Industriales y profesionales.* Por lo regular la efectúa de manera directa el productor y requiere de una buena planeación y preparación de los vendedores, ya que se tratará con expertos. Es la venta que se realiza de productor a productor.
- *Particulares.* Es la que va dirigida al consumidor final de los artículos que se comercializan, la pueden ejercer directamente al productor o a alguno de sus intermediarios.

c) Con respecto al tipo de actividades que realizan los vendedores, comprenden las siguientes variables:

- *Comerciales.* Dirigida a los detallistas con objeto de proporcionarles la asistencia promocional necesaria con el fin de incrementar su volumen de ventas.
- *Misión.* A los vendedores se les llama misiones o propagandistas y tienen como objetivo vender a favor de, esto es, que el fabricante va a proporcionar a sus clientes mayoristas la asistencia personal de su fuerza de ventas con el objeto de que el producto sea aceptado de manera efectiva por los detallistas.
- *Creativas.* Son los vendedores llamados obtenedores de pedidos; es decir, el vendedor debe hacer uso de todas sus cualidades para realizar una venta. Existen dos clases:
 - Los que buscan ventas nuevas con clientes actuales.
 - Los que buscan ventas con nuevos clientes.
- *Repetitivas.* Son aquellas que efectúan los llamados tomadores de pedidos y pueden ser las siguientes:
 - Internos de mostrador. Se encuentran localizados en las oficinas de los establecimientos de ventas y su actividad se reduce a servir al cliente, quien ya sabe lo que comprará.
 - Externos. Ventas en las que es difícil encontrar con éxito nuevos clientes, centrándose en venderle al mismo grupo de clientes otras líneas de productos o servicios.
- *Repartidores.* Podrían considerarse como una variación de las ventas repetitivas ya que sólo varía el hecho de que el vendedor trae consigo la mercancía que colocará; ya que cuando visita a su cliente, por lo general, no sabe cuánto comprará.
- *Automáticas.* Forma de venta al menudeo en la cual la mercancía se entrega a través de una máquina cuando el consumidor inserta las monedas. La transacción es completada sin la ayuda de un vendedor en el momento de la venta.
- *Venta a domicilio.* Este tipo de ventas se pueden operar de diferentes maneras, como las siguientes:
 - En cadena. Se incita al vendedor a aprovechar algunas relaciones personales para tomarlas como prospectos al iniciar su labor de ventas.

- Por teléfono. Consiste en seleccionar del directorio telefónico números al azar, se comunica con la persona y se le explica el motivo de la llamada para así conectar una posible cita para realizar el proceso de ventas.
- En reuniones. Se organiza una reunión en casa de un amigo o anfitrión para mostrar las líneas de productos. Se da un obsequio de acuerdo con el grado de éxito de la reunión.
- De reventa. Las empresas mediante anuncios en la prensa o contratos personales reclutan gente dispuesta a promover sus productos.
- Por cambaceo. Es la venta clásica a domicilio, consiste en vender de puerta en puerta con el objeto de encontrar posibles consumidores de un artículo determinado.
- Por correo. A través de la correspondencia se propone la venta con la ayuda de folletos, catálogos, listas de precios, promociones, etcétera.
- Por Internet. Es una de las principales maneras de vender debido al impacto que tienen las computadoras, difusión y acceso a Internet que tienen tanto vendedores, para anunciarse; como compradores para buscar los productos o servicios que necesitan sin tener que salir de sus casas y a la vez tener acceso a un mayor número de posibilidades.” (pp. 78-80)

2.2.23.2. *El ciclo de la venta*

Torres V. (2015, p. 81) “Es el proceso para realizar una venta, el cual se debe captar y dominar sus partes, es necesario convertir al nuevo cliente en un amigo ya que se habrá dado solución a sus problemas, esto es la base de una carrera en ventas”. Sus pasos son los siguientes:

- Prospectar.
- Precalificar.
- Presentar.
- Cerrar.
- Referencias.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

La metodología del presente trabajo de investigación establece las herramientas necesarias que permitirá desarrollar una investigación efectiva puesto que a través de la planificación de la misma se espera alcanzar mejores resultados que además mediante una exploración de campo nos permita alcanzar los objetivos planteados.

3.1. Enfoque de la investigación

3.1.1. *Enfoque cualitativo*

El enfoque cualitativo “concibe lo social como una realidad construida que se genera a través de articulaciones con distintas dimensiones sociales, es decir, por una diversidad cultural sistematizada, cuyas propiedades son muy diferentes a las de las leyes naturales” (Guerrero, 2015, p. 46).

3.1.2. *Enfoque cuantitativo*

El método cuantitativo “se cuentan los diseños experimentales; la encuesta y estudios cuantitativos con datos secundarios que abordan análisis con utilización de datos reunidos por otros investigadores” (Barrón de Olivares y D'Aquino, 2020, p. 45).

El enfoque de la investigación para el presente trabajo es mixto puesto que se va a utilizar los enfoques cualitativo y cuantitativo. El método cualitativo se aplicará en el momento de la revisión y observación de la información de la pilonera, así como al momento de desarrollar la entrevista al gerente-propietario puesto que nos permitirá recolectar información importante para el desarrollo de la investigación.

Y por otro lado se utilizará el enfoque cuantitativo puesto que a lo largo del proceso de investigación es necesario la obtención de datos numéricos en donde la información recolectada refleje la situación real de la organización la misma que se puede obtener tras la aplicación de la encuesta a los clientes de la pilonera por medio de un cuestionario anteriormente establecido, que posterior se cuantificara estadísticamente los resultados obtenidos para un análisis de la situación de la microempresa.

3.2. Nivel de la investigación

El nivel exploratorio según Morán y Alvarado (2010, p. 8) “se efectúa cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado y del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”.

Por otra parte Barrón de Olivares y D'Aquino (2020, p. 51) expresa que una investigación es de nivel descriptiva “porque se busca saber qué se hace y qué posibilidades se tiene de aprovecharlo”. Es descriptiva ya que se puede observar los diferentes aspectos después de la recopilación de datos que nos permitirá describir en sí la gestión de la empresa relacionando con sus diferentes actividades que desempeña, de esta manera se nos facilitará determinar de manera óptima tanto objetivos, metas y estrategias correspondientes al plan estratégico.

3.3. Diseños de la investigación

3.3.1. Según la manipulación de la variable independiente

El diseño de investigación es no experimental considerando que Hernández Sampieri et al. (2014, p.152) “define a estas investigaciones que realizan estudios sin la manipulación deliberada de las variables, en donde solamente se observa al fenómeno de estudio en su estado natural.” En este aspecto, se basará en la observación de la administración de la pilonera, en su entorno real sin la alteración de datos u otro aspecto, de esta manera nos permita identificar la necesidad para elaborar el plan estratégico que ayude a lograr optimizar recursos y definir las mejores estrategias para generar una mayor rentabilidad.

3.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo

De acuerdo con la intervención en el trabajo de campo se “define como transaccional o transversal por la recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único” (Hernández Sampieri et al. 2014, p. 150), en base a ello según las intervenciones en el trabajo de campo es transversal puesto que la toma de datos o información se ejecutó por una sola vez para el desarrollo del trabajo de investigación.

3.4. Tipos de estudio

Para Baena (2017, p. 68) “la investigación documental es la búsqueda de una respuesta específica a partir de la indagación en documentos”, enfocado en ello para el presente trabajo se hizo uso de

libros, publicaciones periódicas y revistas, estadísticas y datos de sistemas de información computarizada.

Por otro lado, el trabajo de campo “consiste en la aplicación de las técnicas para la recuperación de datos, en el lugar en que se presenta el fenómeno” (Guerrero, 2015). Se aplicará esta investigación puesto que nos permite recolectar información en el lugar de los hechos, es decir, el sitio donde se originó el problema de investigación, en este caso en la pilonera San José. Con la información recolectada se analizará e interpretará ya que de esta manera nos permitirá conocer la situación actual en la se encuentra la microempresa y el problema que enfrenta.

3.5. Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

3.5.1. Población

La población tomada para el desarrollo de la investigación corresponde a los clientes consumidores de la pilonera que para el caso son aproximadamente 300 clientes a quienes se les aplicara la respectiva encuesta.

Tabla 1-3: Población 1

Descripción	Población
Cientes Pilonera	300
Total	300

Fuente: Pilonera San José

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

3.5.2. Muestra

Para la selección de la muestra se tomó únicamente la población 1, de esta manera de determinó el tamaño de la muestra en base a la siguiente formula:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{E^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde,

n= Tamaño de la muestra

Z = Margen de confiabilidad, 95% constante 1,96;

p = Probabilidad de que el evento ocurra

q = Probabilidad de que el evento no ocurra

E = Error de estimación o error muestral 1% al 3% y del 5% al 6%

N = Población o universo de estudio

N-1 = Factor de corrección.

$$n = \frac{300 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (300 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$
$$n = 168$$

El total de muestra obtenido es de 168 lo que corresponde a el total de encuestas a realizarse en la investigación.

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

Para García Dhligo y García Dhligo (2016, p. 67) el método de deducción es “una forma del razonamiento, mediante el cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad”. De esta forma nos permitirá determinar en cierto momento de la investigación que método utilizar atendiendo a las características o necesidades que se presenten en la investigación. El método inductivo según García Dhligo y García Dhligo (2016, p. 67) afirma que “se analizan en cada uno de ellos los mínimos detalles y se va ascendiendo en el análisis hasta llegar a establecer, las relaciones con métodos de dirección”.

Los método analítico y sintético que “estudia los hechos a partir de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego integra dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral” (Morán y Alvarado, 2010, p. 12), en base a ello se aplicará en la presentación de tablas y figuras que necesitaran de su respectiva interpretación de los datos, que posterior se utilizará para la formación de las conclusiones y recomendaciones ya que se debe sistematizar la información para la obtención de estos.

3.6.1. Técnicas e instrumentos

Las técnicas que se usaran para recolectar los datos necesarios en esta investigación son la encuesta y el cuestionario. La encuesta para Arenal (2019) es “una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos”, dicha encuesta será estructurada de forma clara y precisa que permita al encuestado responder con mayor facilidad. Por otro lado, se usará la entrevista definida por Arenal (2019, p.23) como la técnica de “comprensión las perspectivas que tienen los entrevistados respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, expresados con sus propias palabras”. Para la aplicación de la entrevista se consideró

al gerente-propietario de la microempresa puesto que proporcionarán información real sobre la situación real de la empresa.

Tabla 2-3: Técnicas e instrumentos

Técnica	Instrumento
Encuesta	Cuestionario
Entrevista	Guía de entrevista

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

De esta manera la guía de entrevista nos permitirá conocer la situación de la empresa en el aspecto de la parte filosófica sobre la misión, visión, objetivos, la cual se lo realizara al gerente-propietario de la pilonera del cual se estableció una estructura enfocada en preguntas necesarias y concretas a fin de conocer más sobre la pilonera. Por otro lado, el cuestionario sirvió de apoyo para generar la encuesta formulando preguntas que ayudaran a determinar si los clientes están relacionados con la microempresa y los demás productos que ofrece.

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Resultados de las encuestas aplicadas a los clientes de Pilonera San José

1. ¿Desde qué tiempo es usted cliente de PILONERA SAN JOSE?

Tabla 1-4: Tiempo cliente Pilonera San José

N.º	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Menos de un año	45	27%
2	Entre uno y tres años	100	60%
3	Más de tres años	23	14%
TOTAL		168	100%

Fuente: Pilonera San José

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

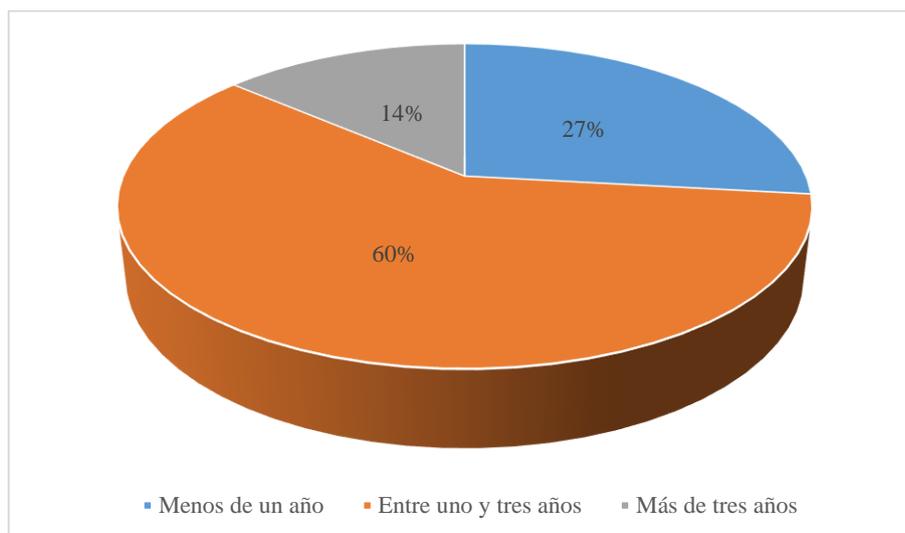


Ilustración 1-4: Tiempo cliente Pilonera San José

Fuente: Tabla 1-4: Tiempo cliente Pilonera San José

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Análisis: Al observar el gráfico decimos que el 60% de los encuestados responden que son clientes de la pilonera entre uno y tres años, el 27% son clientes menos de un año y el 14% más de tres años.

Interpretación: Con lo que se interpreta que, entre uno a tres años son clientes de la Pilonera y que siguen aumentando por lo que es importante que la microempresa mantenga a los clientes actuales.

2. ¿Qué plantas usted adquiere más a la hora de cultivar? (Seleccione varias respuestas)

Tabla 2-4: Plántulas que más adquieren

N.º	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Pepino	115	18%
2	Lechuga	68	10%
3	Coliflor	45	7%
4	Remolacha	70	11%
5	Tomate	145	22%
6	Apio	80	12%
7	Col	30	5%
8	Cebolla	100	15%
TOTAL		653	100%

Fuente: Pilonera San José

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

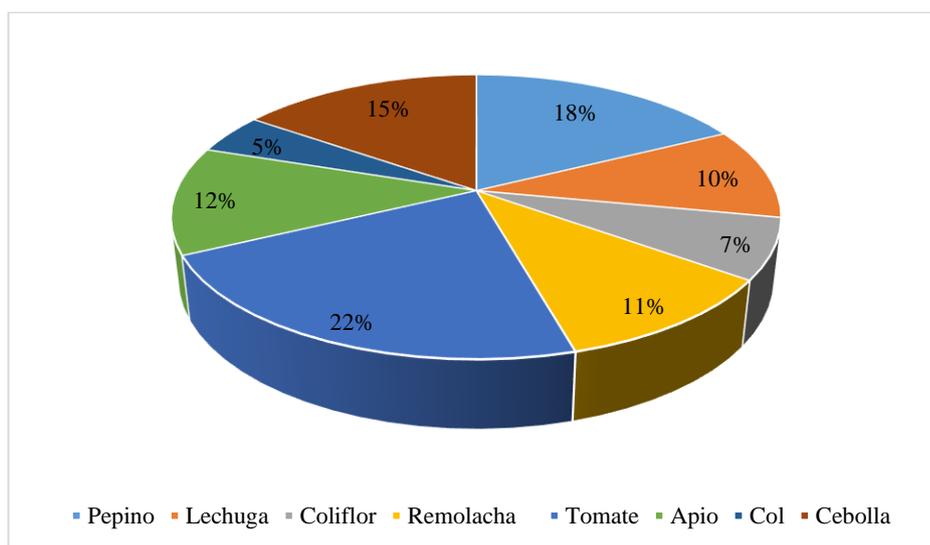


Ilustración 2-4: Plántulas que más adquieren

Fuente: Tabla 2-4. Plantas que más adquieren

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Análisis: Según la encuesta el 22% adquieren más plantas de tomate para cultivar, el 18% adquieren pepino, 15% adquieren cebolla, el 12% adquiere apio, el 11% adquiere remolacha, el 10% lechuga, el 7% coliflor y el 5% col.

Interpretación: Con lo que se interpreta que la Pilonera vende más planta de tomate por lo que es importante tener suficiente producto para los clientes, además que el pepino es otro producto mayor adquirido de igual manera se debe proveer la mayor cantidad de estos productos principales.

3. ¿Cómo califica usted el local y el invernadero de la Pilonera?

Tabla 3-4: Calificación del local e invernadero de la pilonera

N.º	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Excelente	18	11%
2	Muy bueno	60	36%
3	Bueno	90	54%
4	Regular	0	0%
5	Malo	0	0%
TOTAL		168	100%

Fuente: Pilonera San José

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

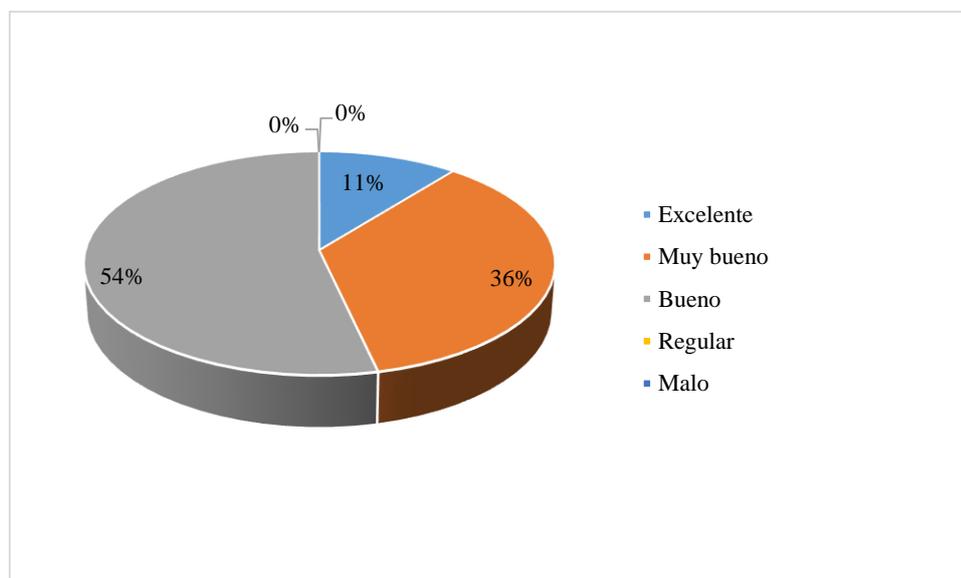


Ilustración 3-4: Calificación del local e invernadero de la pilonera

Fuente: Tabla 3-4. Calificación del local e invernadero de la pilonera

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Análisis: El 54% de los clientes manifestaron que las instalaciones de la pilonera lo consideran y califican como bueno, el 36% como muy bueno y el 11% como excelente.

Interpretación: En base a ello se interpreta que las instalaciones de la pilonera tanto su invernadero donde producen las plantas y el local necesitan mejorar su infraestructura a fin de que los clientes se sientan atraídos y cómodos en las instalaciones del negocio.

4. ¿Con qué frecuencia visita usted Pilonera San José?

Tabla 4-4: Frecuencia de visita a la pilonera

N.º	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Una o dos veces por semana	80	48%
2	Una o dos veces al mes	60	36%
3	Una vez cada tres meses	20	12%
4	Una vez cada 6 meses	8	5%
TOTAL		168	100%

Fuente: Pilonera San José

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

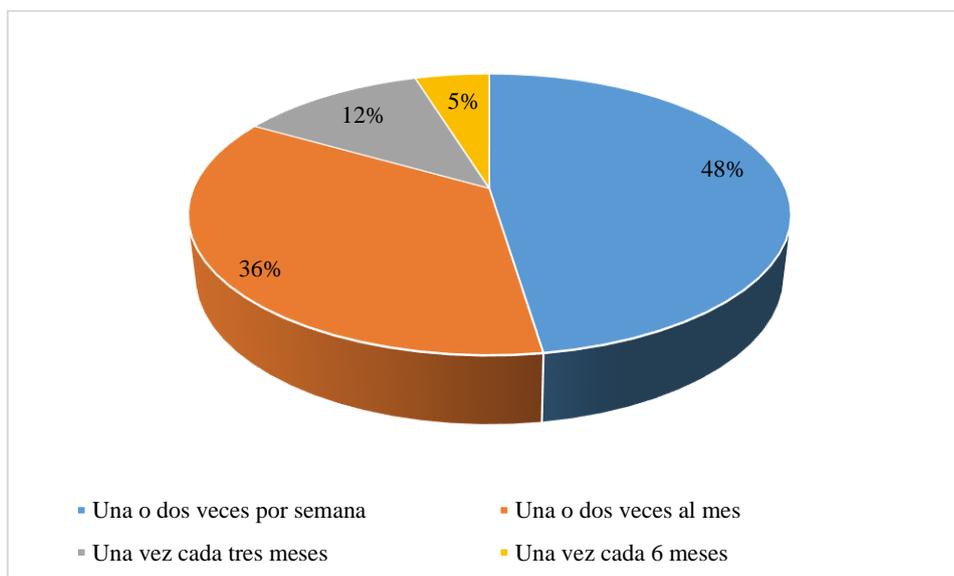


Ilustración 4-4: Frecuencia de visita a la pilonera

Fuente: Tabla 4-4. Frecuencia de visita a la pilonera

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Análisis: Al encuestar a los clientes el 48% manifestaron que visitan la pilonera una o dos veces por semana, el 36% una o dos veces por mes, el 12% una vez cada tres meses y el 5% una vez cada seis meses.

Interpretación: Se interpreta que los clientes frecuentemente visitan la pilonera y otros que lo hacen después de meses, por lo que, la pilonera cuenta con la presencia por parte de los clientes ya sea para adquirir más productos o asesoramiento.

5. ¿Cuánto suele gastar en promedio al comprar los productos en la pilonera?

Tabla 5-4: Gasto promedio al comprar los productos

N.º	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	\$5 a \$10	13	8%
2	\$10 a \$20	35	21%
3	\$20 a \$30	50	30%
4	\$30 o más	70	42%
TOTAL		168	100%

Fuente: Pilonera San José

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

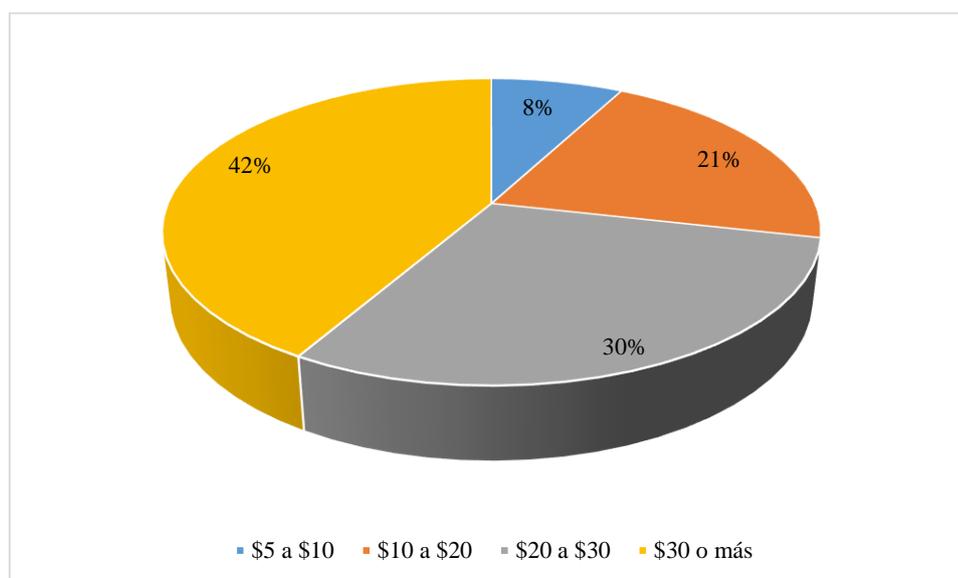


Ilustración 5-4: Gasto promedio al comprar los productos

Fuente: Tabla 5-4. Gasto promedio al comprar los productos

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Análisis: El 42% de los clientes encuestados mencionan que gastan más de \$30 dólares en los productos de la pilonera, el 30% entre \$20 a \$30, el 21% de \$10 a \$20 y el 8% entre \$5 a \$10.

Interpretación: Con lo que se interpreta que hay gran fuente de ingresos puesto que los clientes llegan a gastar mayor a treinta dólares en los productos por consiguiente se debe invertir en producir y adquirir más productos para los clientes.

6. ¿Los precios que ofrece la pilonera podrían catalogarse cómo?

Tabla 6-4: Precios de la pilonera

N.º	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Muy accesibles	75	45%
2	Accesibles	80	48%
3	Algo accesibles	13	8%
4	Inaccesibles	0	0%
5	Totalmente inaccesibles	0	0%
TOTAL		168	100%

Fuente: Clientes Pilonera San José

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

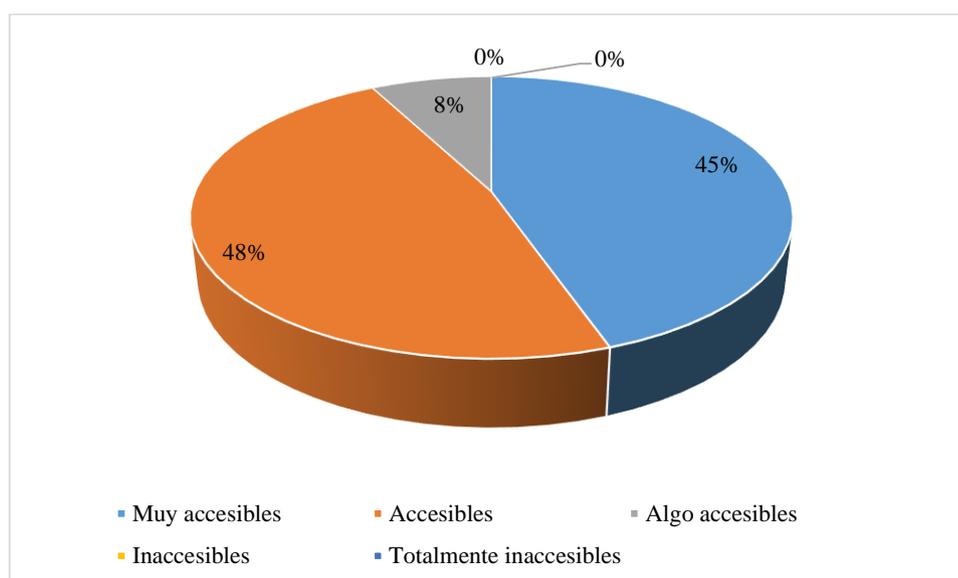


Ilustración 6-4: Precios de la pilonera

Fuente: Tabla 6-4. Precios de la pilonera

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Análisis: El 48% de los clientes encuestados mencionan que los precios de los productos son accesibles, el 45% muy accesibles y el 8% algo accesibles.

Interpretación: Con lo que se interpreta que los precios son cómodos para los clientes y pueden adquirir cualquier producto, por ello la pilonera debe tratar de subir el precio a fin de que genera alguna ganancia para la misma.

7. ¿Está usted conforme con la calidad de los productos que le ofrece la pilonera?

Tabla 7-4: Calidad de los productos de la pilonera

N.º	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Extremadamente satisfecho	10	6%
2	Muy satisfecho	57	34%
3	Satisfecho	94	56%
4	Poco satisfecho	7	4%
5	Nada satisfecho	0	0%
TOTAL		168	100%

Fuente: Clientes Pilonera San José

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

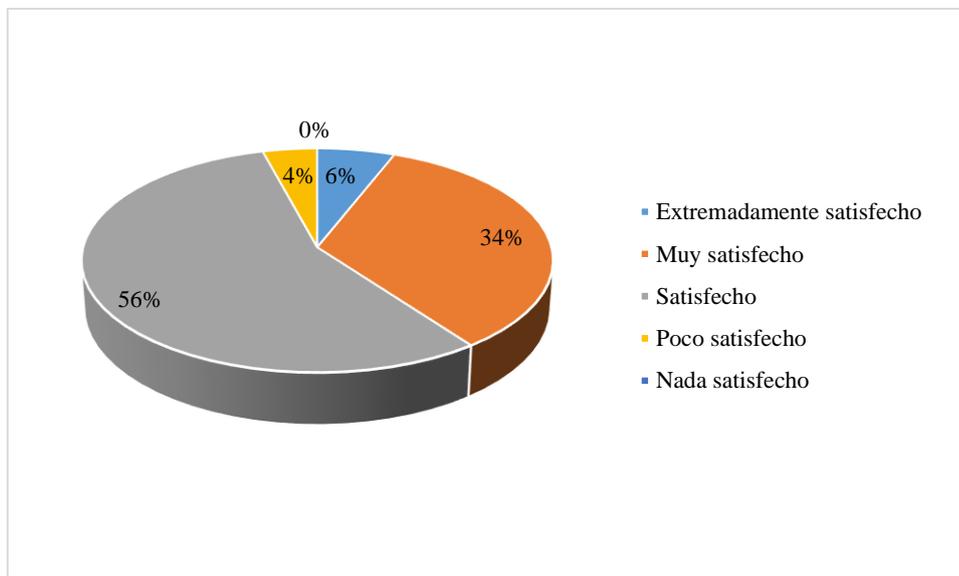


Ilustración 7-4: Calidad de los productos de la pilonera

Fuente: Tabla 7-4. Calidad de los productos de la pilonera

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Análisis: El 56% de los clientes encuestados manifestaron que se encuentran satisfechos con la calidad de los productos que ofrece la pilonera, el 34% muy satisfechos, el 6% extremadamente satisfecho y el 4% poco satisfecho.

Interpretación: Con lo que se interpreta que los clientes se sienten satisfechos con la calidad de los productos, es importante lograr la mayor satisfacción posible para que los clientes se sientan satisfechos.

8. ¿Por qué medio le gustaría recibir información de la pilonera? (Seleccione varias respuestas)

Tabla 8-4: Medios para recibir información de la pilonera

N.º	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Facebook	155	57%
2	WhatsApp	95	35%
3	Instagram	23	8%
4	Televisión	0	0%
5	Radio	0	0%
6	Correo electrónico	0	0%
TOTAL		273	100%

Fuente: Clientes Pilonera San José

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

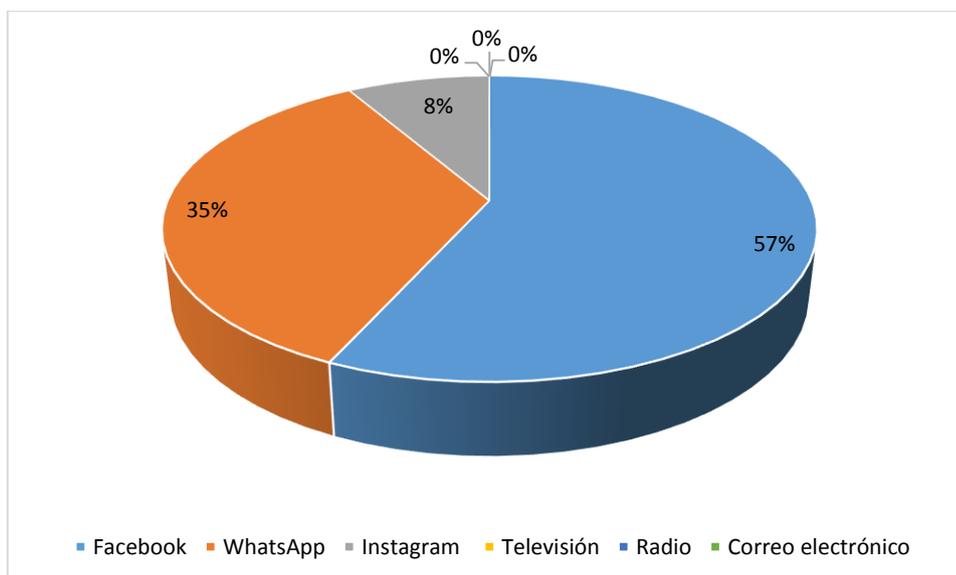


Ilustración 8-4: Medios para recibir información de la pilonera

Fuente: Tabla 8-4: Medios para recibir información de la pilonera

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Análisis: El 57% de los clientes requieren recibir mayor información de la pilonera por medio de Facebook, el 35% por medio de WhatsApp y el 8% por medio de Instagram.

Interpretación: Con lo que se interpreta que la red social con más preferencia es Facebook, y es una muy buena opción ya que en hoy en día es el medio más utilizado para transmitir alguna publicidad a la sociedad. Por lo que la pilonera cuenta con gran oportunidad para interactuar con los clientes ahora a través de las redes sociales se puede dar a conocer sobre los productos que ofrece la misma.

9. En una escala del 0 al 10, ¿Qué tan probable es que recomiende los productos de la pilonera a tu amigo, familiar o la comunidad?

Tabla 9-4: Probabilidad de recomendar los productos de la pilonera

N.º	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	No es muy probable 0	0	0%
2	1	0	0%
3	2	0	0%
4	3	0	0%
5	4	0	0%
6	5	0	0%
7	6	8	5%
8	7	25	15%
9	8	45	27%
10	9	55	33%
11	Extremadamente probable 10	35	21%
TOTAL		168	100%

Fuente: Clientes Pilonera San José

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

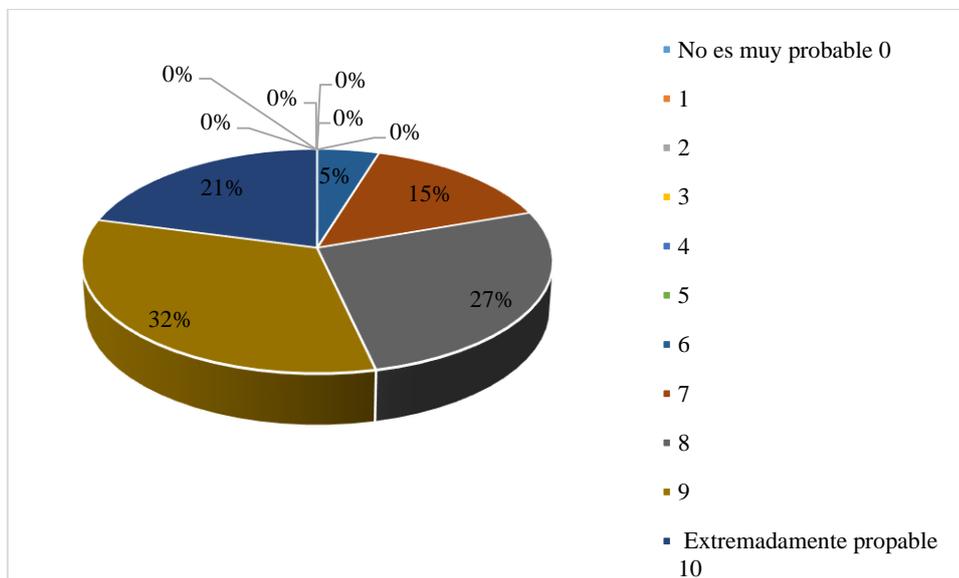


Ilustración 9-4: Probabilidad de recomendar los productos de la pilonera

Fuente: Tabla 9-4: Probabilidad de recomendar los productos de la pilonera

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Análisis:

De acuerdo con QualtricsXM (s.f.) “Los encuestados deben dar su respuesta dentro de una escala que va de 0 (nada probable) a 10 (sumamente probable) y, dependiendo de sus respuestas, se los organiza en tres categorías:

- Promotores son aquellos que responden 9 o 10. Por lo general, son clientes leales y entusiastas corresponden al 32% y 21% respectivamente.
- Pasivos son aquellos que responden 7 u 8. Están satisfechos con el servicio, pero no lo suficiente como para considerarse promotores corresponden al 27% y 15%.
- Detractores son aquellos que responden de 0 a 6. Son clientes insatisfechos que es poco probable que vuelvan a comprar e, incluso, podrían desalentar a otros de hacerlo corresponden al 5%.”

Interpretación: Con lo que se interpreta que hay mayor clientes promotores que por su lealtad recomendarían los productos de la pilonera a un amigo, familiar o la comunidad continuamente por lo que la microempresa puede poner más atención a esos clientes siendo más detallistas, sin olvidar a los clientes pasivos que para lograr subir su satisfacción se debe enfocar mejorar los productos y la atención y buscar las mejores estrategias hacia los detractores para lograr cubrir las mínimas necesidades.

4.2. Resultados de la entrevista aplicada al propietario de Pilonera San José

En base a las preguntas desarrolladas para la entrevista al propietario de Pilonera San José a el Ing. Manuel Morocho se obtuvo la siguiente información:

1. ¿La Pilonera San José cuenta con plan estratégico?

El propietario manifiesta que: “La pilonera no cuenta con un plan estratégico porque al inicio se empezó como un emprendimiento y que a lo largo de estos años se ha ido consolidando como una microempresa en el cual desarrollan sus actividades o llevan la administración de la misma de manera empírica”.

2. ¿Tiene claros los objetivos a corto y largo plazo de su negocio?

El propietario manifiesta que hasta cierto punto tiene claro los objetivos para su negocio ya que solo se ha enfocado en mantener el negocio y tratar de atraer más clientes, sin embargo, si ha pensado que el negocio vaya creciendo y pueda consolidarse como una empresa de producción y comercialización de plantas de calidad que pueda vender a todas las comunidades que pertenece a la parroquia San Luis. Además de ello ha pensado para el futuro en importar semillas o

fertilizantes de otro país con el fin de brindar los mejores productos a sus consumidores y al mejor precio.

3. ¿Cree usted que la administración de su negocio es la adecuada?

Como menciono en la primera pregunta el propietario manifiesta que la administración que lleva es de manera empírica por consiguiente considera que no es la adecuada que necesita administrar su negocio de manera eficiente a fin de que la microempresa pueda seguir funcionando y ayudando a sus clientes.

4. ¿Cree que la pilonera podría mejorar en ventas y crecer?

El propietario menciona que: “Si, cree que va mejorar las ventas gracias a sus clientes que constantemente están creciendo o compran mayor de cantidad de productos el cual a su vez ayuda a que las ventas vayan aumentando lo cual es muy beneficioso.

5. ¿Las instalaciones son las apropiadas para la producción de las plantas?

El propietario considera que las instalaciones son las adecuadas pero que falta aún mejorarla para una mejor producción, adquirir nuevas y mejores maquinarias que ayudaría que todo el producto sea de calidad, además de ello dentro de las instalaciones se encuentra el invernadero donde se mantiene las plantas manifestó que debe estar en mantenimiento ya que el plástico puede romperse o los palos deteriorarse, sin embargo, las instalaciones están acorde a la actividad del negocio.

6. ¿Considera usted que la implementación del plan estratégico para el negocio será beneficioso?

El propietario menciona que: “Desde su perspectiva toda empresa necesita tener una misión, visión, valores, objetivos, etc., que permita a la misma consolidarse e ir creciendo. Considera que es la base que toda empresa debe tener para saber el rumbo hacia dónde dirigir su empresa. Por lo que mediante la implementación de un plan estratégico permitirá tener objetivos claros y las mejores estrategias para aumentar las ventas y sobre todo conocer las necesidades de sus clientes a fin de satisfacerlos.”

4.3. Discusión de resultados

Una vez realizada y finalizada la investigación de campo a través de la técnica de encuesta, se pudo evidenciar que la pilonera cuenta con clientes antiguos los mismos que han venido adquiriendo productos y demás hace más de tres años desde que se creó la microempresa, por lo que, es importante mantener siempre la comunicación continua y dar la mejor atención posible para que se sientan satisfechos. Por consiguiente, los clientes, los productos que más adquiere es la planta de tomate específicamente el riñón dado su nombre científico y el pepino, ya que actualmente la comunidad construye gran cantidad de invernados para cultivar este tipo de plantas, por ello, se debe producir en gran cantidad, pero sin olvidar de las demás plantas que en cierta manera adquieren.

En base a ello, con relación a los precios los clientes gastan en los productos más de treinta dólares ya sea en las plantas o algún insecticida para cuidar y mantener el cultivo, lo cual es bueno ya que pilonera tiene grandes ingresos, por ello, consideran que son precios accesibles, al alcance del bolsillo de cada cliente. En el mismo ámbito al tener productos variados y a precios adecuados, los clientes se sienten satisfechos con la calidad de los productos y en sí de la microempresa que es la mejor.

Otro aspecto importante que se puede recabar es que el medio por el cual los clientes requieren obtener información de la pilonera es a través de Facebook ya que actualmente es el medio que más se utiliza para comunicar y promocionar a cualquier empresa en general, por lo que, la pilonera al no contar con ciertas herramientas, es importante la creación de una, por otro lado, el WhatsApp también llega a ser un medio de comunicación con los clientes por lo que es importante mantener el contacto enviando información necesaria y contestando las distintas cuestiones que surgen constantemente.

Por otra parte, que el cliente se sienta satisfecho con los productos o el servicio dado es muy importante para la pilonera, es así que, al tener a los clientes conformes y fidelizados se genera una gran ventaja, puesto que los mismos serán quienes pueden recomendar los productos de la pilonera ya sea a sus amigos, familiares, la sociedad en general, de tal manera que la microempresa pueda obtener más clientes y seguir creciendo.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1. Título de la propuesta

Desarrollo de un plan estratégico para el crecimiento en las ventas de Pilonera San José de la comunidad Guaslan Grande periodo 2023-2027.

5.2. Objetivos de la propuesta

5.2.1. *Objetivo general*

Incrementar las ventas de la microempresa Pilonera San José, la misma que permita aumentar su rentabilidad.

5.2.2. *Objetivos específicos*

- Realizar el diagnóstico situacional ya sea interno como externo de la pilonera, a través de la matriz FODA.
- Diseñar la filosofía organizacional, misión, visión y valores para la pilonera.
- Desarrollar estrategias enfocadas a mejorar la gestión organizacional y el incremento las ventas de la pilonera.

5.3. Estructura de la propuesta

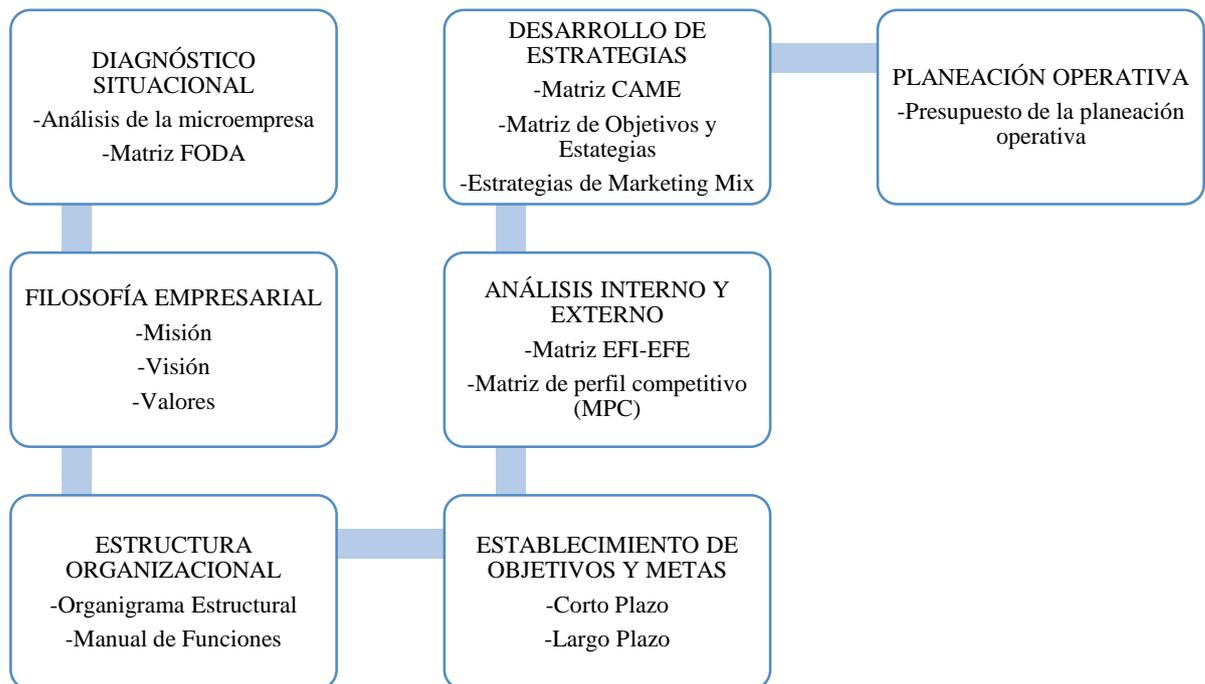


Ilustración 1-5: Estructura de la propuesta

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

5.4. Contenido de la propuesta

5.4.1. Descripción y diagnóstico de la Pilonera

5.2.1.1 Descripción de la Pilonera

La microempresa agrícola nace como una idea de negocio emprendedor, inició sus actividades en el año 2016 constituyéndose como una empresa familiar, debido a la disponibilidad de domicilio propio ubicado en la comunidad Guaslan Grande de parroquia San Luis cantón Riobamba en la provincia de Chimborazo, al observar el crecimiento de población con necesidades especialmente de los agricultores en disponer de semillas y plantas de calidad para cultivar y obtener mejores productos para el mercado, por lo que vio la oportunidad de crear una empresa de comercialización con el fin de brindar productos de calidad y variedad satisfaciendo necesidades. La denominación “Pilonera San José”, toma el nombre pensando en la comunidad y sobre todo que se sientan identificados de esa manera mantener lazos de confianza.

La microempresa está dedicada a la producción y comercialización de semillas, plántulas de hortalizas para el cultivo como lechuga, apio, perejil, coliflor, col, remolacha, pepino, entre otras, y fertilizantes brindando al cliente una atención adecuada y sobre todo asesoramiento para sus cultivos. Actualmente la microempresa agrícola ha logrado mantenerse en el mercado ejecutando pequeñas estrategias, y buscando apoyo de otras instituciones o asesores para llevar adelante al negocio.



Ilustración 2-5: Propuesta Logotipo de Pilonera San José

Fuente: Pilonera San José

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Tabla 1-5: Información Pilonera San José

Razón Social	PILONERA SAN JOSÉ
RUC	0604257600001
Provincia	Chimborazo
Cantón	Riobamba
Dirección	Vía Macas entrada a Guaslan Grande
Teléfono	0980745539
Correo electrónico	-
Representante Legal	Ing. Segundo Manuel Morocho Tiuquina

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

5.2.1.2 Diagnóstico de la Pilonera Matriz FODA

Tabla 2-5: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Clientes fidelizados.• Buena calidad del producto.• Asesoramiento técnico por parte del propietario.• Cuenta con normas de agro calidad.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de estrategias de marketing.• Falta de iniciativa y compromiso del personal.• Falta de capacitación al personal.• Infraestructura inadecuada.• No cuenta con una base de datos de los clientes.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Avance de la tecnología.• Gran cantidad de agricultores por la zona.• Ubicación geográfica adecuada permite a los clientes acercarse con facilidad.	<ul style="list-style-type: none">• Competencia negocios ubicados por el mismo sector y con la misma actividad.• Ataque de plagas y enfermedades• Fenómenos climáticos adversos como fuertes lluvias, soles, granizos, etc.• Migración del campo a la ciudad.

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

5.2.2. Filosofía empresarial

5.2.2.1. Misión

Propuesta de Misión para la Microempresa Pilonera SAN JOSÉ.

Tabla 3-5: Propuesta Misión

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO MISIÓN		
PREGUNTAS DIRECTRICES	RESPUESTAS DIRECTRICES	REDACCIÓN DE LA MISIÓN
¿Quiénes somos?	Pilonera San José	Pilonera SAN JOSÉ es una microempresa familiar cuyo objetivo principal es la producción y comercialización de plántulas hortalizas de calidad, brindando asesoría de excelencia a nuestros clientes a fin de que transformen la agricultura en un futuro sostenible de los alimentos, la naturaleza y las comunidades.
¿Qué buscamos?	La producción y comercialización de plántulas hortalizas de calidad	
¿Qué hacemos?	Asesoría de excelencia a nuestros clientes	
¿Dónde los hacemos?	En la comunidad Guaslan Grande, Parroquia San Luis, Cantón Riobamba, Provincia Chimborazo	
¿Por qué lo hacemos?	Para asegurar un mejor futuro sostenible de los alimentos, la naturaleza y las comunidades	
¿Para quién trabajamos?	Para los agricultores	

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

5.2.2.2. Visión

Propuesta de Visión para la Microempresa Pilonera SAN JOSÉ

Tabla 4-5: Propuesta Visión

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO VISIÓN		
PREGUNTAS DIRECTRICES	RESPUESTAS DIRECTRICES	REDACCIÓN DE LA VISIÓN
¿Cuál es la imagen deseada de nuestra organización?	Para el 2027 ser una microempresa de renombre por la producción y comercialización de plantas hortalizas de calidad	Para el 2027 ser una microempresa de renombre por la producción y comercialización de plántulas hortalizas, líderes en el mercado local enfocada en el buen servicio y calidad, trabajando directamente con
¿Cómo seremos en el futuro?	Líderes en el mercado local enfocada en el buen servicio y calidad	

¿Qué haremos en el futuro?	Un mundo donde la agricultura sostenible es la base de paisajes rurales prósperos.	productores para crear un mundo donde la agricultura sostenible sea la base de paisajes rurales prósperos.
¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?	Trabajar directamente con productores	

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

5.2.2.3. Valores

Los valores éticos que practica la Pilonera, en cada uno de sus puestos de trabajo y con sus clientes son los siguientes:

Honestidad: Actuar con sinceridad y total transparencia a fin de que se creen lazos de confianza y pueda existir mayor comunicación con los clientes.

Trabajo en Equipo: Fomentar la cooperación entre los trabajadores a fin de construir un equipo optimo y eficaz, estén alineados a un mismo objetivo de manera que se pueda ofrecer un mejor servicio a los clientes.

Responsabilidad: Garantizar el cumplimiento de las acciones, obligaciones, operaciones de la microempresa se realicen correctamente de tal manera que los clientes se sientan satisfechos y se genere confianza y tranquilidad.

Calidez humana: Generar en los clientes confianza, ofreciendo un trato amable y personalizado, siendo empáticos y cordiales lo cual nos permitirá establecer relaciones comerciales más duraderas.

Puntualidad: Cumplir a tiempo con los pedidos de los clientes u otras actividades a fines, para de cierta manera se sientan conformes con el servicio dado, garantizando una confianza.

Comunicación: Establecer una comunicación adecuada tanto empleados con clientes generando respeto, lo cual nos ayudara a entender al cliente.

Servicio: Brindar la mejora atención al cliente a fin de responder de manera oportuna todas sus necesidades, así establecer una relación estrecha haciéndonos crecer como microempresa.

Calidad: Brindar valor al cliente, saber que el cliente es lo primero, a través de buenas relaciones, excelente servicio y productos de calidad a fin de que cumplir con todas sus expectativas.

5.2.3. Estructura Organizacional

5.2.3.1. Propuesta Organigrama Estructural para Pilonera San José

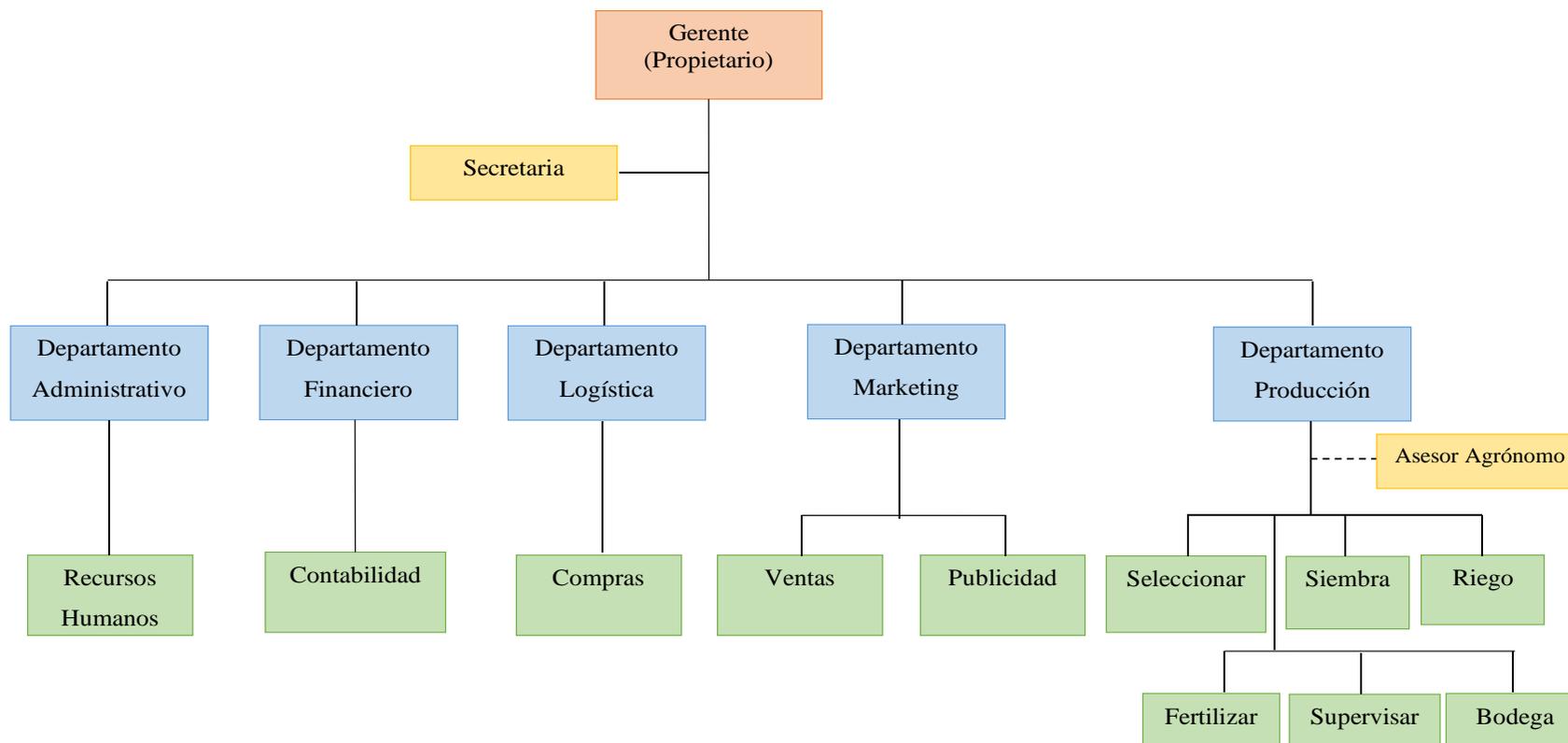


Ilustración 3-5: Propuesta organigrama estructural

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

5.2.3.2. Manuales de Funciones propuestos para Pilonera San José

Tabla 5-5: Propuesta Manual de Funciones Gerente

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
	Nombre del puesto: Gerente-Propietario
	Nombre del área: Gerencia
	Dependencia: -----
	Supervisa a: Todo el personal de la empresa
	Número de cargos: 1
OBJETIVO DEL PUESTO	
Dirigir, organizar y controlar todas las actividades que se lleven a cabo en la pilonera, a fin de que exista un buen funcionamiento dentro de la misma.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Representar legalmente a la pilonera en cualquier aspecto. • Planificar y dirigir las actividades de la pilonera optimizando recursos. • Seleccionar y contratar el personal idóneo para la microempresa. • Controlar que la parte financiera y contable se lleva a cabo correctamente. • Coordinar el proceso de compra con proveedores a fin de que los productos ofrecidos sean de calidad. • Verificar que el proceso de producción de plántulas sea la adecuada. • Otras funciones a fines al puesto que permitan el cumplimiento de los objetivos de la microempresa. 	
PERFIL REQUERIDO	
Educación Título tercer nivel en Administración de Empresas	Experiencia Mínimo 2 años con cargos similares
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Comunicación • Trabajo en equipo • Capacidad de negociación 	

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Tabla 6-5: Propuesta Manual de Funciones Secretaria

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
	Nombre del puesto:	Secretaria
	Nombre del área:	Secretaría
	Dependencia:	Gerente
	Supervisa a:	Ninguno
	Número de cargos:	1
OBJETIVO DEL PUESTO		
Es la encargada del manejo del local y la atención a los clientes que acudan a la pilonera, así como de apoyo en tareas establecidas.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Manejar adecuadamente archivos y la base de datos de los clientes. • Realizar o recibir las llamadas y mensajes cuando se presenten. • Realización de oficios, solicitudes, convocatorias en caso de ser necesario. • Recibir y dar a conocer información importante a los distintos departamentos. • Atender a los clientes o demás personas que lleguen a la pilonera. • Cumplir con las disposiciones que el gerente encomiende. 		
PERFIL REQUERIDO		
Educación	Experiencia	
Título en secretariado o carreras afines.	Mínimo 1 año en cargos similares	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Agilidad • Trabajo en equipo • Creatividad • Buena ortografía • Facilidad de expresión 		

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Tabla 7-5: Propuesta Manual de Funciones Jefe RR. HH

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
	Nombre del puesto:	Jefe Recursos Humanos
	Nombre del área:	Administrativo
	Dependencia:	Gerente
	Supervisa a:	Todo el personal de la empresa
	Número de cargos:	1
OBJETIVO DEL PUESTO		
Es el encargado de que las labores se desarrollen eficazmente, así como se cumplan las políticas enfocadas al personal.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Planifica, organiza, dirige y controla que las actividades como el reclutamiento, selección y evaluación de desempeño del personal sea adecuada. • Planificar actividades extraordinarias como charlas o capacitaciones para los colaboradores. • Planifica y determina las formas salariales para cada trabajador. • Verificar que el personal cuente con un seguro de vida. • Difunde las políticas del personal dentro de la microempresa. • Evalúa el entorno del trabajo a fin de evitar riesgos laborales. 		
PERFIL REQUERIDO		
Educación	Experiencia	
Título tercer nivel en Administración de Empresas.	Mínimo 2 años en cargos similares	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Trabajo en equipo • Empatía • Honesto • Responsable • Ser resiliente • Capacidad de negociación 		

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Tabla 8-5: Propuesta Manual de Funciones Contadora

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
	Nombre del puesto:	Contadora
	Nombre del área:	Financiera
	Dependencia:	Gerente
	Supervisa a:	Secretaría
	Número de cargos:	1
OBJETIVO DEL PUESTO		
<p>Se encarga de llevar una correcta ejecución de las actividades económicas de la microempresa en base a principios contables, normas legales y tributarias, a fin de que se muestre una información financiera real y óptima.</p>		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar informes financieros de la microempresa y presentar al gerente. • Realizar la declaración de impuestos correctamente. • Mantener los libros contables siempre actualizado. • Realizar y presentar informes tributarios a las autoridades a fin de demostrar que existe un correcto ejercicio de la actividad de la pilonera. • Verificar el registro de pago a empleados, así como la realización del respectivo rol de pago. • Controlar y revisión de las cuentas. 		
PERFIL REQUERIDO		
Educación	Experiencia	
Título tercer nivel en Contabilidad y Auditoría	Mínimo 2 años en cargos similares	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Honesto • Responsable • Manejo de cuentas contables, datos financieros, entre otros. • Adecuada comunicación • Capacidad de negociación • Habilidad en números y matemáticas • Conocimientos en tecnología 		

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Tabla 9-5: Propuesta Manual de Funciones Comprador

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
	Nombre del puesto:	Comprador
	Nombre del área:	Logística
	Dependencia:	Gerente, Producción
	Supervisa a:	-----
	Número de cargos:	1
OBJETIVO DEL PUESTO		
Es el encargado de adquirir la materia prima y demás insumos para la pilonera, así como buscar a los proveedores para obtener productos de calidad.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y controlar los precios de la materia prima a fin de optimizar el recurso capital. • Realizar la compra de materia prima de calidad a los distintos proveedores. • Buscar y realizar acuerdos con los proveedores con el propósito de que se entregue insumos en buenas condiciones. • Mantener información actualizada del stock de la pilonera para evitar compras innecesarias. • Realizar y supervisar los órdenes de compras. 		
PERFIL REQUERIDO		
Educación	Experiencia	
Bachiller o Tecnólogo en Administración.	Mínimo 1 año en cargos similares	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Honesto • Responsable • Capacidad de negociación • Trabajo bajo presión • Comunicación adecuada • Capacidad analítica 		

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Tabla 10-5: Propuesta Manual de Funciones Vendedor

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
	Nombre del puesto:	Vendedor
	Nombre del área:	Ventas
	Dependencia:	Gerente, Jefe de Marketing
	Supervisa a:	-----
	Número de cargos:	2
OBJETIVO DEL PUESTO		
Es el encargado de las ventas de los productos que ofrece la pilonera, asesorando a los clientes para una buena toma de decisión por parte del comprador.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer el portafolio de productos que tiene la pilonera. • Atender y tomar los pedidos de los clientes. • Entregar los pedidos según la dirección asignada por el cliente. • Analizar los puntos de ventas disponible para dar a conocer el producto de la pilonera. • Fijar los precios de los productos de la pilonera. • Captar nuevos clientes de distintas zonas. 		
PERFIL REQUERIDO		
Educación	Experiencia	
Título tercer nivel en Marketing o Comercio.	Mínimo 1 año en cargos similares	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Agilidad • Trabajo en equipo • Creativo • Eficaz • Capacidad de negociación 		

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Tabla 11-5: Propuesta Manual de Funciones Responsable Publicidad

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
	Nombre del puesto: Responsable de Publicidad
	Nombre del área: Marketing
	Dependencia: Gerente, Jefe de Marketing
	Supervisa a: -----
	Número de cargos: 1
OBJETIVO DEL PUESTO	
Es el encargado de dar a conocer la pilonera, es decir, la marca a los distintos clientes-consumidores, a fin de generar mayor reconocimiento y posicionamiento en el mercado.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordina y realiza una investigación de mercado. • Planifica y supervisa las actividades de publicidad y relaciones públicas. • Elabora estrategias de marketing. • Establece contratos con medios de comunicación para promocionar a la microempresa. • Diseña distintas campañas publicitarias para la microempresa. • Gestionar y maneja adecuadamente el presupuesto asignado. 	
PERFIL REQUERIDO	
Educación Título tercer nivel en Marketing.	Experiencia Mínimo 1 año en cargos similares
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Agilidad • Trabajo en equipo • Creativo • Eficiente • Capacidad de negociación • Mentabilidad abierta • Curioso • Capacidad en la toma de decisiones 	

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Tabla 12-5: Propuesta Manual de Funciones Jefe Producción

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
	Nombre del puesto:	Jefe de producción
	Nombre del área:	Producción
	Dependencia:	Gerente
	Supervisa a:	Seleccionador, Sembrador, Riego, Fertilizador, Supervisor, Bodeguero
	Número de cargos:	1
OBJETIVO DEL PUESTO		
<p>Planifica, dirige y controla todas las actividades enfocadas a la producción de las plántulas, además gestionar las tareas de los trabajadores a fin de asegurar un mejor rendimiento y productividad.</p>		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Controla y supervisa la labor que realizan los trabajadores de la pilonera. • Controla que los recursos estén óptimos y disponibles para la producción. • Supervisa que el proceso de producción sea correcto a fin de no exista problemas. • Supervisa que las instalaciones para la producción estén optimas y mantenidas. • Realiza pedidos de materia prima e insumos necesarios para la producción de las plántulas. • Elaborar informes sobre las unidades producidas y las que se entregaron. • Realiza las ordenes de producción. 		
PERFIL REQUERIDO		
Educación	Experiencia	
Título tercer nivel en Agronomía.	Mínimo 1 año en cargos similares	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Agilidad • Trabajo en equipo • Capacidad de negociación • Toma de decisiones • Conocimiento en producción, procesos. 		

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Tabla 13-5: Propuesta Manual de Funciones Asesor Agrónomo

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
	Nombre del puesto: Asesor Agrónomo
	Nombre del área: Producción
	Dependencia: Gerente, Jefe de producción
	Supervisa a: Seleccionador, Sembrador, Riego, Fertilizador, Supervisor, Bodeguero
	Número de cargos: 1
OBJETIVO DEL PUESTO	
Verifica que el proceso de producción de las plántulas sea oportuna y correcta, además se encarga de dar asesoría y seguimiento a los cultivos de los clientes.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los productos (semillas) correspondan a los pedidos realizados y que no se encuentren dañados. • Guía al sembrador a producir correctamente la semilla. • Controlar el proceso de producción de la plántula. • Controla y prevé las posibles enfermedades y plagas que afecten a las plántulas. • Planifica y dirige exámenes enfocados al sistema de siembra y cultivo. • Asesora a los clientes sobre la forma de cuidar el cultivo. • Verificar el inventario de los productos (plántulas hortalizas). 	
PERFIL REQUERIDO	
Educación Título tercer nivel en Agronomía.	Experiencia Mínimo 2 años en cargos similares
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Agilidad • Trabajo en equipo • Toma de decisiones • Conocimiento en producción, procesos. • Capacidad de negociación 	

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Tabla 14-5: Propuesta Manual de Funciones Seleccionador

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
	Nombre del puesto: Seleccionador
	Nombre del área: Producción
	Dependencia: Gerente, Jefe de producción
	Supervisa a: -----
	Número de cargos: 1
OBJETIVO DEL PUESTO	
Se encarga de la selección de las semillas y demás insumos las mismas que en estén óptimas condiciones para su respectiva siembra y desarrollo de las plántulas.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Escoge las semillas que van a ser sembradas en base a los pedidos antes establecidos. • Separa los productos e insumos según vayan a ser utilizadas a fin de que no exista equivocaciones a la hora de la producción. • Selecciona el o los sustratos adecuados para la germinación y desarrollo de las plántulas. • Elige las bandejas o recipientes adecuadas para la siembra de las plántulas. • Optimiza los recursos de la pilonera. 	
PERFIL REQUERIDO	
Educación Bachiller o tecnólogo a fin su puesto.	Experiencia Mínimo 1 año en cargos similares
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Agilidad • Trabajo en equipo • Toma de decisiones • Conocimiento en producción, procesos. 	

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Tabla 15-5: Propuesta Manual de Funciones Sembrador

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
	Nombre del puesto: Sembrador
	Nombre del área: Producción
	Dependencia: Gerente, Jefe de producción
	Supervisa a: -----
	Número de cargos: 2
OBJETIVO DEL PUESTO	
Se encarga de sembrar las semillas utilizando todos los recursos necesarios antes seleccionado, a fin de que se produzca de manera óptima las plántulas.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Llenar las bandejas con el sustrato anteriormente seleccionado. • Marcar las celdas de las bandejas para sembrar a fin de que las semillas quede centrada y puede germinar adecuadamente. • Sembrar la semilla, es recomendable colocar una semilla por cada celda. • Tapar a la semilla con el mismo sustrato llenado anteriormente. • Regar la siembra para tener una germinación uniforme. • Enviar la producción al invernadero a fin de que no pierda humedad y acelere el proceso de germinación. 	
PERFIL REQUERIDO	
Educación Bachiller o tecnólogo a fin su puesto.	Experiencia Mínimo 1 año en cargos similares
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Agilidad • Trabajo en equipo • Conocimiento en producción, procesos. • Responsabilidad • Capacidad de aprendizaje • Creatividad e innovación 	

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Tabla 16-5: Propuesta Manual de Funciones Riego

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
	Nombre del puesto:	Riego
	Nombre del área:	Producción
	Dependencia:	Gerente, Jefe de producción
	Supervisa a:	-----
	Número de cargos:	1
OBJETIVO DEL PUESTO		
Se encarga del manejo de agua y riego a las semillas plantadas a fin de que se garantice un óptimo rendimiento y no produzca efectos que perjudiquen a la plantación.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Realiza una planificación para el riego de las semillas. • Realiza el análisis del agua para el riego para conocer los nutrientes y sales disueltas. • Seleccionar el mejor sistema de riego e instalación de la misma. • Establece los tratamientos convenientes para realizar al agua. • Cuidado del agua a fin de que no haya desperdicios. 		
PERFIL REQUERIDO		
Educación	Experiencia	
Bachiller o tecnólogo a fin su puesto.	Mínimo 1 año en cargos similares	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Agilidad • Trabajo en equipo • Conocimiento en producción, procesos y riego. • Responsabilidad • Capacidad de aprendizaje • Creatividad e innovación 		

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Tabla 17-5: Propuesta Manual de Funciones Fertilizador

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
	Nombre del puesto:	Fertilizador
	Nombre del área:	Producción
	Dependencia:	Gerente, Jefe de producción
	Supervisa a:	-----
	Número de cargos:	1
OBJETIVO DEL PUESTO		
Se encarga del manejo adecuado de los fertilizantes a utilizar en el proceso de germinación de las semillas, a fin de obtener productos de calidad.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el proceso en el que se encuentra la semilla. • Realizar un listado de los fertilizantes recomendados para su utilización. • Realizar bitácoras de fertilización a fin de verificar las dosis aplicadas y el producto utilizado. • Establecer y seleccionar la mejor técnica de fertilización. • Cambiar los equipos de fumigación puesto que pueden tener otro tipo de fertilizante que dañe la producción. • Fertilizar la producción según la necesidad de hacerlo. 		
PERFIL REQUERIDO		
Educación	Experiencia	
Bachiller o tecnólogo a fin su puesto.	Mínimo 1 año en cargos similares	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Agilidad • Trabajo en equipo • Conocimiento en producción, procesos. • Responsabilidad • Capacidad de aprendizaje 		

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Tabla 18-5: Propuesta Manual de Funciones Supervisor

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
	Nombre del puesto:	Supervisor
	Nombre del área:	Producción
	Dependencia:	Gerente, Jefe de producción, Asesor Agrónomo
	Supervisa a:	Seleccionador, Sembrador, Riego, Fertilizador, Bodeguero
	Número de cargos:	1
OBJETIVO DEL PUESTO		
Se encarga de controlar y monitorear que las actividades y demás procesos se efectúen en base a las normas que tiene la pilonera.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Verifica que solo el personal autorizado pueda ingresar al invernadero así se evita posibles contaminaciones a las plántulas. • Controla que se cumplan con las normas de ingreso al invernadero como desinfección de calzado. • Informar al asesor agrónomo cualquier irregularidad que se de en la producción. • Elaborar informes mensuales con lo que suceda en el invernadero. • Revisar con frecuencia el proceso de producción de la plántula. • Realizar y llenar bitácoras según la información requerida de cada proceso. • Verifica que el lugar este en óptimas condiciones y limpio. 		
PERFIL REQUERIDO		
Educación	Experiencia	
Bachiller o tecnólogo a fin su puesto.	Mínimo 1 año en cargos similares	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Agilidad • Trabajo en equipo • Conocimiento en producción, procesos. • Responsabilidad • Capacidad de aprendizaje • Creatividad e innovación 		

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Tabla 19-5: Propuesta Manual de Funciones Bodeguero

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
	Nombre del puesto:	Bodeguero
	Nombre del área:	Producción
	Dependencia:	Gerente, Jefe de producción
	Supervisa a:	-----
	Número de cargos:	1
OBJETIVO DEL PUESTO		
Es el encargado del almacenamiento, control, mantenimiento y manejo adecuado de las materias primas y demás productos en bodega estén óptimos.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Tener un registro de entradas y salidas de los productos y demás insumos de la pilonera. • Mantener actualizado el inventario de los productos (plántulas hortalizas). • Cuidar de los productos almacenados en bodega a fin de que no se deterioren. • Recibir y chequear la mercancía, verificando que sea el pedido exacto. • Mantener la bodega limpia y ordenada. 		
PERFIL REQUERIDO		
Educación	Experiencia	
Bachiller o tecnólogo a fin su puesto.	Mínimo 1 año en cargos similares	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Agilidad • Capacidad de organización • Responsabilidad 		

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

5.2.4. Establecimiento de objetivos

5.2.4.1. A corto plazo

- Mejorar las ventas en un 10% atrayendo más clientes de la zona y de las demás comunidades.
- Incrementar la visibilidad de la empresa a través de internet aumentando los canales de difusión.

5.2.4.2. A Largo plazo

- Invertir en la importación de semillas de otro país a fin producir plántulas de calidad.
- Invertir en la importación de fertilizantes, lo cual permitirá que no haya intermediarios y el costo sea menor en comparación con los proveedores, así el cliente obtenga productos a precios accesibles.
- Abrir una nueva pilonera para producir más plantas y exista mayores unidades para la venta.

5.2.5. Análisis Interno y Externo

5.2.5.1. Matriz de Evaluación Externa EFE (Oportunidades y Amenazas)

La matriz EFE permite analizar los factores externos de la empresa, es decir, oportunidades o amenazas que se presenten que posterior al análisis se puede realizar estrategias.

La calificación asignada se basará según la capacidad de la microempresa para emplear las estrategias, la misma que será en la siguiente escala: 4=Oportunidad Mayor, 3=Oportunidad Menor, 2=Amenaza Menor, 1=Amenaza Mayor.

Tabla 20-5: Análisis Matriz EFE

FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Avance tecnológico	0,2	3	0,6
Gran cantidad de agricultores por la zona	0,2	3	0,6
Ubicación geográfica adecuada permite a los clientes acercarse con facilidad	0,1	3	0,3
AMENAZAS			

Competencia negocios ubicados por el mismo sector y con la misma actividad.	0,25	1	0,25
Ataque de plagas y enfermedades	0,05	2	0,1
Fenómenos climáticos adversos	0,05	2	0,1
Migración del campo a la ciudad	0,15	1	0,15
	1		2,1

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

En base al resultado de 2,1 de la matriz EFE la microempresa se encuentra externamente débil, lo cual se debe a que existe una fuerte competencia en el mercado hace que no pueda aprovechar las oportunidades que se presentan, para ello se desarrollará estrategias que permitan disminuir las amenazas y ser líder en el mercado.

5.2.5.2. Matriz de Evaluación Interna EFI (Fortalezas y Debilidades)

La matriz EFI permite analizar los factores internos de la empresa ya sea fortalezas o debilidades que se presenten que posterior al análisis se puede realizar estrategias.

La calificación asignada se basará según la capacidad de la microempresa para emplear las estrategias, la misma que será en la siguiente escala: 4=Fortaleza Mayor, 3=Fortaleza Menor, 2=Debilidad Menor, 1=Debilidad Mayor.

Tabla 21-5: Análisis Matriz EFI

FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Clientes fidelizados	0,2	4	0,8
Buena calidad del producto	0,2	3	0,6
Asesoramiento técnico por parte del propietario	0,1	4	0,4
Cuenta con normas de Agrocalidad	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			
Falta de estrategias de marketing	0,2	1	0,2
Falta de capacitación al personal	0,1	2	0,2
Infraestructura inadecuada	0,05	2	0,1
No cuenta con una base de datos de los clientes	0,1	1	0,1
	1		2,55

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

En base al resultado obtenido de la matriz EFI con resultado de 2,55 demuestra que la pilonera es internamente fuerte ya que ofrece productos de calidad, lo cual en base a la información obtenida podemos concluir que las debilidades pueden convertirse en fortalezas si se lleva a cabo un adecuado manejo de las estrategias.

5.2.5.3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Para el desarrollo de la Matriz de Perfil Competitivo se analizó a tres empresas con la misma actividad alrededor de la zona donde se encuentra ubicada la microempresa Pilonera San José, y se obtuvo la siguiente información:

- Pilonera San Antonio
- Pilonera El Productor
- Pilonera Santa Rosa

Tabla 22-5: Empresas competidoras

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS
<p style="text-align: center;">PILONERA SAN ANTONIO</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene 2 establecimientos de viveros • Cuenta con página de Facebook • Ofrece todo tipo de plantas • Agroquímicos como: fungicidas, insecticidas, herbicidas. • Entrega a domicilio
<p style="text-align: center;">PILONERA EL PRODUCTOR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Invernadero metálico • Ofrecen plantas de coliflor, col morada, perejil, apio, acelga, zuquini, lechuga, remolacha, tomate.



PILONERA SANTA ROSA



- Cuenta con página de Facebook
- Cuenta con página web creada en wix.
- Línea de productos:
 - Plántulas de todo tipo de hortalizas: tomate, lechuga, lechuga de hoja, brócoli, coliflor, pimiento, pepinillo, cebolla.
 - Agroquímicos como: fungicidas, insecticidas, herbicidas, abonos químicos.
 - Cinta de goteo, acolchados, geomembranas, bombas.
- Realiza entregas a domicilio
- Asesoramiento técnico gratis
- Diseño de sistema de riego gratis.
- Aplican estrategias como el Black Friday, o regalos en fechas especiales.
- Cuenta con almacén agrícola en buen estado.

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Tabla 23-5: Matriz de Perfil Competitivo

Factor clave de éxito	PILONERA SAN JOSÉ			PILONERA EL PRODUCTOR			PILONERA SAN ANTONIO			PILONERA SANTA ROSA		
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Comparación de precios	0,10	1	0,1	0,10	1	0,1	0,10	3	0,3	0,10	3	0,3
Volumen de ventas	0,15	2	0,3	0,15	2	0,3	0,15	3	0,45	0,15	4	0,6
Variedad de productos	0,20	4	0,8	0,20	4	0,8	0,20	4	0,8	0,20	4	0,8
Calidad de producto	0,10	4	0,4	0,10	4	0,4	0,10	4	0,4	0,10	4	0,4
Personal capacitado	0,10	2	0,2	0,10	1	0,1	0,10	2	0,2	0,10	3	0,3
Publicidad	0,10	1	0,1	0,10	1	0,1	0,10	2	0,2	0,10	3	0,3
Participación en el mercado	0,10	3	0,3	0,10	3	0,3	0,10	3	0,3	0,10	3	0,3
Lealtad del cliente	0,10	3	0,3	0,10	3	0,3	0,10	3	0,3	0,10	3	0,3
Infraestructura	0,05	2	0,1	0,05	3	0,15	0,05	4	0,2	0,05	4	0,2
	1,00		2,60	1,00		2,55	1,00		3,15	1,00		3,50

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

En base a los resultados obtenidos de la matriz MPC, podemos concluir que la empresa Pilonera Santa Rosa es más fuerte en términos competitivos haciendo de la misma una mejor opción para adquirir los productos, además de ello estos resultados nos permite saber a nosotros como microempresa los aspectos que debemos mejorar y buscar las mejores estrategias para lograr sobrepasar a la competencia

5.2.6. Desarrollo de Estrategias

5.2.6.1. Matriz CAME

Es una herramienta importante dentro de la planeación estratégica puesto que permite establecer estrategias claras y precisas, para su ejecución, por medio de la disminución de debilidades, aumentando las fortalezas, afrontando las amenazas y aprovechando las oportunidades presentes en el entorno en el cual se desenvuelve la pilonera.

Tabla 24-5: Matriz CAME

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
			O1. Avance de la tecnología. O2. Gran cantidad de agricultores por la zona. O3. Ubicación geográfica adecuada permite a los clientes acercarse con facilidad.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA	
F1. Clientes fidelizados. F2. Buena calidad del producto. F3. Asesoramiento técnico por parte del propietario. F4. Cumple con normas de agro calidad.	F1, O1, O2: Estrategia de fidelización: Enviar mensajes personalizados vía WhatsApp a los clientes potenciales con información relevante de los productos.	F2, F3, F4, A2, A3: Estrategia para guía a los clientes en la producción de sus cultivos: Elaborar una guía en base al instructivo de AGROCALIDAD, a	

	F3, F4, O2: Estrategia de asesoramiento: Visitar al cliente que adquirió el producto a fin de dar la asesoría necesaria sobre cómo mantener su cultivo.	fin de que los clientes conozcan todas las normativas y procesos para una producción orgánica.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1. Falta de estrategias de marketing. D2. Falta de iniciativa y compromiso del personal. D3. Falta de capacitación al personal. D4. Infraestructura inadecuada. D5. No cuenta con una base de datos de los clientes.	D2, O1: Estrategia de incentivos al personal: Elaborar políticas de incentivos para el personal a fin de motivarlos para que desarrollen su trabajo de mejor manera. D4, O1: Estrategia para mejorar la infraestructura: Contratar personal para que de mantenimiento al invernadero anualmente. D5, O1, O3: Estrategia de registro de clientes: Implementar un software para el registro de los clientes con los que cuenta la pilonera, con la finalidad de tener una base de datos óptima.	D2, A2, A3: Estrategia de capacitación: Realizar un plan de capacitación anual para el personal sobre temas de agricultura, producción de las plantas y manejo de químicos.

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

5.2.6.2. Matriz de Objetivos y Estrategias

La matriz de objetivos y estrategias fue establecida en base a la matriz CAME, el cual servirá para que la microempresa tenga un direccionamiento organizacional óptimo la misma que permitirá que tenga mayores resultados en la producción por consiguiente en las ventas, para ello se aplicó la metodología de asignar responsables, indicadores y metas a alcanzar en cada estrategia propuesta, permitiendo así determinar el impacto que tendrá dentro de los objetivos de la pilonera.

Tabla 25-5: Matriz Objetivos y Estrategias

Objetivo Estratégico	Objetivos Operacionales	Estrategias	Metas	Indicadores	Responsables
Generar un direccionamiento organizacional al óptimo para la microempresa.	1. Reforzar la fidelización de los clientes	1. Estrategia de fidelización: Enviar mensajes personalizados vía WhatsApp a los clientes potenciales con información relevante de los productos.	Realizar el 100% de los envíos de mensajes a cada uno de los clientes potenciales.	# De mensajes enviados por día.	Gerente-Propietario
	2. Mejorar el servicio al cliente a través de un buen asesoramiento sobre los cultivos a los clientes.	2. Estrategia de asesoramiento: Visitar al cliente que adquirió el producto a fin de dar la asesoría necesaria sobre cómo mantener su cultivo.	Dar asesoramiento técnico personalizado y oportuno al menos al 75% de los clientes.	# De visitas realizadas por asesor técnico a los clientes.	Gerente-Propietario Asesor agrónomo
	3. Mejorar los procesos de producción	3. Estrategia para guía a los clientes	El 100% de los	# De folletos	

	<p>a la hora de cultivar a fin de que los clientes produzcan productos de calidad para el mercado.</p>	<p>en la producción de sus cultivos: Elaborar folletos en base al instructivo de AGROCALIDAD, que permita a los clientes conocer todas las normativas y procesos para una producción de calidad.</p>	<p>clientes tengan a su disposición el folleto para una producción óptima.</p>	<p>entregados a los clientes/# de clientes</p>	<p>Gerente-Propietario</p>
	<p>4. Aumentar la motivación en el talento humano.</p>	<p>4. Estrategia de incentivos al personal: Elaborar políticas de incentivos para el personal a fin de motivarlos para que desarrollen su trabajo de mejor manera.</p>	<p>Contar con un 5% del personal con bonificación.</p>	<p># De personal que han recibido el incentivo / # de personal *100</p>	<p>Gerente-Propietario o Secretaria</p>

	<p>5. Mejorar la infraestructura de la pilonera a fin de que sea un lugar adecuado para el desarrollo de las actividades .</p>	<p>5. Estrategia para mejorar la infraestructura: Contratar personal para que de mantenimiento al invernadero anualmente.</p>	<p>Adecuar el invernadero en su totalidad para una mejor producción .</p>		<p>Gerente-Propietario o</p>
	<p>6. Controlar el registro de los clientes, con la finalidad de tener una base de datos óptima.</p>	<p>6. Estrategia de registro de clientes: Implementar un software administrativo-contable para el registro de los clientes con los que cuenta la pilonera.</p>	<p>Supervisar en 100% la base de datos de los clientes que posee la pilonera</p>	<p># De clientes registrados con el software administrativo-contable</p>	<p>Gerente-Propietario o Secretaria</p>
	<p>7. Reforzar los conocimientos, capacidades y habilidades del talento humano</p>	<p>7. Estrategia de capacitación : Realizar un plan de capacitación anual para el personal sobre temas</p>	<p>Realizar el 100% de las capacitaciones planificadas en un año.</p>	<p># De capacitaciones realizadas en un año / # De capacitaciones planificadas</p>	<p>Gerente-Propietario o Secretaria</p>

	periódicam ente.	de agricultura, producción de las plantas y manejo de químicos.		s para el año.	
--	---------------------	--	--	-------------------	--

Fuente: Análisis FODA Pilonera San José

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

5.2.6.3 Estrategias del Marketing Mix

Para efectos de la propuesta se desarrolló estrategias de marketing mix el cual contiene de cada una de las estrategias para lograr el alcance de los objetivos propuestos.

Objetivo 1: Ampliar una nueva línea de producto para aumentar el volumen de ventas de la microempresa.

Estrategia de Producto: Adquirir nuevos productos para la pilonera tomando en cuenta las preferencias de los clientes.

Meta: Implementar al menos 2 nuevos productos complementarios que permita mejorar la línea de productos de la pilonera.

Propósito de la estrategia

Tener mayor cantidad de productos de calidad a fin de mejorar el volumen de ventas en función de la competitividad del sector.

Actividades:

- Adquirir nuevas plantas ornamentales para los jardines como rosas, claveles, margaritas, geranios y limones.
- Adquirir plantas frutales como durazno, aguacate, pepino dulce, babaco, manzana, fresa y mora.
- Verificar la aceptación de los nuevos productos a través de la página de Facebook.

Instrucciones

El tiempo estimado para esta estrategia es de un mes puesto que nos permitirá conocer la cantidad de adquisición de estos nuevos productos por parte de los clientes

Responsable

Gerente-Propietario

Encargado de bodega

Vendedor

Línea de producto

Tabla 26-5: Línea de productos

Plantas Ornamentales	Plantas Frutales
 <ul style="list-style-type: none"> Rosas, claveles, margaritas, geranios y limones. 	 <ul style="list-style-type: none"> Durazno, aguacate, pepino dulce, babaco, manzana, fresa y mora.

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Tabla 27-5: Estrategia de producto

Estrategia	Actividades	Encargado	Tiempo	Costo
<p>Adquirir nuevos productos en la pilonera tomando en cuenta las preferencias de los clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Adquirir nuevas plantas ornamentales para los jardines como rosas, claveles, margaritas, geranios y limones. •Adquirir plantas frutales como durazno, aguacate, pepino dulce, babaco, manzana, fresa y mora. 	<p>Gerente-Propietario Encargado de bodega Vendedor</p>	<p>Un mes</p>	<p>\$200,00</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la aceptación de los nuevos productos a través de la página de Facebook. 			
--	--	--	--	--

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Objetivo 2: Fijar precios en varios paquetes promocionales durante períodos específicos del año.

Estrategia de precio: Definir precios a los paquetes promocionales de la microempresa Pilonera San José en base a periodos específicos del año.

Meta: Realizar al menos 3 combos promocionales de los productos que ofrece la pilonera en los periodos específicos.

Propósito de la estrategia

Atraer un mayor número de clientes hacia la pilonera el cual permita a su vez hacer crecer el volumen de ventas.

Actividades

Establecer promociones por periodos específicos:

- Descuento por la cantidad de compra: por la compra por más de 10 mil plántulas hortalizas se hará un descuento del 5%.
Este descuento se aplicaría para las plántulas de tomate riñón, pepino y cebolla puesto que según la encuesta aplicada son las plántulas que más adquieren los clientes para cultivar ya que muchos de ellos cuentan con terrenos de grandes hectáreas.
- En Navidad: por compras superiores a \$25 participa en una rifa navideña.
Esta promoción se aplica por la compra de cualquier producto de la pilonera ya sea plántulas o cualquier químico.
- Combos 2x1: por la compra de la plántula que requiere el cliente se lleva el segundo a mitad de precio.
Esto con el fin de que las plántulas que están en inventario por mucho tiempo puedan ser adquiridas por los clientes, esto permitirá reducir costos del stock.

Instrucciones

El tiempo estimado para el desarrollo de estas estrategias es de dos semanas antes y durante las fechas establecidas esto con el fin de tener nuevos clientes potenciales.

Responsable

Gerente-Propietario

La principal meta de la microempresa es lograr captar y posicionarse en la mente de sus consumidores y en el mercado local por encima de su competencia, dicha meta puede lograrse con un incremento masivo en la imagen publicitaria de la marca, en este caso aprovechar al máximo la red social creada Facebook.

Tabla 28-5: Estrategia de Precio

Estrategia	Actividades	Encargado	Tiempo	Costo
Definir precios a los paquetes promocionales de la microempresa Pilonera San José en base a periodos específicos del año.	• Descuento por la cantidad de compra: por la compra por más de mil plántulas de hortalizas se hará un descuento del 5%.	Gerente-Propietario	Dos semanas	\$200,00
	•En Navidad: por compras superiores a \$25 participa en una rifa navideña.		Dos semanas	
	•Combos 2x1: por la compra de la plántula que requiere el cliente lleva el segundo a mitad de precio.		Dos semanas	
	Total: un mes y 15 días			

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Objetivo 3: Desarrollar estrategias de publicidad online a fin de dar a conocer los productos que ofrece la pilonera.

Estrategia de promoción: Creación de páginas en redes sociales para generar mayor impacto a los clientes minimizando costos y tiempo.

Meta: Diseñar al menos un perfil en cualquier red social para transmitir un mensaje específico de los productos y servicios de la pilonera.

Propósito de la estrategia

Generar un mayor reconocimiento de la microempresa por medio de las redes sociales a fin de captar a la marca en la mente del consumidor.

Actividades

- Diseñar el perfil en la red social más utilizada y conocida Facebook.
- Seleccionar las fotos que se va utilizar para el diseño de la red social, así como de los productos oferentes.

Las fotos que se vayan a publicar deben tener relación y transmitir el diseño, calidad de los productos que despierte sensaciones y crear conexiones ya sea conscientes e inconscientes lo cual será de importancia para que el cliente elija nuestra marca en el momento de decisión de compra.

- Mantener siempre actualizada la página con información nueva sobre los productos o de las promociones.
- Responder a las inquietudes de los usuarios en caso de que exista.

Instrucciones

El tiempo que estima para el desarrollo de esta estrategia es de una semana ya que una vez creada la página se pueda captar un mayor número de clientes.

Responsable

Gerente/Propietario

Hoy en día las estrategias de publicidad de marketing más utilizada son a través de las redes sociales puesto que generan un mayor impacto en las personas, por lo que este juega un papel importante en las empresas para captar y atraer más clientes, y fidelizar a los clientes actuales, esto se debe al avance de la tecnología que permite que haya mayor competencia en el mercado.

El mercado agropecuario en el Ecuador está dominado por muchas empresas reconocidas, por lo que a través de esta estrategia procuramos captar y entrar al mercado local y nacional, por consiguiente, tenemos como pilar fundamental de la estrategia:

- **Redes sociales**

La publicidad por medio de la televisión, radio o prensa escrita son medios tradicionales que si bien eran dirigidos hacia un público general los resultados no siempre genera buenos dividendos por lo cual hoy en día son menos eficaces, es por ello que a través de las redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram) se puede conocer gustos, preferencias, necesidades, intereses, entre otras actividades que los usuarios de estas plataformas agregan a su perfil, esto permite a las empresas tener información segmentada para llegar a los clientes optimizando recursos.

- **Facebook**

Esta plataforma cuenta con 2.936 millones de usuarios activos mensuales en lo que lleva del año 2022, en el país el 70.6% poseen un usuario en dicha red social.

A través de Facebook se puede interactuar con los clientes o seguidores ya sea compartiendo fotos, videos, promociones o a través de mensajes respondiendo a cualquier inquietud que se presenta por parte del usuario lo cual es una oportunidad importante ya que se puede relacionar en tiempo real con los clientes ofreciendo un buen servicio con el fin de crear lazos y generar confianza.

Ventajas

- Permite fidelizar a los usuarios.
- Se puede realizar promociones el cual permite aumentar seguidores y captar nuevos clientes.
- Los comentarios y sugerencias que hagan los usuarios ayudan a mejorar.
- La cantidad de usuarios o seguidores es ilimitada.



Ilustración 4-5: Red Social de Pilonera San José

Fuente: Pilonera San José

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Tabla 29-5: Estrategia de Promoción

Estrategia	Actividades	Encargado	Tiempo	Costo
<p>Creación de páginas en redes sociales para generar mayor impacto a los clientes minimizando costos y tiempo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el perfil en la red social más utilizada y conocida Facebook. • Seleccionar las fotos que se va utilizar para el diseño de la red social, así como de los productos oferentes. • Mantener siempre actualizada la página con información nueva sobre los productos o de las promociones. • Responder a las inquietudes de los usuarios en caso de que exista. 	Gerente-Propietario	Una semana	\$0,00

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Objetivo 4: Implementar el servicio de entrega a domicilio para los clientes de la pilonera.

Estrategia de Plaza: Implementar un nuevo canal de distribución directa que permita tener mayor contacto cercano con el cliente.

Meta: Entregar la mayoría de los productos a los clientes en la puerta de su casa o lugar donde van a cultivar.

Propósito de la estrategia

Tener mayor interacción con los consumidores a fin de que los mismos conozcan los productos que ofrece la pilonera.

Actividades:

- Tomar el pedido y datos como domicilio del cliente o lugar de trabajo.
- Realizar las entregas a domicilio si el cliente lo desea.
- Ofrecer los productos vía llamada telefónica, envió de mensajes a WhatsApp o visitas a domicilio.

Instrucciones

El tiempo para desarrollar esta estrategia es en el momento en que se ponga en práctica el siguiente plan estratégico.

Responsable

Gerente-Propietario

Encargado de bodega

La venta directa es un buen punto de partida para las empresas ya que permite que haya mayor interacción entre el propietario y el consumidor final, además de que este proceso de distribución es más corto e implica un menor costo lo cual es muy importante para las microempresas que poseen productos limitados o solo vende según temporadas. A través de este canal de distribución no existirá la participación de partes externas que puedan afectar a las empresas.

Tabla 30-5: Estrategia de Plaza

Estrategia	Actividades	Encargado	Tiempo	Costo
<p>Implementar un nuevo canal de distribución directa que permita tener mayor contacto cercano con el cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Tomar el pedido y datos como domicilio del cliente o lugar de trabajo. •Realizar las entregas a domicilio si el cliente lo desea. •Ofrecer los productos vía llamada telefónica, envió de mensajes a WhatsApp o visitas a domicilio. 	<p>Gerente-Propietario Encargado de bodega</p>		\$0,00

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

5.2.7. *Planeación Operativa*

La planeación operativa está en función de la matriz de objetivos y estrategias, la misma que nos permitirá conocer a detalle como efectuar cada una de las estrategias planteadas en beneficios de la pilonera.

Tabla 31-5: Planeación Operativa Estrategia 1

Objetivo #1	Reforzar la fidelización de los clientes					
Estrategia #1	Enviar mensajes personalizados vía WhatsApp a los clientes potenciales con información relevante de los productos.					
Actividades	Tiempo	Recursos	Involucrados	Responsables	Presupuesto	Indicador
Adquirir un nuevo celular para enviar los mensajes	3 días - Cada semestre (6 meses)	Económico Humano	Clientes	Gerente- Propietario Secretaria	\$200	# De mensajes enviados por día.
Crear una lista de los clientes potenciales		Humano				
Redactar el mensaje a enviar		Humano				
Enviar el mensaje		Tecnológico o Humano				

Fuente: Matriz de Objetivos y Estrategias Pilonera San José

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Tabla 32-5: Planeación Operativa Estrategia 2

Objetivo #2	Mejorar el servicio al cliente a través de un buen asesoramiento sobre los cultivos a los clientes.					
Estrategia #2	Visitar al cliente que adquirió el producto a fin de dar la asesoría necesaria sobre cómo mantener su cultivo.					
Actividades	Tiempo	Recursos	Involucrados	Responsables	Presupuesto	Indicador
Elaborar una agenda con las vistas a los clientes	Una vez	Humano	Clientes	Gerente-Propietario Asesor agrónomo	\$100	# De visitas realizadas por asesor técnico a los clientes.
Comunicar a los clientes sobre la visita		Humano				
Visitar el lugar de la siembra		Humano				
Dar el asesoramiento y seguimiento al cultivo.		Humano				

Fuente: Matriz de Objetivos y Estrategias Pilonera San José

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Tabla 33-5: Planeación Operativa Estrategia 3

Objetivo #3	Mejorar los procesos de producción a la hora de cultivar a fin de que los clientes produzcan productos de calidad para el mercado.					
Estrategia #3	Elaborar folletos en base al instructivo de AGROCALIDAD, que permita a los clientes conocer todas las normativas y procesos para una producción de calidad.					
Actividades	Tiempo	Recursos	Involucrados	Responsables	Presupuesto	Indicador
Definir los temas que se van incluir en el folleto.	Una vez al año	Humano	Clientes	Gerente-Propietario Secretaria	\$100	# De folletos entregados a los clientes / # de clientes
Buscar un diseño para el folleto.		Humano				
Realizar el folleto e imprimir.		Humano Tecnológico o Económico				
Entregar a los clientes los folletos.		Humano				

Fuente: Matriz de Objetivos y Estrategias Pilonera San José

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Tabla 34-5: Planeación Operativa Estrategia 4

Objetivo #4	Aumentar la motivación en el talento humano.					
Estrategia #4	Elaborar políticas de incentivos para el personal a fin de motivarlos para que desarrollen su trabajo de mejor manera.					
Actividades	Tiempo	Recursos	Involucrados	Responsable	Presupuesto	Indicador
Definir las políticas de incentivo.	Cada semestre (6 meses)	Humano	Gerente-Propietario Todo el personal de la pilonera	Gerente-Propietario	\$200	# De personal que han recibido el incentivo / # de personal *100
Socializar las políticas al personal.		Humano				
Ejecutar las políticas.		Humano Económico				
Controlar y evaluar el cumplimiento de las políticas.		Humano Económico				

Fuente: Matriz de Objetivos y Estrategias Pilonera San José

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Tabla 35-5: Planeación Operativa Estrategia 5

Objetivo #5	Mejorar la infraestructura de la pilonera a fin de que sea un lugar adecuado para el desarrollo de las actividades.					
Estrategia #5	Contratar personal para que de mantenimiento al invernadero anualmente.					
Actividades	Tiempo	Recursos	Involucrados	Responsable	Presupuesto	Indicador
Contratar a personas que hagan invernaderos.	3 días - Cada semestre (6 meses)	Económico o Humano	Personal contratado para el mantenimiento	Gerente-Propietario	\$300	
Realizar una reunión en conjunto con el propietario para definir el pago y los aspectos a arreglar del negocio.		Económico o Humano				
Controlar y evaluar el trabajo desarrollado por las personas contratadas.		Humano				

Fuente: Matriz de Objetivos y Estrategias Pilonera San José

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Tabla 36-5: Planeación Operativa Estrategia 6

Objetivo #6	Controlar el registro de los clientes con la finalidad de tener una base de datos óptima.					
Estrategia #6	Implementar un software administrativo-contable para el registro de los clientes con los que cuenta la pilonera.					
Actividades	Tiempo	Recursos	Involucrados	Responsable	Presupuesto	Indicador
Evaluar a proveedores de software administrativo-contable	Cada día	Económico o Humano Tecnológico	Gerente-Propietario Asesores del software Clientes	Gerente-Propietario	\$2000	# De clientes registrados con el software administrativo-contable.
Contactar al proveedor seleccionado y establecer términos de compra		Humano Económico o				
Comprar el software		Humano				
Capacitar al gerente sobre la utilización del software		Humano				
Instalar el software		Humano				
Controlar y dar seguimiento al software		Tecnológico o Humano				

Fuente: Matriz de Objetivos y Estrategias Pilonera San José

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

Tabla 37-5: Planeación Operativa Estrategia 7

Objetivo #7	Reforzar los conocimientos, capacidades y habilidades del talento humano constantemente.					
Estrategia #7	Realizar un plan de capacitación anual para el personal sobre temas de agricultura, producción de las plantas y manejo de químicos.					
Actividades	Tiempo	Recursos	Involucrados	Responsable	Presupuesto	Indicador
Realizar una reunión para definir los temas para la capacitación	Cada año	Humano	Personal de la pilonera	Gerente-Propietario	\$10	# De capacitaciones realizadas en un año / # De capacitaciones planificadas para el año.
Elaborar un cronograma para dar la capacitación		Humano				
Efectuar la capacitación		Humano				
Controlar y evaluar las capacitaciones desarrolladas.		Tecnológico Humano				

Fuente: Matriz de Objetivos y Estrategias Pilonera San José

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

5.2.7.1. Presupuesto General de la planeación operativa

El detalle del presupuesto del Plan Operativo para la Pilonera San José se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 38-5: Presupuesto General de la Planeación Operativa

Estrategia	Detalle	Presupuesto
<p>1. Estrategia de fidelización: Enviar mensajes personalizados vía WhatsApp a los clientes potenciales con información relevante de los productos.</p>	<p>Costo de la compra de un nuevo dispositivo móvil</p>	<p>\$200</p>
<p>2. Estrategia de asesoramiento: Visitar al cliente que adquirió el producto a fin de dar la asesoría necesaria sobre cómo mantener su cultivo.</p>	<p>Pago de viáticos al asesor que visitara al cliente</p>	<p>\$100</p>
<p>3. Estrategia para guía a los clientes en la producción de sus cultivos: Elaborar folletos en base al instructivo de AGROCALIDAD, a fin de que los clientes conozcan todas las normativas y procesos para una producción.</p>	<p>Costo de diseño, impresiones y socialización de los folletos.</p>	<p>\$100</p>
<p>4. Estrategia de incentivos al personal: Elaborar políticas de incentivos para el personal a fin de motivarlos para que desarrollen su trabajo de mejor manera.</p>	<p>Bono de \$50 a los empleados de la pilonera que tengan mayores ventas.</p>	<p>\$200</p>
<p>5. Estrategia para mejorar la infraestructura: Contratar personal para que de mantenimiento al invernadero anualmente.</p>	<p>Costo en reparación del invernadero donde se produce las plántulas</p>	<p>\$300</p>
<p>6. Estrategia de registro de clientes: Implementar un software administrativo-contable para el registro de los clientes con los que cuenta la pilonera.</p>	<p>Precio del software administrativo-contable,</p>	<p>\$2000</p>
<p>7. Estrategia de capacitación: Realizar un plan de capacitación anual para el personal sobre temas de</p>	<p>Costo del plan de capacitación anual.</p>	<p>\$10</p>

agricultura, producción de las plantas y manejo de químicos.		
TOTAL		\$2910

Fuente: Matrices Planeación Operativa

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

5.2.7.2. Presupuesto General de las Estrategias de Marketing Mix

El detalle del presupuesto enfocado en las estrategias de marketing de la Pilonera San José se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 39-5: Presupuesto General Estrategias de Marketing Mix

Estrategia	Detalle	Presupuesto
1. Estrategia de Producto: Adquirir nuevos productos en la pilonera tomando en cuenta las preferencias de los clientes.	Costo de la adquisición de nuevas plantas para la nueva línea de producto	\$200
2. Estrategia de Precio: Definir precios a los paquetes promocionales de la microempresa Pilonera San José en base a periodos específicos del año.	Costo por los descuentos o promociones a realizarse.	\$200
3. Estrategia de Promoción: Creación de páginas en redes sociales para generar mayor impacto a los clientes minimizando costos y tiempo.	Creación de página de Facebook	\$0
4. Estrategia de Plaza: Implementar un nuevo canal de distribución directa que permita tener mayor contacto cercano con el cliente.	Entregas de producto a domicilio	\$0
TOTAL		\$400

Fuente: Matrices Estrategias de Marketing

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

5.2.7.3. Presupuesto Total del Plan Operativo y Estrategias de Marketing

Tabla 40-5: Presupuesto Total del Plan Operativo y Estrategias de Marketing Mix

Detalle	Presupuesto
Plan Operativo	\$2910
Estrategias de Marketing	\$400
TOTAL	\$3310

Realizado por: Salao, Lilian, 2022.

CONCLUSIONES

- Tras el análisis de la situación actual de la microempresa Pilonera San José se detectó que no existe una buena administración de la misma puesto que lo realizaban de manera empírica, así como, carencia en su estructura organizativa, es decir, no cuenta con jerarquía, manual de funciones, personal capacitado, estrategias, lo cual da como resultado una ineficiencia en la gestión de la microempresa que esto a su vez limita sus ventas y utilidades lo que no permite un desarrollo integral de la pilonera.
- Al indagar en la referencia histórica, visión, misión, valores, objetivos de la microempresa Pilonera San José se evidencio la falta de estos componentes puesto que desde su apertura no se han propuesto en desarrollar estos aspectos importantes dentro de una empresa, por lo que, al implementarlo ayudará a que la misma llegue a convertirse en una empresa consolidada con mayor participación en el mercado en un futuro.
- El plan estratégico propuesto es un instrumento muy importante para la microempresa Pilonera San José puesto que se establecen objetivos, estrategias de marketing mix y demás actividades que permiten aprovechar las fortalezas y oportunidades que a su vez ayuden a contrarrestar los aspectos negativos que posee, además que permitirá tener un mayor fortalecimiento en la gestión administrativa más aun un incremento en las ventas puesto es lo que se busca con el desarrollo del plan.

RECOMENDACIONES

- Sugerir al gerente-propietario que revise el análisis de la situación actual en la que se encuentra la microempresa cuyo análisis se desarrolló en base a la investigación de campo en la pilonera, de esta manera pueda conocer el estado actual en que se desenvuelve, a fin de que pueda tomar la mejor decisión en beneficio de la misma.
- Implementar la filosofía empresarial puesto que permite que la microempresa tenga definido lo que es y puede llegar hacer en un futuro, compartiendo valores con los clientes y con sus trabajadores lo cual son importantes dentro de un negocio. A través de la aplicación de la filosofía tanto el personal en conjunto con el propietario tendrá un mismo objetivo que seguir y buscar las mejores estrategias para llegar a cumplirlo.
- Aplicar las estrategias planteadas en el presente proyecto a fin de cumplir con el objetivo establecido tener un incremento en las ventas de la pilonera lo cual ayude a su vez generar mayor rentabilidad a la misma y siga desarrollando sus actividades al largo plazo, así como también realizar un control constante y evaluación del cumplimiento de dichas estrategias que garanticen el desarrollo sostenido de la microempresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Altair Consultores. (2010). *La elaboración del Plan Estratégico*. Recuperado de: https://www.academia.edu/33336407/LIBRO_PLAN_ESTRATEGICO
- Arenal, C. (2019). *Investigación y recogida de información de mercados: UF1780*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/118157>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. Recuperado de: https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación (3a. ed.)*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/40513>
- Barragán, A. (2022). *Plan Estratégico para la granja agrícola El Eden ubicada en Matilde Ester, provincia del Guayas, que permita mejorar su productividad* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/15274/1/12T01458.pdf>
- Barrón de Olivares, V., & D'Aquino, M. (2020). *Proyectos y metodología de la investigación*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/160000>
- Betancourt, D. (19 de Abril de 2018). *Cómo hacer el análisis FODA (matriz FADO) paso a paso*. Recuperado de: <https://www.ingenioempresa.com/matriz-foda/>
- Carillo, E., Rodríguez, Á., & Arrellano, M. (julio-septiembre, 2020). La planificación estratégica como herramienta de desarrollo de las empresas agropecuarias en el Ecuador. *Visionario Digital*, 4(3), 181-203. doi: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v4i3.1361>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones (3a. ed.)*. Recuperado de: <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Cubas, S., & Solano, C. (2019). *El control interno del almacén y su incidencia en la rentabilidad de las ventas del restaurante Tanuki, Miraflores, 2018* (Tesis de pregrado, Universidad

Privada del Norte). Recuperado de:
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/21712/Cubas%20Fern%c3%a1ndez%2c%20Sonia%20Magaly-Solano%20%c3%81lvarez%2c%20Candida%20Ang%c3%a9lica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Tercera Ed. Pearson.

Díaz, L. (2005). *Análisis y planeamiento con aplicaciones a la organización policial*. Recuperado de:
https://books.google.com.ec/books?id=6p0R6MOBQc4C&printsec=frontcover&dq=An%C3%A1lisis+y+planeamiento&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=An%C3%A1lisis%20y%20planeamiento&f=false

Equipo editorial, Etecé. (5 de Agosto de 2021). *Planeación en Administración*. Recuperado de:
<https://concepto.de/planeacion-en-administracion/>

Estúan, M. (2 de Octubre de 2020). *Qué es el Marketing Mix y sus variables: las 9P's del marketing*. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/marketing-mix-marketing-digital/>

Fano, F. (25 de Septiembre de 2015). *Mejora competitiva*. Recuperado de:
<http://www.mejoracompetitiva.es/2015/09/que-es-estrategia/>

Fuentes, E. (26 de Abril de 2019). *Planeación estratégica para la empresa Emperador Broaster" en la ciudad de Riobamba* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/11377/1/12T01289.pdf>

García Dhligo, J., & García Dhligo, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/esPOCH/titulos/70269>

González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Recuperado de: <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>

Guerrero, G. (2015). *Metodología de la investigación*. Recuperado de:
<https://elibro.net/es/lc/esPOCH/titulos/40363>

- Mejía, C. (2004). *Los Valores Corporativos*. Recuperado de: <https://www.planning.com.co/bd/documentosPlanning/Abril2004.pdf>
- Morán, G., & Alvarado, D. (2010). *Métodos de investigación*. Recuperado de: <https://mitrabajodegrado.files.wordpress.com/2014/11/moran-y-alvarado-metodos-de-investigacion-1ra.pdf>
- París, F. (2005). *La planificación estratégica en las organizaciones*. Barcelona: Paidotribo.
- Pástas, R., & Villarreal, L. (2018). Plan estratégico para la empresa "Ecuariego" que permita incrementar la rentabilidad (Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica Israel). Recuperado de: <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/1734/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-2018-053.pdf>
- Pérez, W. (5 de Febrero de 2018). Importancia de la planificación en la gestión de empresas. Recuperado de: <https://pulsodelsur.net/importancia-la-planificacion-la-gestion-empresas/>
- Plaza, P. (11 de noviembre de 2019). *Problemas que presentan las Pymes agrícolas, provincia de los Ríos - Ecuador para insertarse a la planificación regional y nacional. Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/11/problemas-pymes-agricolas.html#:~:text=La%20productividad%20en%20las%20Pymes,ingresos%20y%20costos%20de%20producci%C3%B3n>
- Ponce, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Recuperado de: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- QualtricsXM. (s.f). *¿Que es Net Promoter Score (NPS)®? Definición y ejemplos*. Recuperado de: <https://www.qualtrics.com/es-la/gestion-de-la-experiencia/cliente/net-promoter-score/>
- Ramírez, J. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Recuperado de: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/1214/1/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20an%C3%A1lisis%20FODA%20c>

omo%20una%20herramienta%20de%20planeaci%3%b3n%20estrat%3%a9gica%20e
n%20las%20empresas.pdf

Rojas, A. & Medina, S. (2011). *Planeación estratégica: Fundamentos y casos*. Recuperado de:
<https://elibro.net/es/ereader/epoch/70197>

Salazar, J. (23 de Noviembre de 2016). *Planificación Estratégica para la hostería Quinta Aidita, ubicada en el cantón Guano, provincia de Chimborazo periodo 2017-2018* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/12641/1/72T00965.pdf>

Silva, D. (1 de Septiembre de 2020). *Estrategia de marketing mix: qué son las 4 P's y cuáles son sus objetivos*. Recuperado de: <https://www.zendesk.com.mx/blog/estrategia-marketing-mix/#:~:text=El%20marketing%20mix%20o%20mezcla,espa%C3%B1ol%20producto%2C%20precio%2C%20distribuci%C3%B3n%20y>

Taday, C. (2018). *Planificación Estratégica de la Asociación de Trabajadores Agrícolas Autónomos de Cebadas Quesera El Cebadeñito, periodo 2018-2020* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8759/1/12T01174.pdf>

Torres, V. (2015). *Administración en ventas*. Recuperado de:
<https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/39394>

Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. Recuperado de:
<https://editorialpatria.com.mx/mobile/pdf/files/9786074380026.pdf>

Torres, Z., & Torres, H. (2015). *Planeación y Control*. Recuperado de:
<https://elibro.net/es/ereader/epoch/39408?page=125>

Valencia, G. (2017). *Plan estratégico de comercialización para incrementar el nivel de ventas del Comercial Franco del cantón Ventanas* (Tesis de pregrado, Universidad Regional Autónoma de los Andes, Babahoyo). Recuperado de:
<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/8285/1/TUBADM017-2017.pdf>

Vásquez, D. (2018). *Plan estratégico de marketing para mejorar el nivel de ventas de Musical Cervantes* (Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Recuperado

de:

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/15172/TESIS%20DIANA%20VASQUEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

ANEXO A: INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN



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



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE PILONERA SAN JOSÉ

OBJETIVO: Determinar el nivel de satisfacción de los clientes de Pilonera San José.

INSTRUCCIONES: Marque con un X la respuesta.

1. ¿Desde qué tiempo es usted cliente de PILONERA SAN JOSÉ?

- Hace 6 meses
- Un año
- Tres años
- Más de tres años

2. ¿Qué plantas usted adquiere más a la hora de cultivar? (Seleccione varias respuestas)

- | | | | |
|-----------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Pepino | <input type="checkbox"/> | Tomate | <input type="checkbox"/> |
| Lechuga | <input type="checkbox"/> | Apio | <input type="checkbox"/> |
| Coliflor | <input type="checkbox"/> | Col | <input type="checkbox"/> |
| Remolacha | <input type="checkbox"/> | Cebolla | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Cómo califica usted el local y el invernadero de la Pilonera?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

4. ¿Con qué frecuencia visita usted Pilonera San José?

- Una o dos veces por semana
- Una o dos veces al mes
- Una vez cada tres meses
- Una vez cada 6 meses

5. ¿Cuánto suele gastar en promedio al comprar los productos en la pilonera?

- \$5 a \$10
- \$10 a \$20
- \$20 a \$30
- \$30 o más

6. ¿Los precios que ofrece la pilonera podrían catalogarse cómo?

- Muy accesibles
- Accesibles
- Algo accesibles
- Inaccesibles
- Totalmente inaccesibles

7. ¿Está usted conforme con la calidad de los productos que le ofrece la pilonera?

- Extremadamente satisfecho
- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

8. ¿Por qué medio le gustaría recibir información de la pilonera? (Seleccione varias respuestas)

- Facebook
- WhatsApp
- Instagram
- Televisión
- Radio
- Correo electrónico

9. En una escala del 0 al 10, ¿Qué tan probable es que recomiende los productos de la pilonera a tu amigo, familiar o la comunidad?

No es muy probable

Extremadamente probable

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



GUÍA DE ENTREVISTA AL GERENTE PILONERA SAN JOSÉ

OBJETIVO: Recabar información sobre la situación actual en la que se encuentra la microempresa para el posterior desarrollo del plan estratégico.

1. ¿La Pilonera San José cuenta con plan estratégico?

2. ¿Tiene claros los objetivos a corto y largo plazo de su negocio?

3. ¿Cree usted que la administración de su negocio es la adecuada?

4. ¿Cree que la pilonera podría mejorar en ventas y crecer?

5. ¿Las instalaciones son las apropiadas para la producción de las plantas?

6. ¿Considera usted que la implementación del plan estratégico para el negocio será beneficioso?

ANEXO B: INSTALACIONES PILONERA SAN JOSÉ

