



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: Plan Estratégico de la microempresa “Mr. Reparador” para registro en la SETEC

AUTOR/ A: Ximena Pilar Freire Obando

TUTOR/ A: Mg Eduardo Ramiro Pastás

TUTOR TÉCNICO: Mg. Desfrancois Pierre

QUITO- ECUADOR

AÑO: 2020

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad del DIRECTOR del proyecto: Plan Estratégico de la microempresa “Mr. Reparador” para registro en la SETEC, ubicada en el sector norte del D.M de Quito, presentado por la ciudadana Ximena Pilar Freire Obando, estudiante del programa de Ingeniería en Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica Israel. Considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la revisión y evaluación respectiva por parte del tribunal de grado que se digne para su correspondiente estudio y calificación.

.....

Tutor

MSc. Desfrancois Pierre

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

Yo, Ximena Pilar Freire Obando autorizo a la Universidad Tecnológica Israel a la publicación total o parcial de este trabajo de grado y reproducción sin fines de lucro.

Además, declaro que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor.

Ximena Pilar Freire Obando

CC: 1719596924

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El presente trabajo académico ha sido previamente revisado y autorizado para ser expuesto a la sustentación y defensa con la finalidad de obtener el título de Ingeniera en Administración de Empresas, de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados de la Universidad Israel, por tanto, se autoriza al postulante a la continuación de la misma para efectos de presentación ante el tribunal designado.

Para constancia firman:

TRIBUNAL DE GRADO

Presidente del Tribunal

Vocal del Tribunal

Vocal del Tribunal

DEDICATORIA

Dedico de manera muy especial esta Tesis a mi Padre Rodrigo Atahualpa Freire Quelal, quien fue un ejemplo de padre; perseverante, luchador y humilde el cual con su amor incondicional fue el pilar fundamental en mi vida para salir adelante y culminar con esta etapa.

A mi hermana Diana Freire, quien fue un ejemplo de mujer, hermana y madre luchadora quien a pesar de los obstáculos que se le presentaron en la vida supo superarlos y salir adelante.

AGRADECIMIENTO

Agradezco antes que nada a Dios por permitirme terminar mis estudios y por siempre bendecir mi vida para ser una mujer profesional y de bien.

A mi familia por siempre estar en las buenas y en las malas en este camino estudiantil y ser una voz de aliento cuando quería bajar los brazos.

A Juan Aguilar ya que con amor y sabiduría supo guiarme, apoyarme y estar en el momento justo alentándome para culminar esta última etapa.

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en la microempresa “Mr. Reparador” para registro en la SETEC, con visión 2020 – 2020. Dicha empresa presenta debilidades relacionadas con su planificación estratégica administrativa, de allí que el estudio se enfocó en la propuesta de un plan con fundamento en la gerencia estratégica que contribuya en las mejoras de los procesos administrativos y contables. Se enmarcó en una investigación de nivel proyectivo, apoyada en un diseño de campo de carácter descriptivo. Como población y muestra se utilizaron 7 trabajadores que guardan relación directa con la problemática en estudio. Para la recolección de los datos se utilizó la técnica la encuesta a través de un cuestionario de 19 ítems tipo escala Lickert. Adicionalmente, se aplicaron la Matriz EFI y Matriz EFE a fin de evaluar el entorno de la organización. El cuestionario fue validado y su confiabilidad se determinó mediante el coeficiente Alpha de Cronbach. La propuesta está conformada por un plan de estrategias diseñadas a partir del análisis situacional orientadas hacia la planificación administrativa y financiera a partir de los ingresos por ventas, la proyección de utilidades y de flujos de caja que contribuyan a la sostenibilidad de la empresa. Se concluye que el diseño y propuesta del plan como una herramienta que buscan la optimización de los procesos. Se recomienda realizar periódicamente la auditoría interna que permita la evaluación de la gestión de procesos financieros, contribuyendo con ello a la planificación del efectivo, a partir de los ingresos por ventas de la empresa, así como, oportuna proyección de utilidades.

PALABRAS CLAVES: Plan estratégico, Microempresa, Ventas, Gerencia, Procesos administrativos y contables

ABSTRACT

The present investigation was developed in the microenterprise “Mr. Repairer ”for registration at SETEC, with a 2020-2020 vision. This company presents weaknesses related to its strategic administrative planning, hence the study focused on the proposal of a plan based on strategic management that contributes to improvements in administrative and accounting processes. It was framed in a projective level investigation, supported by a descriptive field design. As a population and sample, 7 workers were used that are directly related to the problem under study. To collect the data, the survey technique was used through a questionnaire of 19 items of the Lickert scale type. Additionally, the EFI Matrix and EFE Matrix were applied in order to assess the environment of the organization. The questionnaire was validated and its reliability was determined by Cronbach's Alpha coefficient. The proposal is made up of a plan of strategies designed from the situational analysis oriented towards administrative and financial planning based on sales revenues, the projection of profits and cash flows that contribute to the sustainability of the company. It is concluded that the design and proposal of the plan as a tool that seek the optimization of processes. It is recommended to periodically carry out the internal audit that allows the evaluation of the management of financial processes, thereby contributing to the planning of cash, based on the sales revenue of the company, as well as, timely projection of profits

KEYWORDS: Strategic plan, Microenterprise, Sales, Management, Administrative and accounting processes

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	14
DECLARACION DE RESPONSABILIDAD	16
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	17
DEDICATORIA.....	18
RESUMEN	20
ABSTRACT	21
ÍNDICE DE CONTENIDO	22
ÍNDICE DE TABLAS.....	24
ÍNDICE DE FIGURAS	25
INTRODUCCIÓN.....	24
Situación problemática.....	24
Problema científico	22
Objetivos de la investigación.....	22
Objetivo General	22
Objetivos Específicos.....	22
Justificación	22
CAPÍTULO I.....	24
MARCO TEÓRICO	24
1.1. Contextualización espacio temporal del problema	24
1.2. Revisión de investigaciones previas sobre el objeto de estudio.....	30
1.3. Cuerpo teórico -conceptual	32
1.3.1 Planificación Estratégica.....	33
1.3.2 Macroambiente.....	34

1.3.3 Microambiente.....	38
1.3.4 ¿Qué es la SETEC?	39
CAPÍTULO II.....	39
MARCO METODOLÓGICO	39
2.1. Enfoque metodológico de la investigación	40
2.2. Tipo investigación por el alcance.....	40
2.3. Población, unidades de estudio y muestra.....	40
2.3.1 Población.....	40
2.3.2 Unidades de Estudio.....	41
2.3.3 Muestra.....	41
2.4. Métodos empíricos y técnicas empleadas para la recolección de la información 42	
2.5. Formas de procesamiento de la información obtenida de la aplicación de los métodos y técnicas	43
CAPÍTULO III	50
PROPUESTA Y/O ESTUDIO, VALORACIÓN Y EJECUCIÓN DEL MISMO	50
3.1 Filosofía empresarial.....	50
3.1.1 Definición del negocio.	50
3.2 Visión.....	50
3.3 Misión	50
3.4 Organigrama	51
3.5 FODA.....	68
3.5.1 Análisis FODA.....	70
3.5.2 Matrices de impacto.	71

3.5.3 Estrategias	78
3.5.4 Objetivos estratégicos	80
3.5.5 Formulación estratégica.	81
3.5.6 Alineamiento estratégico.....	84
3.5.7 Indicadores	88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
Conclusiones	92
Recomendaciones	94
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95

ÍNDICE DE TABLAS

INTRODUCCIÓN

Tabla 1. Variación Anual de la Inflación 2015 -2020	36
Tabla 2. Hogares que tienen teléfono celular a nivel nacional	37
Tabla 3. Datos de la Población	41
Tabla 4. Datos para el cálculo de la muestra	42
Tabla 5. Conoce usted a la empresa Mr. Reparador	43
Tabla 6. Cliente frecuente.....	44
Tabla 7. Conocimiento de los servicios.....	44
Tabla 8. Portafolio de productos de la empresa.....	45
Tabla 9. Calidad de los productos y servicios	45
Tabla 10. Innovación	46
Tabla 11. Suficientemente capacitado	46
Tabla 12. Filosofía empresarial	47

Tabla 13. Plan Estratégico	47
Tabla 14. Planificación Estratégica	48
Tabla 15. Compromiso personal.....	48
Tabla 16. Promocione la misión, visión, objetivos cuantificado.....	49
Tabla 17. Perfil de capacidades internas	68
Tabla 18. Matriz FODA.....	70
Tabla 19. Matriz de impacto externa.....	71
Tabla 20. Matriz de impacto interna.....	72
Tabla 21. Matriz de Aprovechabilidad	73
Tabla 22. Matriz de vulnerabilidad.....	75
Tabla 23. Matriz de Estrategias Cruzadas	77
Tabla 24. Matriz de los objetivos estratégicos	80
Tabla 25. Matriz de alineamiento estratégico.....	84
Tabla 26. Matriz de orientación estratégica de los objetivos a los indicadores.....	88
Tabla 27. Matriz de priorización de proyectos	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de Problemas.....	29
Figura 2. ICE Global	36
Figura 3. Diamante de Porter.....	38
Figura 4. Conocimiento del cliente a la empresa Mr. Reparador	76
Figura 5. Modelo causa efecto para articular las estrategias	91

Situación problemática

El éxito o fracaso dependen en gran parte del manejo eficiente de los procesos de negocio que conciben en las organizaciones, recursos que tengan a disposición con la que

logren adaptarse a los contextos del entorno en el que se desarrollan. Poseer un claro discernimiento de la representación, en cual una organización desarrolla sus actividades comerciales, consiente a los empresarios diseñar estrategias proporcionados en el corto, mediano y largo plazo que trasladen el rumbo de la empresa al logro de sus objetivos.

Hoy en día, muchas organizaciones están atravesando por procesos de metamorfosis que buscan hacerlas más eficaces. Esta transformación se refiere como una transformación de un modelo actual a un prototipo postmoderno, apartándose de una dirección diferenciada acostumbrada para alcanzar a una contribución completa de todos los empleados. Dichas organizaciones se asientan en los conocimientos, lo que simboliza que están diseñadas para esgrimir ideas e información y donde cada empleado se convierte en un experto en una o diversas tareas conceptuales, cada empleado debe instruirse continuamente y ser idóneo de identificar y solucionar dificultades en su dominio de actividades.

En estas organizaciones, todos son parte, y como tal corresponden condescender engranajes que, conformados en un todo, efectúen con los objetivos de la organización. No obstante, la bisagra de estos engranajes lo compone la planificación estratégica, reincidiendo en la ejecución en los gerentes o líderes de la empresa. Pese a la idea, que el gerente es el garante del camino de la organización, éste busca el soporte de las demás áreas que la condescienden, ya que, ninguna persona por si sola es capaz de administrar una entidad; por lo que, es ineludible encomendar funciones y responsabilidades a los diferentes niveles jerárquico.

Dichos niveles incumben efectuar con las diferentes acciones que le correspondan para dar cumplimiento de los objetivos de la organización, coexistiendo como ineludible que el gerente aplique estrategias que permitan colocar a la empresa en un status de competitividad, y que cuente con los óptimos recursos intrínsecos para el progreso de las actividades, germinando de esta forma la gerencia estratégica, la cual reside en el perfeccionamiento de acciones a futuro que consientan situar de manera segura los recursos de la organización, produciendo las oportunidades que la benefician y otorgan soportes al desarrollo de los planes estratégicos.

En toda organización, está presente la gerencia, que, en su concepción más amplia, es un proceso que admite la ejecución de las acciones con eficiencia y eficacia; donde se practican diferentes funciones dentro de una organización, en la que se localizan administrar,

delegar, supervisar y coordinar todos los recursos por medio del proceso de planeación, organización, dirección y control a fin de alcanzar los objetivos determinados.

Por otro lado, así mismo es importante denotar que los recursos financieros en cualquier organización, simbolizan la herramienta más significativa e ineludible para lograr transportar los procedimientos estratégicos, sin dejar a un lado la categoría que tienen los demás recursos (humanos, técnicos, entre otros). Estos, a su vez, se localizan recíprocamente afines.

Es necesario tener presente que, la administración estratégica permita la adecuada dirección del capital de trabajo, siguiendo como circunspección los elementos internos y externos que logren perturbar la posición financiera de la organización. Por consiguiente, para que el proceso de administración estratégica sea eficiente y eficaz se debe conocer el contexto de la organización, interno y externo, por tanto, éstos son elementos concluyentes en el logro de los objetivos organizacionales.

Por lo anterior en el presente estudio, se puntualiza el desarrollo de una investigación cuya intención está encaminada a proponer un plan con fundamento en la administración estratégica que contribuya en los perfeccionamientos de los procesos administrativos y contables de la microempresa “Mr. Reparador”.

A tales efectos, se procedió a ejecutar el diagnóstico de la situación actual en cuanto a la planificación estratégica de la microempresa; identificar los factores externos que influyen en la planificación estratégica de la misma, para establecer un plan con fundamento en la gerencia estratégica que ayude en las óptimas de los procesos administrativos y contables.

El cual, es fundamental para identificar los factores que ejercen influencia sobre un negocio o empresa para desarrollar planes y estrategias que contribuyan a tomar las decisiones más convenientes para poder cumplir con los objetivos y metas estratégicas planteadas, mediante el trabajo conjunto de todos los miembros de la empresa.

Del trabajo precedente la planificación estratégica, va a ir de la mano del éxito, de forma que para lograr desarrollar una destreza corresponderá tomar en cuenta; la estrategia maestra, los procedimientos y supuesto de la organización; los sistemas económicos; imagen administrativa, transparencia y claridad de valores, no obstante, entendimiento de los valores de la organización y ello es necesario de una planeación estratégica, la cual tiene como fin

la administración óptima de los recursos humanos, mercantiles y materiales de las organizaciones, por medio de los espacios de contabilidad, servicios administrativos y capital humano.

Sin embargo, en el caso de Ecuador esta planeación estratégica se ve restringida por una composición de inconvenientes que de cierta manera perturban a la empresa ecuatoriana, dificultades que en su generalidad almacenan correspondencia con aspectos de idiosincrasia financiera, jurídicos y gubernamentales.

Ahora bien, gerenciar estratégicamente los recursos simboliza emplearlos con eficacia en oportunidades de transacciones que maximicen las derivaciones (renta, valor de la empresa). Sin embargo, para ello, el administrador, dirigente o apoderado corresponderá situar de informaciones reales, así como la cabida de estudio para tomar la decisión correcta.

Po lo tanto, en este entorno, siendo la venta del servicio el primordial principio de ingresos de la organización; es ineludible conocer el ciclo financiero, que se instruye con la inversión de dinero, u otros activos, en artículos, materia prima y otros, para así conseguir, el producto o servicio que se consignará para la venta.

Sin embargo, estas técnicas incumben reconocer los procesos más extensos como la planeación estratégica, para así valorar, calcular y re-direccionar la realización ejecutada por los responsables de la gestión administrativa. En este contexto se encuentra la empresa microempresa Mr. Reparador.

La microempresa Mr. Reparador, desde hace meses ha venido presentando una situación problemática relacionada al desconocimiento de las herramientas de gestión administrativa, confusión de estrategia con planeación, carencia de personal capacitado, misión y carencia de planificación estratégica, valores poco claros, poco concretos y enlazados débilmente a la organización, no existe información estratégica (competidores, proveedores, consumidores y otras audiencias y los factores que afectan el negocio y a los consumidores, las cuales contribuyen a una causa establecida como carencia de planificación estratégica.

La problemática antes señalada, puede ser ocasionada por la carencia de una gerencia estratégica relacionada con los objetivos administrativos y financieros de la empresa; presentando algunas secuelas como las subcausas: comunicación insuficiente, desorganización, gerencia diaria insuficientemente diferenciada de objetivos futuristas esta

subcausas conllevan a causa carencia de visión empresarial. Las subcausas: asignación inadecuada de recursos, carencia de cultura organizacional, falta de eficiencia e incertidumbre conducen a la causa: desconectar la estrategia del día a día y por ende no existe un alineamiento estratégico

Todo lo anterior tiene como derivación la inobservancia de las proyecciones de producción de la empresa, al analizar la problemática antes puntualizada, se desplegó una investigación encaminada a plantear un plan con fundamento en la gerencia planificación estratégica que auxilie en los perfeccionamientos de los procesos administrativos y contables y mejorar las ventas de la microempresa Mr. Reparador para el período 2019 – 2020.

Una vez identificado las causas el problema y los efectos se elabora el árbol de problemas para correlacionar las causas con el problema principal y los efectos, el cual se describe de acuerdo al siguiente detalle:

Árbol de problemas

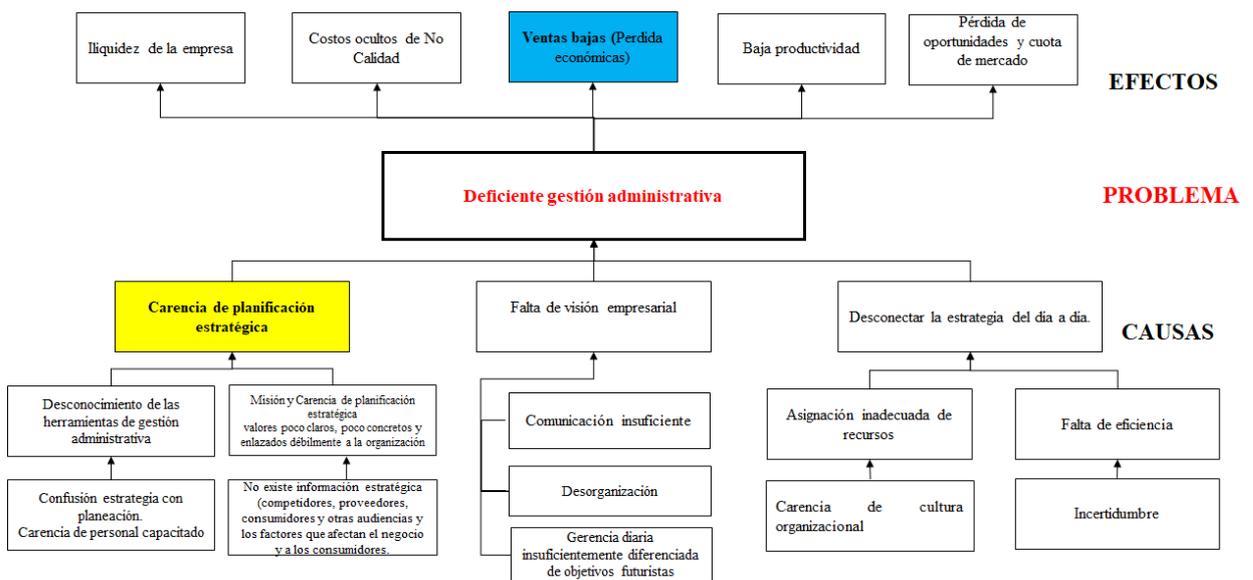


Figura 1. *Árbol de Problemas*

Elaborado por: Ximena Freire (2020)

Partiendo del contexto antes puntualizada, se distingue enunciar la subsiguiente interrogante:

Problema científico

¿Cuáles serían los elementos que conformarían un plan de estrategias que contribuyan en las mejoras de los procesos administrativos y contables de la microempresa Mr. Reparador para registro en la SETEC?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Elaborar un plan estratégico de la microempresa “Mr. Reparador” para registro en la SETEC, con visión 2020 – 2020.

Objetivos Específicos

- a) Fundamentar teóricamente la planificación estratégica para disponer de teorías de soporte de planificación estratégica, para desarrollar el Plan Estratégico de la Microempresa “Mr. Reparador”
- b) Diagnosticar la situación actual en cuanto a la planificación estratégica e identificar los factores internos y externos que influyen a la microempresa Mr. Reparador
- c) Diseñar un plan con fundamento en la gerencia estratégica que contribuya en las mejoras de los procesos administrativos y contables de la microempresa Mr. Reparador para registro en la SETEC

Justificación

La planificación estratégica, es un instrumento de vital categoría en la ardua tarea de gerenciar una empresa. Hoy en día, los mercados se definen por ser cada vez más competitivos y dinámicos y, para perdurar en ellos, las empresas deben asumir y estar claros quiénes son y a donde ambicionan llegar.

El planificar a largo plazo es la finalidad de toda organización y constituir las áreas es adquirir ese fin integral, consintiendo, así mismo encauzar esfuerzos en factores de riesgo que pueden ser amenazando a la organización sin desatender las debilidades que la misma afronta. Es nomotético especular, que la planificación estratégica por sí sola no auxilia a la alta gerencia ni a sus funcionarios a confeccionar e inspeccionar los objetivos organizacionales, ni en qué medida estos se están estableciendo.

Para obtenerlo, corresponde ejecutar un análisis, tanto de los elementos que están adentro de la empresa, como de aquellos que conforman el ambiente que la rodea y a partir de allí elegir cuáles estrategias coexistirán para ser empleadas, es decir, la selección que la empresa adoptará para lograr el fin propuesto. Toda esta causa debe ser dócil a un reconocimiento de forma incesante para adecuar dichas estrategias al contexto inconstante.

La investigación tiene pertinencia por cuanto la planificación estratégica, el cual constituye un sistema gerencial que establece el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la planificación estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno interno y externo.

La particularidad de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para aprovechar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

La investigación es original, por cuanto no hay estudios similares en la microempresa Mr. Reparador, por lo cual, el diseño de un plan estratégico como herramienta de gestión administrativa para mejorar las ventas de la organización utilizando el método PEST es un suceso innovador. Cabe mencionar, que el estudio es factible de desarrollarse por cuanto se dispone del conocimiento científico, recursos bibliográficos, financieros y humanos para realizar el proyecto y su implementación, para la búsqueda de una ventaja competitiva mediante la formulación y puesta en marcha del Plan Estratégico.

Los beneficios que se esperan alcanzar en el orden económico son: disponer de un plan estratégico como herramienta de gestión administrativa para buscar identificar oportunidades de crecimiento y sostenimiento en el mercado y mejorar el nivel de las ventas. En el educativo las empresas que implementan un plan estratégico están más preparadas para actuar a base de resultados en vez de reaccionar a base de problemas y por último en el orden ambiental al momento de crear una estrategia para diferenciarse y lograr establecer a tu negocio dentro de un marco único y distinguir el valor de tu negocio en el mercado.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Contextualización espacio temporal del problema

El término gerencia significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo. Esta mención es de acuerdo al punto de vista de Henry Sisk y Mario Sverdlik (1979 citado por Seminario de Gerencia, 2015).

A nivel mundial en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, entre otros. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

La gerencia es un cargo que tiene dentro de la empresa una amplia variedad de funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

En Ecuador, se presentan muchos escenarios, ya que existen grandes turbulencias en lo económico, político, social, cultural, educacional que demanda en el caso que nos concierne del Administrador, una gerencia generadora de cambios, capaz de enfrentar las turbulencias con un rol, determinante en todo aquello que pueda conducir a salir airoso de dichas turbulencias.

La gerencia ecuatoriana debe adaptarse a los nuevos conocimientos que demandan los actuales escenarios, no puede quedarse anclada en el pasado, aplicando viejas teorías, herramientas, modelos que atentan contra la supervivencia de las organizaciones donde laboran. Hoy los escenarios son más dinámicos, sometidos constantemente a cambios, a innovaciones, a turbulencias, en donde las Alianzas son figuras determinantes en la apertura por conquistar nuevos mercados.

Según Olivares (2017), considero que su colaboración en los escenarios económicos corresponde ser cada vez más proactiva, debe proporcionar oportunidad a su sector

empresarial a participar en la dinámica de estos, refiriendo con una gerencia competente de saber descifrar, proceder de manera eficiente, sabiendo manipular convenientemente sus recursos, dilucidando y tratando de satisfacer las exigencias que los consumidores requieren.

La situación empresarial ecuatoriana está muy comprometida debido a los muchos problemas que tiene que enfrentar producto de su entorno, en donde el Estado ha incidido de manera determinante en su rol con sus imposiciones tributarias, inestabilidad política y una crisis económica que ha afectado seriamente las inversiones, a su desarrollo, aunado además al poco desarrollo tecnológico que afecta seriamente su competitividad.

La gerencia ecuatoriana, de muchas de las pequeñas y medianas empresas la han conducido directivos con muy escaso discernimiento de la administración, avalado por lo aprendido de una forma práctica, sin haber pasado por una formación formal universitaria. Nutriéndose de la experiencia, y a partir de los amparados por ser órganos algunos entre familia de los dueños o grandes amistades.

Las empresas ecuatorianas pretenden en el actual, un innovador estilo gerencial, que consienta el que se exterioricen todas aquellas acciones, estrategias que sobrelleven a las empresas a desempeñarse de forma eficiente en el escenario en el cual se despliegan y más en el caso tecnológico, en donde la turbulencia se declaran con la amenaza de riesgos, indecisión que alcanzan a transportar a ciertas organizaciones al fracaso, al cierre, pero que asimismo dependiendo de la dirección de una eficaz gerencia, se consiguen aprovechar conforme las oportunidades.

En este rol de gerencia es significativo vincular la gerencia con la planificación estratégica que requiere una organización y para ello se ha esgrimido de muchas maneras y en desiguales argumentos a lo largo de los años. Su usanza más habitual ha coexistido en el ámbito militar, en el que la concepción ha sido utilizada durante siglos.

En el caso de los empresarios actuales en eras modernas con corriente competitiva, las raíces de la concepción de estrategias se muestran con un atractivo evidente. Aunque los estrategias de las empresas no programan la destrucción de sus competidores en el mercado, sí alternan de vender de forma crecidamente que sus competidores y lograr más y superiores derivaciones que ellos.

Hace falta impulsar el desarrollo organizacional, esto simboliza que todas las personas afines con la organización se desenvuelvan en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de afrontar al mundo presente y futuro, substancialmente dinámico.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes derivados posteriormente de un periodo de tiempo específico, durante el cual se confeccionan los planes. Además, correspondería concebir como un proceso continuo, fundamentalmente en cuanto a la enunciación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son perenes. La idea no es que los planes corresponderían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en representación continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea ineludible.

En la actualidad el mercado ecuatoriano ha cambiado, especialmente porque los consumidores de hoy son distintos a los de hace diez o veinte años. Parte de estos cambios se lo debemos a las distintas transformaciones que ha dado lugar la economía y el sector empresarial. En el caso de las empresas de servicio, son muchas las que siguen usando procedimientos tradicionales y no logran ajustarse a los niveles de competencias existentes en el mercado actual.

La competencia entre las empresas de servicios ya sean pequeñas medianas o grandes empresas se han vuelto cada vez más agresivas dada la aparición de nuevas empresas competidoras que deciden incursionar en el mercado de este tipo de productos, compitiendo empresas establecidas en cuanto a calidad de productos, estrategias de mercadeo, adquisición de materia prima a mejor precio, entre otros. Variables que hasta hace unos cuantos años se disputaban unas pocas que coexistían entre sí, sin generarse ningún tipo de amenaza entre ellas. Tomar conciencia de toda esta serie de cambios debe ser parte primordial de la estrategia de las empresas exitosas.

Las oportunidades ofrecidas a las empresas manufactureras por el proceso de globalización no implican que estén exentas de riesgos que puedan comprometer la sobrevivencia de muchas de ellas, particularmente las que se han visto “forzadas” a enfrentar súbitamente, a pesar de las características gradual de los programas de ajuste macroeconómico, la apertura de los mercados a la competencia internacional.

Por otro lado, los procesos de apertura han revitalizado el debate sobre el rol del estado en la economía de los países, el subsidio a los servicios públicos y el financiamiento del gasto público. En general, casi no hay actividad social, cultural, política y económica de los países que no está sometida a una controversia ideológica en ese sentido. El rol de las empresas no se podía escapar a esta cruzada de discusión, polarizándose los planteamientos entre aquellos que argumentan la necesidad de contar con una protección del estado por la vía del financiamiento preferencial, la asistencia tecnológica o cualquier otra cosa, como se está dando actualmente en Ecuador y los que apelan a las fuerzas del mercado para que estas sean las que decidan que empresas deberán sobrevivir.

En función de estos cambios del mercado los estándares de calidad eficiencia y productividad marcaran la diferencia entre sobrevivir o desaparecer en este nuevo mercado tan competitivo y altamente cambiante, razón por la cual un gran número de empresas enfrentan situaciones problemáticas que de no tomar medidas correctivas a tiempo a largo plazo terminarían por desaparecer o siendo absorbidas por las empresas que lograron optimizar todas sus funciones y estrategias marcando la pauta y líderizando el mercado de las servicio y tecnología.

Por lo cual, para las pequeñas empresas este es un gran desafío, las demanda a estas empresas, contar con modelos de negocios y estrategias que les condesciendan a lograr un posicionamiento competitivo en el sector empresarial, para garantizar de esa forma el éxito y el logro de los objetivos organizacionales. Pero la realidad actual de las pequeñas y medianas empresas, está caracterizada por escasear de técnicas gerenciales competentes de optimizar eficientemente los recursos financieros, materiales y humanos que las completan, y que la ayuden al logro de sus objetivos, al desarrollo del mercado y alcanzar mejores sistemas que propendan al desarrollo, crecimiento y progreso del país, lo cual no les admite afrontar contextos de inestabilidad, de recesión económica e incertidumbre.

Por tal motivo la gerencia moderna de las pequeñas y mediana empresas les corresponden precisar estrategias de negocios que se localicen de forma alineada sobre la base de las necesidades específicas de dicho sector. Sin embargo, para su éxito se deben modificar las formas de visión, trabajo y organización de las empresas lo que ha concebido a dar lugar a una transformación en los sistemas de gerencia.

De acuerdo a lo expuesto, es importante señalar que la microempresa “Mr. Reparador”, tiene 3 años en el mercado Ecuatoriano en lo cual se dedica a realizar servicios, algunas de estas contribuyen a la formación en la capacitación, reparación y venta de herramientas para la solución de problemas técnicos en celulares, cámaras, redes y la microelectrónica en general, investigación y tecnología, así como también brindan asistencia técnica, asesorías y apoyo interinstitucional, se encuentra ubicada en la av. Amazonas y la Niña esquina en la ciudad de Quito.

Considerando ello, en los últimos años la gerencia de dicha micro empresa ha observado con preocupación algunas insuficiencias en las derivaciones obtenidas, por la inobservancia de los objetivos organizacionales. Entre la problemática se localiza deficiencia en los procesos administrativos y contables, representada por informalidad de los objetivos organizacionales, capital de trabajo mal invertido, incompletas habilidades gerenciales por parte de la directiva, inexactitud de control presupuestario, desorganización.

La ineficiente dirección ha causado el incorrecto manejo del recurso empresarial y a corto plazo se ha observado los resultados de las malas decisiones de la gerencia, demostrándose, en la inobservancia de los objetivos, retraso en los plazos de entrega, mal uso del presupuesto fijado, entre otros. Por lo cual, la investigadora busca diseñar un plan con fundamento en la gerencia estratégica que contribuya en las mejoras de los procesos administrativos y contables de la microempresa Mr. Reparador para registro en la SETEC.

Por otra parte, es importante resaltar que se ha demostrado que el riesgo de detección planteada, entendiéndose éste como aquellos elementos donde no se detectan los errores superiores a un monto notable, se reduce cuando existe una estructura eficaz, por lo tanto, el control contable y administrativo representa el soporte bajo el cual reposa la confiabilidad de un sistema contable.

El mantener una adecuada estructura de control dentro de las estrategias de planificación es responsabilidad de la gerencia la cual debe realizar las estimaciones necesarias para asegurarse de que los beneficios esperados por la implantación de los procedimientos estratégicos, son superiores a los costos de estos respectivos procedimientos. Los objetivos de la planificación estratégica son proveer a la gerencia de una seguridad razonable, pero no absoluta de que los activos están protegidos contra pérdidas por el uso o disposición no autorizada.

Cabe destacar, que es bastante complejo y requiere de gerentes que sepa desenvolverse con propiedad, identificando oportunidades y amenazas presentes en el entorno de la empresa y detectando puntos fuertes y débiles que deben reforzar o eliminar en el interior de la organización. Lo más importante, entonces para poder administrar con eficiencia y eficacia una empresa, es la información que de ella se disponga, de manera que muestre lo que está sucediendo en el interior de la misma y lo que está ocurriendo a su alrededor; por consiguiente, se necesita de herramientas que suministren información a la gerencia.

Partiendo de esto, se ha visto como la microempresa surge la necesidad de implantar controles sobre el manejo y movilización de los rubros que representan el numerario y fondos con los cuales se manejan las operaciones del negocio a través de estrategias. Tales planificaciones se diseñan con el objetivo de reducir el riesgo de pérdidas, debido a manejos dudosos con este tipo de activos.

Es importante señalar, que este estudio se inicia permitiendo conocer y analizar una serie de hechos que podrán tener consecuencias favorables o desfavorables en las actividades de la micro empresa, que de acuerdo a las características de la misma indica la meta fijada a través de resultados que permitirán el control con relación a la toma de decisiones administrativas y contables, para poder así acercarse lo más posible a lo planificado y por ende sacar provecho de los factores que dominan el sector económico al cual pertenece.

Por tal razón, la revisión de la calidad en la gestión del área administrativa y contable es cada día más exigente; ya que es vital dirigir la política y normativa que logre optimizar la información que la organización requiere. Esto será posible en la medida en que se realice un estudio organizativo que permita diseñar normas, procedimientos y estructurar el área administrativa y contable, cuyo volumen de trabajo así lo amerite y en los cuales se obtengan beneficios.

Se puede resaltar que la empresa en estudio carece de un adecuado sistema de planificación, donde se pudo conocer de acuerdo a información suministrada por la persona encargada de la administración, la ausencia de métodos y procedimientos para realizar los procedimientos administrativos y contables. Adicionalmente, se debe tener en cuenta que las operaciones deben registrarse dentro del período en que ocurran, de forma que la información contable sea oportuna y útil para la toma de decisiones, a través de ese registro inmediato, es esencial asegurar la confiabilidad de la información. Su cumplimiento es

responsabilidad de los encargados del área administrativa y contable, quienes están obligados a presentar estados financieros y otros informes dentro de los plazos señalados en las disposiciones legales vigentes.

En la actualidad se presentan innumerables trabas dentro de la empresa en estudio, que no permiten a la directiva tener una visión rápida y confiable de sus manejos económicos, lo cual detiene considerablemente el crecimiento y la expansión que la empresa exige; lo que sólo es posible teniendo un control más efectivo de sus cuentas contables.

Por lo tanto, es urgente y prioritario que la microempresa “Mr. Reparador” para registro en la SETEC, disponga de plan estratégico que permita conocer la ruta crítica de su gestión, a fin de poder medir si está en crecimiento o se encuentra en un estancamiento dentro de su gestión administrativa.

El plan estratégico debe aplicarse la mejora continua con el fin de que sea ajustada y corregida en relación a las exigencias del mercado y los constantes cambios del mundo globalizado, las costumbres e intereses de sus accionistas configurando adecuadamente la misión, visión, objetivos de la empresa para establecer en forma sistemática el alineamiento estratégico.

1.2. Revisión de investigaciones previas sobre el objeto de estudio

El Marco Referencial permite identificar las investigaciones previas sobre el objeto de estudio que es: la “Diseño de un plan estratégico como herramienta de gestión administrativa para mejorar las ventas de la microempresa Mr. Reparador” los cuales se analizarán y servirán de base para desarrollar la investigación, con un enfoque diferente.

Los estudios referenciales localizados en el sistema de información científica Redalyc, Dialnet es un portal de difusión de la producción científica hispana y Google académico, según el criterio de indagación de “Planeación Estratégica”, se identifican los siguientes temas:

Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación, el cual se describe;

Según Aguirre (2015) indican que;

“La inteligencia estratégica es un concepto tradicionalmente empleado en contextos militares, de defensa incluso como «secreto gubernamental», aunque existen tímidas

aplicaciones de índole académica y administrativa. El presente artículo realiza una propuesta conceptual del término inteligencia estratégica, generado a partir de la combinación de diferentes herramientas utilizadas actualmente de forma independiente. La investigación parte de un análisis de la literatura con técnicas bibliométricas, identificando líderes, redes de trabajo y dinámicas en publicación, obteniendo como resultado que actualmente la literatura no reporta una definición específica que sea aplicable en contextos gerenciales y administrativos. Finalmente, se propone un proceso para gestionar la inteligencia estratégica organizacional, concebido desde la integración estratégica para garantizar la gestión de la innovación estructurada, el incremento de la productividad y la competitividad”

Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa

Según Freire y Pico (2015) “Las empresas familiares que forman parte de la economía del país no han sido analizadas desde su realidad, donde los intereses de la familia y empresa en ocasiones ponen en riesgo su continuidad. Para ello, se plantea como objetivo analizar los factores estratégicos que influyen dentro de la empresa familiar”.

Por otra parte, el autor Carranza (2018) de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en su tesis titulada “Planificación estratégica para una empresa comercializadora de ropa, calzado y electrodomésticos a domicilio en la ciudad de Quito”.

El mencionado autor trazo el objetivo principal de este trabajo de grado es de aplicar una metodología de planificación estratégica en una empresa del sector manufacturero, considerando las características propias de su organización y cultura.

Del cual, planteo encuestas con su concerniente análisis determinado que la empresa tiene aprobación por sus clientes, asimismo se precisó los valores empresariales, políticas y estructura organizacional. Igualmente, ejecutó la matriz FODA donde estableció factores internos y externos que perturban el medio donde la empresa se despliega.

Campos Mena (2015) En su titulado “Planificación estratégica incorporando responsabilidad social de la empresa DISMAC S.C.C. Para el periodo 2014 – 2018”

Hace referencia y toman la palabra responsabilidad social, quien afirma que la tarea primordial de la Gerencia estratégica consiste en pensar en la misión del negocio, es decir se, Cual y Cual debería ser. Esto conduce a la filiación de los objetivos, al desarrollo de estrategias y planes y a la toma de decisiones de hoy para los resultados de mañana.

La autora afirma que la empresa como institución, debe tomar muy en serio la tarea primordial de una visión no solo del presente sino además del futuro para hacer más efectiva la toma de decisiones como principal plan estratégico para fortalecer y hacer más llevadera una organización, por lo que un proceso realizado de una manera anticipada, pero con una vista puesta en el futuro, puede ser provechoso para cualquier empresa.

1.3. Cuerpo teórico -conceptual

En relación a este aspecto fundamental para el desarrollo del estudio, como lo es soportar las bases teóricas, las investigaciones previas, conceptos y definiciones, el autor Tamayo (2001) sostiene que el marco referencial “es el sistema conceptual integrado por hechos o hipótesis que deben ser compatibles entre sí con relación a la investigación” (p.71).

Este consiste en una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación el cual se sustentará el desarrollo la planificación estratégica de la microempresa “Mr. Reparador” para registro en la SETEC, en el cual se tomará en cuenta el análisis situacional en relación al estudio y el contexto en que se despliega la empresa en un categórico instante, tomando en cuenta los componentes internos y externos, los mismos que intervienen a la proyección de la organización en su medio ambiente.

El análisis situacional es el espacio de comienzo en la planificación estratégica, que precisa las técnicas de predicciones de la organización y en relación cabe considerar la información sobre el ambiente externo e interno de la empresa para su estudio, a fin de ulterior el pronóstico de la derivación de propensiones en la transformación o contexto institucional.

El análisis situacional es el estudio del elemento o medio en que se despliega la empresa en un concluyente momento, tomando en cuenta los factores internos y externos, los mismos que influyen en cómo se planea la empresa en su entorno (Salgado, 2007).

El análisis situacional es el punto de partida de la planificación estratégica, que define los procesos futuros de la empresa y por consiguiente analiza información sobre el ambiente externo e interno de la organización para su análisis, a fin de posterior pronóstico del efecto de tendencias en la industria o ambiente empresarial.

Análisis Externo: se refiere al estudio del entorno de la organización. Para analizarlo se debe considerar dos grandes clasificaciones, que son: el macroambiente en el cual se encuentran los factores más lejanos a la organización pero que afectan al funcionamiento de la misma, y los factores que se analizan en el macroambiente son: factor político económico, social y tecnológico; y, el microambiente en el cual se encuentran los clientes, proveedores, competencia y organismos de control.

Por lo tanto, el macroambiente es lo más lejano que existe del entorno en la organización, pero va afectar de alguna manera si existe una variable negativa dentro de él. Los factores que se relacionan son los siguientes: Factor Político, Económico, Social y Tecnológico

Según Serna (2010 citado por Mariño, 2018) el instrumento a utilizarse para el análisis del Entorno Externo, es el “perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM), es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa” (p. 150).

En el análisis ambiental se realiza el Análisis Externo, en el cual se realiza al estudio del contexto de la organización, para ello se debe considerar dos grandes clasificaciones, que son: el macro ambiente que analiza los factores más lejanos a la organización pero que afectan al funcionamiento de la misma y son los siguientes: factor político económico, social, tecnológico; y el microambiente se encuentran los clientes, proveedores, competencia y organismos de control. Para comprender la amplitud de la planificación estratégica a continuación se describen los siguientes conceptos:

1.3.1 Planificación Estratégica.

La planificación estratégica es un plan describiendo a una organización y su medio en un punto específico del tiempo en el futuro. Esta planificación estratégica describe el medio ambiente y las fuerzas que impactaran a la organización de afuera hacia adentro y de

adentro hacia afuera. Delinea lo que la organización escoge hacer y como sería si logra estos objetivos.

Proceso de Planificación Estratégica. -En su proceso normal de crecimiento las organizaciones desarrollan un ciclo de estrategias que implican cambios en la estructura organizacional. El proceso global de la planificación estratégica de la empresa está integrado en varios pasos:

Diagnóstico Estratégico. –“Se lo utiliza para analizar la situación interna y externa de la organización pudiendo desarrollarlos bajo el enfoque del Análisis FODA” (Informaticafcauce, 2011).

Direccionamiento Estratégico. - Consiste en especificar a donde se desea llegar con la organización, se toma como punto de partida la misión, la cual exterioriza la sabiduría de la empresa, concreta las actividades o concurrencias presentes y futuras, suministra unidad, sentido de dirección y guía en la toma de medidas y decisiones estratégicas.

Evaluación del Plan Estratégico. - Son las evaluaciones realizadas después de haber iniciado la aplicación del plan Estratégico, las cuales se las realiza periódicamente para ir vigilando el cumplimiento de los planes operativos, destacándose dos tipos de evaluación.

Planificación Táctica. - Es un documento que identifica los resultados específicos que necesite lograr dentro de un tiempo establecido (por lo general 1 año). También incluye acciones y los recursos específicos que se necesitan para lograr estos resultados

Planes Operativos o Planes de Acción. - La planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario, son planes a corto plazo, que desglosa el desarrollo de las estrategias y actividades de la organización.

1.3.2 Macroambiente.

“El macroambiente es lo más lejano que existe del entorno en la organización, pero va a afectar de alguna manera si existe una variable negativa dentro de él” (Moreno, 2017). Para el desarrollo del macroambiente se utilizó la metodología de análisis PEST, por cuanto

se elabora el análisis de los siguientes factores: Factor Político, Económico, Social, Tecnológico.

1.3.2.1 Factor Político y legal.

Según Hitt, Ireland y Hoskisson (2009 citado por Valle, 2015) define al Factor Político como: “Es el campo donde las organizaciones y los grupos de interés compiten para captar la atención y los recursos, así como para tener voz en la supervisión del conjunto de leyes y reglamentos que rigen las interacciones entre naciones” (p. 46).

Por otro lado, según los autores SaKong & Youngsun (2018) el Factor Político “es aquel que está afín con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional; índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita PIB, riesgo País y comportamiento de la economía internacional”.

Los factores legales y políticos juegan un papel significativo en la regulación de la empresa, en cuanto a ésta corresponde conocer la articulación política y económica en cuanto a nivel nacional como extranjera, conservándose al día sobre las reglamentaciones, gravámenes y aranceles comerciales pertinentes, puesto que es trascendental para la empresa conocer los mecanismos con los que consiguen contar por parte de los proveedores de la materia prima y lo que el cliente que pagarían calculando su lucros y manejos adecuados en el proceso de producción.

1.3.2.2 Factor Económico.

Se realizará el análisis de la evolución economía del Ecuador en función de las variables que han tenido mayor influencia en el sistema económico del Ecuador; Inflación, tasas de interés y riesgo país.

Índice de precios al consumidor

El Índice de Precios al Consumidor (IPC), es un indicador económico que mide la evolución del nivel general de precios correspondiente al conjunto de productos (bienes y servicios) de consumo, adquiridos por los hogares en un período determinado de tiempo. El IPC es la medida oficial de la inflación registrada en el país

A continuación, se detallan las variaciones de la inflación anual establecidas para los años 2015 al 2020.

Tabla 1.
Variación Anual de la Inflación 2015 -2020

Años	Inflación Anual
2015	3,38%
2016	1,12%
2017	-0,20%
2018	0,27
2019	0,54
2020 enero	0,23

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019)

Elaborado por: Ximena Freire (2020)

Confianza Empresarial

Índice de Confianza Empresarial (ICE) Global registró 1,409.6 puntos en abril de 2019 (Gráfico 1), lo que significó un incremento de 23.0 puntos en relación con el mes anterior. Esta variación se explica por la evolución positiva de los ICE de la industria, el comercio y los servicios; mientras que el ICE de la construcción presentó un comportamiento negativo. Asimismo, se observa que el ciclo de la serie del ICE Global (Gráfico) se ubicó 1.6% sobre la línea de tendencia de crecimiento de largo plazo, mostrando expansión en el agregado de los sectores económicos.

En su cotejo anual, el Indicador de Confianza Empresarial por sector de actividad reportó el subsiguiente comportamiento: el ICE del Comercio se redujo 1,812.3 puntos, Por su lado, el ciclo se situó 1.1% sobre la tendencia de crecimiento de largo plazo En su cotejo mensual, el Indicador de Confianza Empresarial Manufacturero se instituyó en 49.9 puntos en noviembre de 2019, nivel semejante al del mes antecedente, según series desestacionalizadas. Con este dato el Indicador de Confianza Empresarial Manufacturero se ubica tenuemente por debajo del indicio de los 50 puntos.

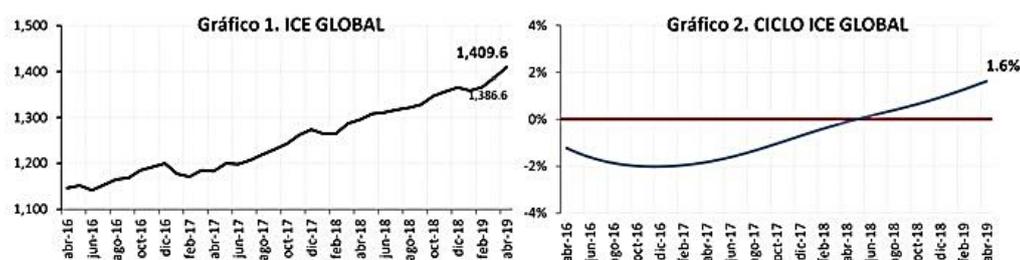


Figura 2. ICE Global

Fuente: (Índice de confianza empresarial (ICE) Global, 2019)

Elaborado por: Ximena Freire (2020)

1.3.2.3 Factor Social.

Según Hitt, Ireland y Hoskisson (2009) el factor social “Está constituido por las actitudes y los valores culturales de una sociedad” (p. 46). No obstante, en el factor social con correspondencia a la empresa se analizará las propensiones del empleo, desempleo y subempleo variables que favorecen a establecer la ocupación de la población con correspondencia a la conducta del sueldo mínimo jurídico o legal.

Equipamiento tecnológico de celulares y computadores en el hogar a nivel nacional

Tabla 2.
Hogares que tienen teléfono celular a nivel nacional

Años	Telefonía Celular	Tasa de crecimiento
2012	81,70%	0
2013	86,40%	5,75%
2014	89,70%	3,82%
2015	89,50%	-0,22%
2016	90,10%	0,67%
2017	90,00 %	0,60%

Fuente: Encuesta ENEMDU (2012- 2019)

-Connotación Gerencial

Según Ecuador en Cifras (2017) señala que “referente a la telefonía celular en el Ecuador, se evidencia una tendencia creciente; es así, que en los últimos años de cada 10 hogares en el país 9 poseen al menos un teléfono celular, es decir 8,4% más que lo registrado en el 2012”. Esto quiere decir, que la mayor fracción de la población dispone al menos un celular en cada hogar.

1.3.2.4 Factor Tecnológico.

Según Kotler y Armstrong (1991 citado por Agencia de Marketing y Publicidad Online, 2016) el factor Tecnológico “Está formado por las fuerzas que influyen en las nuevas tecnologías y dan lugar a nuevos productos, servicios y oportunidades de mercado” (p. 133).

1.3.3 Microambiente.

El Microambiente es el escenario más cercano que existe del entorno en la empresa, del que obtiene los insumos, coloca sus productos o servicios y ejecuta sus operaciones. Los grupos que se relacionan son: clientes, proveedores y competencia. Para realizar el análisis del microambiente se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Michel Porter (1985 citado por Pinochet, 2015) sobre estrategia competitiva, para determinar la posición de una empresa en un ambiente competitivo; para lo cual nos basaremos en el Diamante de Porter, en vista de que según Mintzberg & Brian Quinn, (1993) “la situación de competencia en una industria depende de cinco fuerzas básicas” que se muestran en el siguiente diagrama del siguiente gráfico:

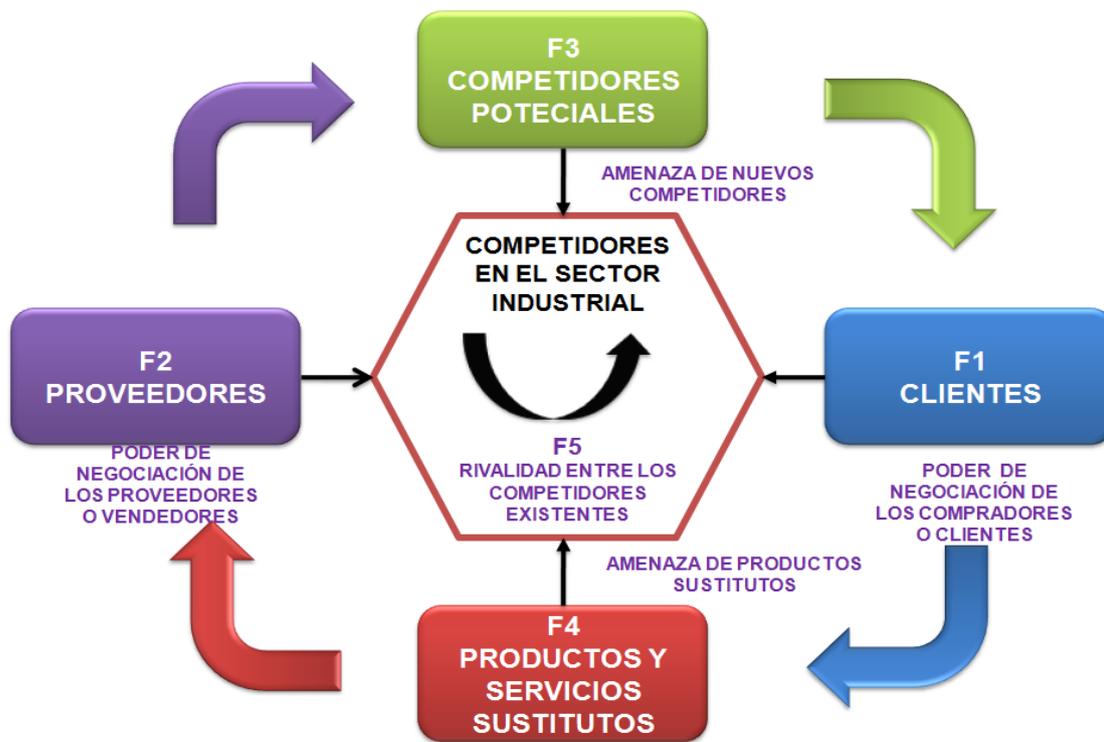


Figura 3. Diamante de Porter

Elaborado por: Ximena Freire (2020)

Las fuerzas que determinen la rentabilidad del sector de la industria y en las operaciones que realiza la microempresa Mr. Reparador, son los factores internos, para lo cual se analizarán a los siguientes: clientes, proveedores, competencia y los productos sustitutos.

1.3.4 ¿Qué es la SETEC?

La Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales, SETEC, es una institución que trabaja arduamente por fortalecer el talento humano del país, mediante políticas públicas en el ámbito de la capacitación y certificación por competencias laborales, ejecutadas en todo el territorio nacional.

Nuestro compromiso con el ciudadano lo ejecutamos a través de dos ejes de acción:

– **Certificación:** El reconocimiento de las habilidades, destrezas y saberes adquiridos por profesionales a través del trabajo realizado día a día. Gracias a esto, ahora miles de ecuatorianos que aprobaron el proceso, cuentan con su certificación en perfiles como: soldadura, electricidad, albañilería, actividades turísticas, locutores de radio, camarógrafos, entre otros. Esto, sin duda, se traduce en mejores oportunidades laborales de los beneficiados y en un incremento en la productividad del país a través de su fuerza laboral.

– **Capacitación:** Es la formación o actualización de habilidades, destrezas y saberes, orientados a fortalecer las competencias laborales de los trabajadores de los sectores productivos y ciudadanía en general, a través de la calificación y reconocimiento a instituciones, empresas y personas naturales bajo estándares de calidad, que estén en capacidad de brindar estos servicios como operadores de capacitación y así garantizar que cumplan altos estándares en los servicios ofertados.

La SETEC asegura la calidad con el seguimiento constante a los operadores y organismos, esto brinda a la ciudadanía la seguridad de tener una institución velando porque su derecho constitucional de acceso a la educación de calidad sea garantizado.

Mejorar la capacitación y certificación con procesos ágiles y eficientes, es una muestra de los nuevos tiempos que vive el Ecuador, un país que se construye día a día gracias al trabajo decidido de su gente y al apoyo del Gobierno de Todos.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

Para desarrollar el marco metodológico de la investigación se estableció el diseño de la investigación la cual es una estrategia que se aplica para obtener la información que se

requiere de una investigación. Para lo cual se identificó el enfoque metodológico, el tipo de investigación, la población, la unidad de estudio y el tamaño muestral.

Se empleó el método empírico determinando la observación introducción deducción la prueba y la evaluación, además se utilizó las formas de procesamiento de información utilizando la técnica de la encuesta y la entrevista; las cuales fueron analizadas mediante la aplicación de la estadística descriptiva y el análisis univariado.

2.1. Enfoque metodológico de la investigación

El enfoque de la investigación es cuantitativo, ya que según mencionan: Hernández, Fernández, Baptista y Pilar (2017), “este enfoque utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 37).

En la investigación se partió de una idea que luego fue delimitada, para a continuación plantear objetivos y preguntas que guiaron la investigación hacia la revisión de la literatura y construir el marco teórico que sustenta la investigación, así como también se plantearon las hipótesis y variables y en base a la medición de datos utilizando métodos estadísticos, establecer finalmente las conclusiones y recomendaciones del tema de estudio.

2.2. Tipo investigación por el alcance

El tipo de investigación es descriptiva, por cuanto “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice y describe tendencias de un grupo o población. Además, se utilizó la investigación explicativa la cual describe los fenómenos y el establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales.

2.3. Población, unidades de estudio y muestra

2.3.1 Población.

La población para el presente estudio constituye la población del Cantón Quito, datos que fueron tomados del último Censo 2010, publicado por el INEC.

Tabla 3.
Datos de la Población

Variables	Descripción
	2.239.200
Población:	>Habitantes (86,9% respecto de la Provincia de Pichincha)
Urbana	71.8%
Rural	28,2%
Mujeres	51,4%
Hombres	48.6%

Fuente: INEC- Censo de Población y vivienda 2010

Elaborado por: Ximena Freire (2020)

2.3.2 Unidades de Estudio.

Para Hernández Sampieri Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, María del Pilar (2017) “aquí el interés se centra en qué o quiénes, es decir, en los colaboradores, objetos, acontecimientos o poblaciones del estudio (las unidades de muestreo), lo cual depende del esbozo y los trascendencias de la investigación” (p. 172)

Por lo tanto, las unidades de estudio, constituye la población del Cantón Quito, considerados como posibles clientes de la empresa.

2.3.3 Muestra.

Según mencionan Hernández Sampieri Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, María del Pilar (2017) la muestra es:

“Un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra se generalicen o extrapolen a la población (en el sentido de la validez externa que se comentó al hablar de experimentos). El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa”. (p. 173)

Es así que para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente formula:

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

En dónde:

Tabla 4.
Datos para el cálculo de la muestra

Coficientes	Descripción	Datos
N	Universo o población	2.239.200
Z	Nivel de confianza 95%, Z=1.96	1,96
P	Probabilidad de que el evento ocurra	0,50
Q	Probabilidad de que el evento no ocurra (1-p)	0,50
E	Error probable o error de estimación	0,05
N-1	Factor de corrección por finitud	2.239.199
N	Tamaño de la muestra	384

Elaborado por: Ximena Freire

$$n = \frac{(2.239.200) * (1.96^2) * (0.50) * (0.50)}{(0.05^2)(2.239.199) + (1.96^2) * (0.50) * (0.50)}$$

$$n = \frac{(2.239.200) * (3.8416) * (0.50) * (0.50)}{(0.0025)(2.239.199) + (3.8416) * (0.50) * (0.50)}$$

$$n = \frac{2.150.528}{5529}$$

$$n = 384$$

La muestra para el estudio es de 384 personas encuestadas

2.4. Métodos empíricos y técnicas empleadas para la recolección de la información

Para el desarrollo de la investigación, se aplicó el método empírico establecido de acuerdo al siguiente

- a) Observación, con la finalidad de recoger y organizar información para plantear una hipótesis.
- b) Inducción: que constituye el proceso de planteamiento de la hipótesis.
- c) Deducción: para luego del trabajo de campo establecer las conclusiones y recomendaciones en base a la información empírica recolectada.
- d) Prueba: que consiste en someter a prueba la hipótesis de acuerdo a los datos empíricos.
- e) Evaluación: evaluar y analizar los datos recolectados en las pruebas previamente efectuadas con la finalidad de llegar a una conclusión.

2.5. Formas de procesamiento de la información obtenida de la aplicación de los métodos y técnicas

El procesamiento de la información se realizó analizando los datos, para lo cual se codificó la encuesta, para elaborar el análisis cuantitativo se utilizó la estadística descriptiva y los datos se ingresaron en el software SPSS, para luego realizar un análisis univariado de la encuesta. El análisis univariado estudia cada variable de modo independiente. Se realiza las distribuciones de frecuencias, medidas de tendencia central y medidas de dispersión.

La distribución de frecuencias indica el número de casos que hay en cada categoría de la variable. A partir de dichos valores, en la tabla de frecuencias, se calcula el porcentaje en base del total de las observaciones, porcentaje válido y acumulado, esto se aplica para variables nominales, ordinales y en cierto tipo de variables. No obstante, una vez establecida la matriz de frecuencias se hacen representaciones en las tablas.

Presentación de resultados

La presentación de resultados se realiza mediante el análisis univariado el cual describe la distribución de frecuencias para cada una de la variable de la encuesta, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 5.

Conoce usted a la empresa Mr. Reparador

Ítems. 1) ¿Conoce usted a la empresa Mr. Reparador?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Nada	11	3%
Poco	16	4%
Indiferente	12	3%
Lo suficiente	270	70%
Mucho	75	20%
Total	384	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ximena Freire (2020)

Análisis e interpretación

El 70% de los encuestados respondieron que la opción lo suficiente de conocer a la empresa Mr. Reparador, de igual forma los que opinaron con un 20% a indicar que Mucho lo conoce, no obstante, solo un 4% expresa que poco.

Tabla 6.

Cliente frecuente

Ítems. 2) ¿Usted es cliente frecuente de la Empresa Mr. Reparador?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Nada	23	6%
Poco	32	8%
Indiferente	60	16%
Lo suficiente	234	61%
Mucho	35	9%
Total	384	100,0

Elaborado por: Ximena Freire (2020)

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

En la tabla N° 2, se muestra que el 61% de los encuestados indican que conocen lo suficiente el cual indica que son clientes frecuentes de la empresa Mr Reparador, por otro lado, los que respondieron a la opción 9% a mucho, sin embargo, un 16% indica la opción indiferente. esto quiere decir que la tendencia de conocer a las empresas es alta, estas consideraciones demuestran que la empresa tiene un 70% de clientes con tendencia frecuente de compra.

Tabla 7.

Conocimiento de los servicios

Ítems. 3) ¿Cómo conoció los servicios que presta la empresa?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Publicidad página web	54	14%
Publicidad en prensa escrita	9	2%
Referencias de clientes	10	3%
Redes sociales	290	76%
Email marketing	21	5%
Total	384	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ximena Freire (2020)

Análisis e interpretación

El 76% de los encuestados indican el medio que conoció los servicios que presta la empresa a través de redes sociales, el 14% opinaron por medio de la publicidad de las páginas web, de igual forma los que opinaron por medio de email marketing, lo cual los clientes frecuentes de la microempresa Mr. Reparador muestran que la tendencia de conocer a las empresas es alta, estas consideraciones nos demuestran que la empresa tiene un 70% de clientes con tendencia frecuente de compra con una propensión a redes sociales .

Tabla 8.

Portafolio de productos de la empresa

Ítems. 4) ¿Conoce el portafolio de productos de la empresa?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Nada	0	0%
Poco	0	0%
Indiferente	66	17%
Lo suficiente	290	76%
Mucho	28	7%
Total	384	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ximena Freire (2020)

Análisis e interpretación

A la pregunta del ítem 4, de conocer el portafolio de productos de la empresa el 76% indico que lo suficiente lo conoce, asimismo el 17% seleccionaron la opción indiferente, de igual modo la elección de mucho con una representación del 7%. Por lo tanto, al consultarle sobre el portafolio de productos de las empresas, los encuestados manifestaron que, si conocen lo suficiente, en consecuencia, se establece que los clientes si conocen los productos que oferta la empresa.

Tabla 9.

Calidad de los productos y servicios

Ítems. 5) ¿Cómo considera usted la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0	0%
Regular	1	0%
Bueno	59	15%
Muy Bueno	319	83%
Excelente	5	1%
Total	384	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ximena Freire (2020)

Análisis e interpretación

El 83% de la población encuestada casi la totalidad de ello opinaron que muy bueno considera la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa, por otro lado, la opción bueno ponderada con el 15% y por ultimo la opción excelente con 1%. De lo que es necesario denotar que la calidad de los productos y servicios recusaron los encuestados que son muy buenos, estos resultados evidencian que los productos y servicios tienen aceptación por los clientes.

Tabla 10.
Innovación

Ítems 6) ¿Considera usted que la empresa, es innovadora?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Nada	1	0%
Poco	10	3%
Indiferente	0	0%
Lo suficiente	370	96%
Mucho	3	1%
Total	384	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ximena Freire (2020)

Análisis e interpretación

Los encuestados al preguntarles sobre considerar que la empresa es innovadora, la mayoría indicaron con un 96% la opción suficiente, sin embargo, un pequeño grupo opinaron que poco con una ponderación de 3% sobre la tendencia de innovación en la oferta y prestación de los productos y servicios, los resultados demuestran los clientes asumen como una empresa innovadora.

Tabla 11.

Suficientemente capacitado

Ítems 7) ¿Considera usted que el personal que labora en la empresa, está lo suficientemente capacitado para las labores que desarrolla?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Nada	1	0%
Poco	15	4%
Indiferente	6	2%
Lo suficiente	362	94%
Mucho	0	0%
Total	384	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ximena Freire (2020)

Análisis e interpretación

Al respecto a la pregunta de que si consideran los clientes que el personal que labora en la empresa, está lo suficientemente capacitado para las labores que desarrolla sobre el talento humano que labora en la empresa, se tiene como resultados un 94% la opción lo suficiente, sin embargo, solo un 4% indicaron que poco. No obstante, los resultados evidencian que la empresa dispone de personal capacitado.

Tabla 12.

Filosofía empresarial

Ítems 8) ¿Conoce usted si en la empresa Mr. Reparador ¿La filosofía empresarial está claramente definida?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Nada	350	91%
Poco	16	4%
Indiferente	18	5%
Lo suficiente	0	0%
Mucho	0	0%
Total	384	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ximena Freire (2020)

Análisis e interpretación

El 91% de los clientes encuestados dieron su opinión al seleccionar la opción nada, es decir, no conocen si en la empresa Mr. Reparador la filosofía empresarial está claramente definida, de igual manera un 5% indica que es indiferente. Por lo tanto, se considera necesario que la empresa Mr. Reparador, debe disponer de un plan estratégico para desarrollar su gestión administrativa, la cual genera valor agregado como herramienta de gestión administrativa.

Tabla 13.

Plan Estratégico

Ítems 9) ¿Considera necesario que la empresa Mr. Reparador, debe disponer de un Plan Estratégico para desarrollar su gestión administrativa?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	11	3%
En desacuerdo	10	3%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	286	74%
Muy de acuerdo	77	20%
Total	384	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ximena Freire (2020)

Análisis e interpretación

Se evidencia en la tabla 19% de la población encuestada el 74% se encuentra de acuerdo con la afirmación: Considera necesario que la empresa Mr. Reparador, debe disponer de un Plan Estratégico para desarrollar su gestión administrativa, un 20% está muy de acuerdo, en contraria a un 3% que está muy desacuerdo y un 3% en desacuerdo por lo cual es indiferente su respuesta.

Tabla 14.

Planificación Estratégica

Ítems 10) ¿Considera que la planificación Estratégica para la empresa Mr. Reparador genera un valor agregado como herramienta de gestión administrativa?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Nada	0	0%
Poco	0	0%
Indiferente	3	1%
Lo suficiente	338	88%
Mucho	43	11%
Total	384	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ximena Freire (2020)

Análisis e interpretación

El 88% de los clientes encuestados indicaron que consideran lo suficiente que la planificación estratégica para la empresa Mr. Reparador genera un valor agregado como herramienta de gestión administrativa, así mismo los que opinaron la opción mucho con 11% de representación.

Tabla 15.

Compromiso personal

Ítems 11) ¿Puede observar un compromiso personal de la empresa Mr. Reparador en la mejora de la calidad de los productos y servicios?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	4	1%
En desacuerdo	4	1%
Indiferente	12	3%
De acuerdo	244	64%
Muy de acuerdo	120	31%
Total	384	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ximena Freire (2020)

Análisis e interpretación

Los resultados del ítem 11 se evidencian que el 64% de los encuestados afirman estar de acuerdo que se puede observar un compromiso personal de la empresa Mr. Reparador en la mejora de la calidad de los productos y servicios, de igual forma indican con un 31 % estar muy de acuerdo con lo planteado.

Tabla 16.

Promocione la misión, visión, objetivos cuantificado

Ítems 12) ¿Conoce de un documento donde la empresa Mr. Reparador promocioe la misión, visión, objetivos cuantificados mediante indicadores?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Nada	0	0%
Poco	167	43%
Indiferente	120	31%
Lo suficiente	97	25%
Mucho	0	0%
Total	384	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ximena Freire (2020)

Análisis e interpretación

Se evidencia en el ítem 12 que el 43% de los clientes encuestados opinaron que poco conocen de un documento donde la empresa Mr. Reparador promocioe la misión, visión, objetivos cuantificados mediante indicadores, por el contrario, un 35% mostraron con la opción lo suficiente lo conocen.

Los encuestados al preguntarles si observan un compromiso de la empresa Mr. Reparador en el perfeccionamiento de la calidad de los productos y servicios, contestaron que si están realizando una mejora de la calidad de los productos y servicios. Por el cual, es importante denotar, que el Organizar es unos de los pilares fundamentales de la administración, la organización en el proceso administrativo, instituye la segmentación del trabajo y la estructura necesaria para el funcionamiento.

Con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de responsabilidad, se precisan los objetivos, misiones visiones, las funciones, los deberes y las dependencias del recurso humano. Sin una organización la empresa no tiene una filosofía que le consienta establecer sus procesos apropiadamente. Por ello es necesario que la PyME reforme su organización administrativa, para poder conseguir los objetivos propuestos.

CAPÍTULO III

PROPUESTA Y/O ESTUDIO, VALORACIÓN Y EJECUCIÓN DEL MISMO

3.1 Filosofía empresarial

3.1.1 Definición del negocio.

El giro de negocio que posee la Empresa Mr. Reparador., es la Capacitación, reparación y venta de herramientas para la solución de problemas técnicos en celulares, cámaras, redes y la microelectrónica en general.

3.1.1.1 Definición del nombre comercial.

La empresa se denomina: Mr. Reparador., si tu celular quieres reparar Mr. Reparador es el lugar.

3.1.1.2 Objeto social de la empresa.

El objeto social de la compañía es la prestación de servicios de asesoramiento técnico, capacitación, reparación de software y hardware de equipos celulares, venta de herramientas para la solución de problemas técnicos en celulares, cámaras, redes y la microelectrónica en general; para conseguir tales fines, la empresa podrá realizar todo tipo de actos y contratos civiles y mercantiles o de trabajo, de cualquier naturaleza, siempre que dichos actos y contratos sean permitidos por las leyes de la República del Ecuador

3.2 Visión

Somos una empresa que brinda capacitación, reparación y venta de herramientas para la solución de problemas técnicos en celulares, cámaras, redes y la microelectrónica en general de alta calidad que contribuyen al crecimiento de los individuos para que sean instrumentos de valoración y mejoramiento de las empresas; aspecto esencial para el desarrollo socioeconómico del país

3.3 Misión

Ser la empresa de capacitación especializada, venta y reparación de herramientas para la solución de problemas técnicos en celulares, cámaras, redes y la microelectrónica de

mayor prestigio a nivel nacional por medio de la calidad de nuestros servicios, la satisfacción de nuestros clientes y especialmente el logro de los objetivos.

3.4 Valores

Respeto

Es de vital importancia para Mr. Reparador, ya que, mediante un trato cordial, permitirá establecer, mantener y ampliar la preferencia y el número de clientes.

Integridad

Para mantener coherencia entre mantenerse firme en las convicciones y compromisos.

Honestidad

Demostrar transparencia y valorar la verdad en todos los aspectos de la vida.

Lealtad

Cumplir con el compromiso de brindar servicios de calidad aun frente a circunstancias adversas o fluctuantes.

3.4 Organigrama

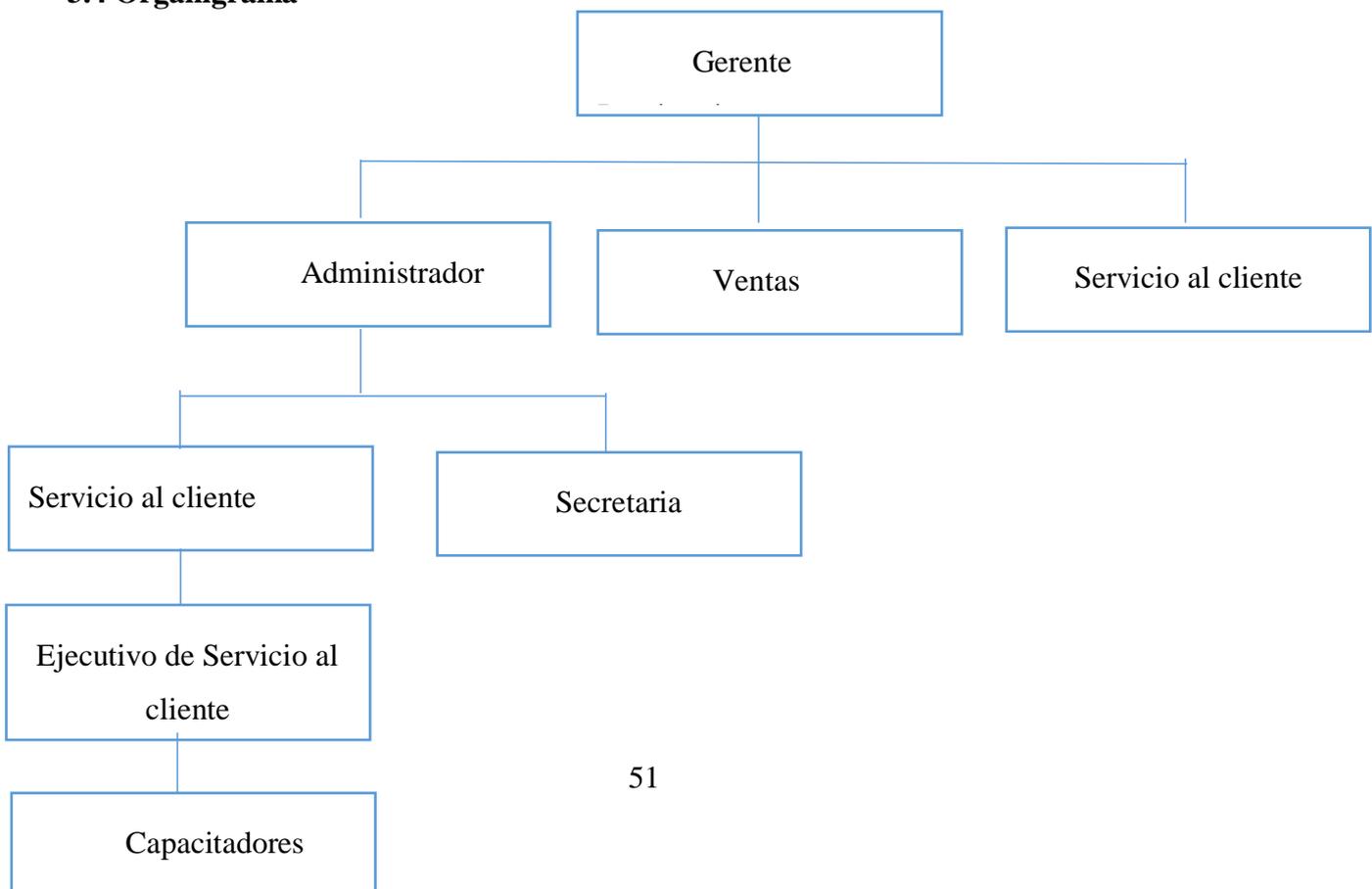


Figura 1. Organigrama

Elaborado por: Ximena Freire (2020)

3.5 FODA

Tabla 17.
Perfil de capacidades internas

CALIFICACIÓN CAPACIDADES	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	DEBILIDADES			FORTALEZAS					
	A	M	B	A	M	B			
MACROAMBIENTE									
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA									
Carencia de Planificación estratégica.	X						5		
Carencia de una Investigación sobre las necesidades y requerimientos de los consumidores del sector.	X						5		
Carencia de una estrategia de mercado y fidelización para satisfacer requerimientos del consumidor.		X						3	
Carencia estructura organizacional por procesos		X						3	
Carencia de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015, bajo la metodología de la Norma ISO 9001:2015, como herramienta para el aseguramiento de la calidad	X						5		
CAPACIDAD DE CONTROL									
Carencia de seguimiento y Control mediante la utilización indicadores de gestión	X						5		
CAPACIDAD COMERCIAL									
Guerra de precios alta por la creación de empresas que ofertan los mismos servicios y productos.	X						5		

Falta de publicidad para darse a conocer mucho más en el mercado local.		X						3	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Contar con los recursos tecnológicos actualizados que son necesarios para realizar las actividades				X				5	
Capacidad de innovación.				X				5	
Nivel de tecnología utilizada y ofertada en productos.				X				5	
CAPACIDAD TALENTO HUMANO									
La rotación del Talento Humano es baja.				X				5	
Capacitación y motivación continúa al Talento Humano.					X			3	
Personal Profesional apto y capacitado para desarrollar actividades del giro del negocio.					X			3	
Experiencia técnica del personal.				X				5	
Profesionalismo del personal.					X			3	

Para el desarrollo del diagnóstico estratégico de la microempresa Mr. Reparador., consideramos a la empresa como un sistema abierto, en donde se tomará como referencia al Entorno Interno y el Entorno Externo. Para lo cual, se utiliza el enfoque de análisis FODA, para determinar aquellos factores que ejercen influencia en forma positiva o negativa en la Empresa:

3.5.1 Análisis FODA.

Es un instrumento que proporciona el análisis de la situación de la disposición, puntualizando al interior las debilidades de la organización y las fortalezas. En consecuencia, precisa el contexto externo por medio de la disertación de las circunstancias positivas o negativas que puedan conmovir a la organización distinguidas como Amenazas, que pueden favorecer distinguida como Oportunidades.

Las fortalezas y debilidades son parte del mundo interno de la organización, en donde puede intervenir concisamente en el futuro de la empresa. Las oportunidades y amenazas asumen un término en el mundo externo de la organización o establecimiento, que no es controlable, pero sin influir. Por lo tanto, en el Análisis Externo: Se identifican las oportunidades y amenazas.

La organización debe frecuentar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las oportunidades externas, que mitiguen las debilidades internas y eviten o aminoren el impacto de las amenazas externas. A continuación, se representa la matriz FODA.

Tabla 18.
Matriz FODA

MATRIZ FODA			
FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
F	FORTALEZAS	O	OPORTUNIDADES
F1	Posee recursos tecnológicos actualizados	O1	Gozar del amparo de las leyes cuando la empresa es legalmente constituida, para mejorar la prestación de servicios y oferta de productos
F2	Capacidad de innovación.	O2	El Índice de Precios al Consumidor disminuye, y se incrementa el poder adquisitivo de las personas, lo que permite establecer mejores y más

			atractivos que incrementen en el nivel de ventas de los productos y servicios que ofrece la empresa
F3	Nivel de tecnología novedosa y gran ofertada en productos.	O3	Existe una gran cantidad de población que pertenece a la PEA y puede adquirir nuestros productos y servicios
F4	Habilidad y disposición de Talento Humano	O4	Los activos de Mr. Reparador se encuentran financiados
F5	Experiencia técnica del personal.	O5	La microempresa Mr. Reparador tiene el poder de negociación frente a los clientes, por cuanto entrega sus servicios a un costo accesible, no tiene dependencia de un único cliente por la gran cantidad de potenciales clientes
D	DEBILIDADES	A	AMENAZAS
D1	Carencia de Planificación estratégica.	A1	Reducción en la oferta de capitales en préstamos hacia el Ecuador
D2	Carencia de una Investigación sobre las necesidades y requerimientos de los consumidores del sector	A2	Crecimiento del desempleo
D3	Carencia de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015, bajo la metodología de la Norma ISO 9001:2015, como herramienta para el aseguramiento de la calidad	A3	Alta competitividad de medianas y grandes empresas
D4	Carencia de seguimiento y Control mediante la utilización indicadores de gestión	A4	Regulaciones administrativas excesivas por parte del estado
D5	Guerra de precios alta por la creación de empresas que ofertan los mismos servicios y productos	A5	Gran cantidad de Empresas que ofertan servicios de reparación técnica de software y hardware que operan en el mismo sector geográfico

Elaborado por: Ximena Freire (2020)

3.5.2 Matrices de impacto.

3.5.2.1 Matriz Impacto Externa (MEFE).

Tabla 19.

Matriz de impacto externa

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	50%		

Reducción en la oferta de capitales en préstamos hacia el Ecuador	0,1	3	0,30
Crecimiento del desempleo	0,1	4	0,40
La carencia de actualización tecnológica puede llevar a no cumplir los objetivos económicos esperados por la empresa	0,1	2	0,20
Gran cantidad de Empresas que ofertan servicios de reparación técnica de software y hardware que operan en el mismo sector geográfico	0,1	1	0,10
La Empresa Mr. Reparador depende de las empresas proveedoras de los productos y servicios ofertados en el mercado	0,1	2	0,20
OPORTUNIDADES	50%		
Gozar del amparo de las leyes cuando la empresa es legalmente constituida, para mejorar la prestación de servicios y oferta de productos	0,1	2	0,20
El Índice de Precios al Consumidor disminuye, y se incrementa el poder adquisitivo de las personas, lo que permite establecer mejores y más atractivos que incrementen en el nivel de ventas de los productos y servicios que ofrece la empresa	0,1	2	0,20
Existe una gran cantidad de población que pertenece a la PEA y puede adquirir nuestros productos y servicios	0,1	2	0,20
Los activos de Mr. Reparador se encuentran financiados.	0,1	3	0,30
La microempresa Mr. Reparador tiene el poder de negociación frente a los clientes, por cuanto entrega sus servicios a un costo accesible, no tiene dependencia de un único cliente por la gran cantidad de potenciales clientes	0,1	4	0,40
Totales	100%		2,50

Elaborado por: Ximena Freire (2020)

3.5.2.2 Matriz Impacto Interno (MEFI).

Tabla 20.

Matriz de impacto interna

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	50%		

Carencia de Planificación estratégica	0,1	2	0,20
Carencia de una Investigación sobre las necesidades y requerimientos de los consumidores del sector	0,1	1	0,10
Carencia de un Sistema de Gestión de Calidad, bajo la metodología de la Norma ISO 9001:2015, como herramienta para el aseguramiento de la calidad	0,1	2	0,20
Carencia de seguimiento y Control mediante la utilización indicadores de gestión	0,1	2	0,20
Guerra de precios alta por la creación de empresas que ofertan los mismos servicios y productos	0,1	2	0,20
Fortalezas	50%		
Contar con los recursos tecnológicos actualizados que son necesarios para realizar las actividades	0,1	4	0,40
Capacidad de innovación	0,1	3	0,30
Nivel de tecnología utilizada y ofertada en productos	0,1	4	0,40
La rotación del Talento Humano baja	0,1	3	0,30
Experiencia técnica del personal	0,1	4	0,40
Totales	100%		2,70

Elaborado por: Ximena Freire (2020)

3.5.2.3 Matriz de aprovechabilidad.

Tabla 21.

Matriz de Aprovechabilidad

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD (FO)									
o	FORTALEZAS	1	2	3	4	5	T	O	EDEN
							OTAI		

OPORTUNIDADES		Contar con los recursos tecnológicos actualizados que son necesarios para realizar las actividades	Capacidad de innovación.	Nivel de tecnología utilizada y ofertada en productos.	La rotación del Talento Humano baja.	Experiencia técnica del personal.		
1	Gozar del amparo de las leyes cuando la empresa es legalmente constituida, para mejorar la prestación de servicios y oferta de productos.						9	0
2	El Índice de Precios al Consumidor disminuye, y se incrementa el poder adquisitivo de las personas, lo que permite establecer mejores y más atractivos que incrementen en el nivel de ventas de los productos y servicios que ofrece la empresa.						7	
3	Existe una gran cantidad de población que pertenece a la PEA y puede adquirir nuestros productos y servicios						5	
4	Los activos de Mr. Reparador se encuentran financiados.						9	
5	La micro empresa Mr. Reparador tiene el poder de negociación frente a los clientes, por cuanto entrega sus servicios a un costo accesible, no tiene dependencia de un único cliente por la gran cantidad de potenciales clientes.						7	
	TOTAL:	5	1	9	7	5	7	
	ORDEN PRECEDENCIA							

Elaborado por: Ximena Freire (2020)

Para calcular el índice de potencialidad de la matriz de Aprovechabilidad, se aplica la siguiente fórmula:

$$INDICE DE POTENCIALIDAD = \frac{\text{Resultado de la matriz}}{(\text{Máximo valor})(N^{\circ} \text{ filas})(N^{\circ} \text{ columnas})} (100\%)$$

$$INDICE DE POTENCIALIDAD = \frac{87}{(5)(5)(5)} (100\%)$$

$$INDICE DE POTENCIALIDAD = \frac{87}{125} = 69,6\%$$

El índice de potencialidad es de 69,6% de peso, el grado de aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades. Las fortalezas y oportunidades que debe explotar son las de mayor peso en orden de precedencia.

3.5.2.4 Matriz de vulnerabilidad.

Tabla 22.
Matriz de vulnerabilidad

MATRIZ DE VULNERABILIDAD (DA)								
	DEBILIDADES AMENAZAS	D1	2	3	4	5	TOTAL	ORDEN PRECEDENCIA
		Carencia de Planificación estratégica.	Carencia de una Investigación sobre las necesidades y requerimientos de los consumidores del sector.	Carencia de una estrategia de mercado y fidelización para satisfacer requerimientos del	Carencia estructura organizacional por procesos	Carencia de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015, bajo la metodología de la Norma ISO		
1	Reducción en la oferta de capitales en préstamos hacia el Ecuador.						1	
2	Crecimiento del desempleo.						7	
3	Alta competitividad de medianas y grandes empresas						8	
4	Regulaciones administrativas excesivas por parte del estado						9	
5	La Empresa Mr. Reparador depende de las empresas proveedoras de los productos y servicios ofertados en el mercado.						5	
	TOTAL:		5	1	9	0	5	00
	ORDEN PRECEDENCIA						0	

Elaborado por: Ximena Freire (2020)

Para calcular el índice de potencialidad de la matriz de vulnerabilidad, se aplica la siguiente fórmula:

$$INICE DE VULNERABILIDAD = \frac{\text{Resultado de la matriz}}{(\text{Máximo valor})(N^{\circ} \text{ filas})(N^{\circ} \text{ columnas})} (100\%)$$

$$INDICE DE VULNERABILIDAD = \frac{100}{(5)(5)(5)} (100\%)$$

$$INDICE DE VULNERABILIDAD = \frac{100}{125} = 80,00\%$$

El índice de vulnerabilidad es de 80,00%, de la afectación de las debilidades y amenazas. Por lo tanto, se deben reducir o eliminar debilidades de mayor calificación y las amenazas que hay que tener en cuenta son la de mayor porcentaje.

No obstante, para determinar la situación de la empresa se realiza a través el análisis de vulnerabilidad, el cual se obtiene del perfil de oportunidades y amenazas y del perfil de capacidades internas. Para determinar la valoración del impacto se utilizan los índices de vulnerabilidad y aprovechabilidad, de acuerdo al siguiente detalle:

$$INDICE DE POTENCIALIDAD = \frac{87}{125} = 69,6\%$$

$$INDICE DE VULNERABILIDAD = \frac{100}{125} = 80,00\%$$

Estos índices son graficados en la matriz situación de la empresa y se determina que es las estrategias para aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas y eliminar las debilidades contrarrestando las amenazas, estas aseveraciones se demuestran en el siguiente gráfico:

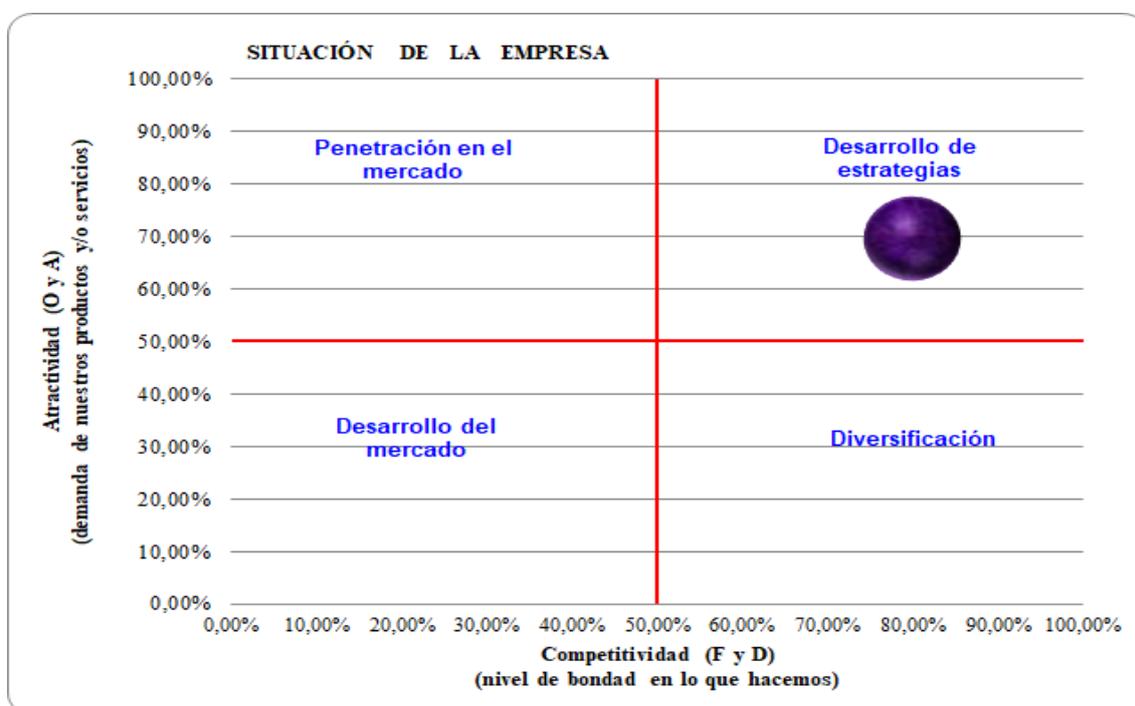


Figura 4. Conocimiento del cliente a la empresa Mr. Reparador

Elaborado por: Ximena Freire (2020)

Identificado la ubicación de la empresa en la matriz de competitividad y atractividad, se procede a desarrollar las estrategias FO, FA, DO y DA, las cuales se definen mediante la matriz de estrategias cruzadas y se denominan estrategias de desarrollo de producto

3.5.2.5 Matrices de Estrategias Cruzadas.

Tabla 23.
Matriz de Estrategias Cruzadas

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		FACTORES INTERNOS	F1 Contar con los recursos tecnológicos actualizados que son necesarios para realizar las actividades
	F2 Capacidad de innovación.	D2 Carencia de una Investigación sobre las necesidades y requerimientos de los consumidores del sector.	
	F3 Nivel de tecnología utilizada y ofertada en productos.	D3 Carencia de una estrategia de mercado y fidelización para satisfacer requerimientos del consumidor.	
FACTORES EXTERNOS	F4 La rotación del Talento Humano baja.	D4 Carencia estructura organizacional por procesos	
	F5 Experiencia técnica del personal.	D5 Carencia de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015, bajo la metodología de la Norma ISO 9001:2015, como herramienta para el aseguramiento de la calidad.	
OPORTUNIDADES	FO ESTRATEGIAS PARA MAXIMIZAR F y O	DO ESTRATEGIAS PARA MINIMIZAR D y MAXIMIZAR O	
Gozar del amparo de las leyes cuando la empresa es legalmente constituida, para mejorar la prestación de servicios y oferta de productos.	O1 Elaborar el estudio económico y financiero para realizar una evaluación financiera de la Empresa.	Elaborar un plan estratégico y Socializarlo a los clientes internos de la empresa, a fin de dar a conocer los objetivos corporativos y estratégicos; y, los procesos gobernantes, agregadores de valor y habilitantes, para captar nuevos segmentos de mercado.	
El Índice de Precios al Consumidor disminuye, y se incrementa el poder adquisitivo de las personas, lo que permite establecer mejores y más atractivos que incrementen en el nivel de ventas de los productos y servicios que ofrece la empresa.	O2 Definir un direccionamiento estratégico; para que los miembros de la empresa sepan a donde se dirigen sus esfuerzos de los clientes internos.	Diseñar un organigrama estructural por procesos para que la empresa pueda delegar tareas y actividades específicas, en función de la actividad comercial de la empresa y en base a la satisfacción de las necesidades del mercado objetivo.	
Existe una gran cantidad de población que pertenece a la PEA y puede adquirir nuestros productos y servicios	O3 Diseñar e implementar un plan de capacitación continuo para formar un recurso humano más competitivo y eficiente.	Realizar un estudio de comercialización para identificar los requerimientos y necesidades de los clientes, y determinar posibles nuevos segmentos de mercado.	
Los activos de Mr Reparador se encuentran financiados.	O4	Implementar un plan de mercadeo para ser proactivos a la competencia y a los cambios de comportamiento del consumidor.	

La micro empresa Mr. Reparador tiene el poder de negociación frente a los clientes, por cuanto entrega sus servicios a un costo accesible, no tiene dependencia de un único cliente por la gran cantidad de potenciales clientes.	O5		Incrementar la participación de mercado Desarrollando e implementando campañas de publicidad y promoción.
AMENAZAS		FA ESTRATEGIAS PARA MAXIMIZAR F Y MINIMIZAR A	DA ESTRATEGIAS PARA MINIMIZAR D y A
Reducción en la oferta de capitales en préstamos hacia el Ecuador.	A1	Realizar un plan de reinversión de accionistas, para contribuir con la ampliación del negocio, haciéndolo más productivo, competitivo y rentable.	Implementar organización estructural por procesos de la empresa.
Crecimiento del desempleo.	A2	Implementar programas de capacitación y motivación para poder fidelizar al personal y evitar fuga de mano de obra y rotación del personal.	Diseñar un Sistema de Gestión de Calidad bajo la metodología de la Norma ISO 9001:2008, para optimizar los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros; a fin de entregar productos y servicios de calidad.
Alta competitividad de medianas y grandes empresas	A3	Fortalecer la cadena de valor de la empresa, para mantener elevados niveles de productividad y competitividad.	Capacitar al recurso humano de la empresa para garantizar el buen funcionamiento y cumplimiento de tareas, orientadas a la estabilidad y productividad.
Regulaciones administrativas excesivas por parte del estado	A4	Crear estrategias de promoción que persuadan al cliente al consumo de productos de tecnología, para mantener elevados niveles de ventas, estabilidad productiva y económica.	Implementar un plan de incentivos para motivar a los empleados con recompensas o premios para generar sentido de pertenencia, compromiso, productividad, competitividad.
La Empresa Mr. Reparador depende de las empresas proveedoras de los productos y servicios ofertados en el mercado.	A5		Implementar un plan de marketing, que contribuya con el crecimiento de ventas y la utilidad de la empresa.

Elaborado por: Ximena Freire (2020)

3.5.3 Estrategias

3.5.3.1 Estrategias (FO).

- a) Elaborar el estudio económico y financiero para realizar una evaluación financiera de la Empresa.
- b) Definir un direccionamiento estratégico; para que los miembros de la empresa sepan a donde se dirigen sus esfuerzos de los clientes internos.
- c) Diseñar e implementar un plan de capacitación continuo para formar un recurso humano más competitivo y eficiente.

3.5.3.2 Estrategias (FA).

- a) Realizar un plan de reinversión de accionistas, para contribuir con la ampliación del negocio, haciéndolo más productivo, competitivo y rentable.

- b) Implementar programas de capacitación y motivación para poder fidelizar al personal y evitar fuga de mano de obra y rotación del personal.
- c) Fortalecer la cadena de valor de la empresa, para mantener elevados niveles de productividad y competitividad.
- d) Crear estrategias de promoción que persuadan al cliente al consumo de productos de tecnología, para mantener elevados niveles de ventas, estabilidad productiva y económica.

3.5.3.3 Estrategias (DO).

- a) Confeccionar un plan estratégico y Socializarlo a los usuarios o consumidores internos de la organización, a fin de proporcionar y tener conocimientos de los objetivos corporativos y estratégicos; y, los procesos gobernantes, agregadores de valor y habilitantes, para captar nuevos segmentos de mercado.
- b) Diseñar un organigrama estructural por procesos para que la empresa pueda delegar tareas y actividades específicas, en función de la actividad comercial de la empresa y en base a la satisfacción de las necesidades del mercado objetivo.
- c) Realizar un estudio de comercialización para identificar los requerimientos y necesidades de los clientes, y determinar posibles nuevos segmentos de mercado.
- d) Implementar un plan de mercadeo para ser proactivos a la competencia y a los cambios de comportamiento del consumidor.
- e) Incrementar la participación de mercado Desarrollando e implementando campañas de publicidad y promoción.

3.5.3.4 Estrategias (DA).

- a) Implementar organización estructural por procesos de la empresa.
- b) Diseñar un Sistema de Gestión de Calidad bajo la metodología de la Norma ISO 9001:2008, para optimizar los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros; a fin de entregar productos y servicios de calidad.
- c) Capacitar al recurso humano de la empresa para garantizar el buen funcionamiento y cumplimiento de tareas, orientadas a la estabilidad y productividad.
- d) Implementar un plan de incentivos para motivar a los empleados con recompensas o premios para generar sentido de pertenencia, compromiso, productividad, competitividad.

- e) Implementar un plan de marketing, que contribuya con el crecimiento de ventas y la utilidad de la empresa.

Estrategias

3.5.4 Objetivos estratégicos

3.5.4.1 *Objetivos de Orientación al Accionista*

Objetivos de Rentabilidad

Obtener un beneficio económico rentable optimizando los costos y gastos.

Incrementar la rentabilidad financiera.

Objetivos de crecimiento

Incrementar la participación del mercado, mediante el incremento de las ventas a nuevos clientes.

Objetivos de Orientación al Cliente

Definir políticas comerciales que dicten los lineamientos de la gestión comercial, para establecer el enfoque de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

Objetivos de Procesos Internos

Diseñar e implementar el Sistema de Gestión de Calidad, bajo la metodología de la Norma ISO 9001:2015, para potenciar la imagen de la empresa tanto para los clientes actuales como los clientes potenciales, Mejora los procesos de la organización, optimizar el sistema de trabajo: para alcanzar la efectividad, y por consiguiente ser más competitivos.

Objetivos de Formación y Crecimiento

-Continuar el enfoque en el desarrollo del talento humano para potenciar las capacidades, destrezas, habilidades del personal conforme al cargo que desempeñan.

-Desarrollar motivación y satisfacción del personal.

Tabla 24.

Matriz de los objetivos estratégicos

Perspectivas	Objetivos estratégicos
Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar la rentabilidad financiera optimizando los costos y gastos. ▪ Incrementar la cuota de mercado.

Perspectiva del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir políticas comerciales que dicten los lineamientos de la gestión comercial, para establecer el enfoque de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.
Perspectiva de Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar e implementar el Sistema de Gestión de Calidad, bajo la metodología de la Norma ISO 9001:2015, para potenciar la imagen de la empresa tanto para los clientes actuales como los clientes potenciales, Mejora los procesos de la organización, optimizar el sistema de trabajo: para alcanzar la efectividad, y por consiguiente ser más competitivos.
Perspectiva de Formación y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar el talento humano para potenciar las capacidades, destrezas, habilidades del personal conforme al cargo que desempeñan. ▪ Desarrollar motivación y satisfacción del personal.

Elaborado por: Ximena Freire (2020)

3.5.5 Formulación estratégica.

Proyecto N° 1

Optimización de los costos y gastos en los que incurre Mr. Reparador.

Proyecto N° 2

Incremento del nivel de ventas de Mr. Reparador.

Proyecto N° 3

Mejora de los canales de comunicación

Proyecto N° 4

Optimización del Servicio de atención al cliente

Proyecto N° 5

Satisfacción de los requerimientos y necesidades del consumidor final para incrementar la fidelidad y la posibilidad de una recompra.

Proyecto N° 6

Implementación del servicio de atención Post venta para mejorar la experiencia del cliente y para incrementar la fidelidad y retención de clientes.

Proyecto N° 7

Fomento del buen clima laboral y cultura organizacional.

Proyecto N° 8

Sociabilización y promoción de una cultura de calidad para el desempeño eficiente de los clientes internos.

Proyecto N° 9

Desarrollo de motivación, y satisfacción del personal para garantizar la retención y productividad de los clientes internos.

3.5.1.1. Estrategias de Perspectiva Financiera.

-Optimizar costos y gastos, para optimizar y eliminar los costos de no calidad y gastos innecesarios, mediante la implementación de un sistema de costos.

-Establecer Políticas de fijación de Precios, en donde se especifique el margen de beneficio pretendido en base el comportamiento del mercado, para establecer precios competitivos y atractivos para los clientes.

-Aumentar el nicho de mercado

-Hacer alianzas estratégicas

-Explorar nuevos canales de venta

-Motivar e incentivar a los vendedores

3.5.1.2 Estrategias de Perspectiva del Cliente.

-Incremento de la interacción de la empresa en los medios y redes sociales.

-Promocionar mediante medios digitales y radio.

-Ofrecer descuentos por pago en efectivo y con tarjetas de débito y crédito, con el fin de entregar más opciones de pago a los clientes.

3.5.1.3 Estrategias de Perspectiva de los Procesos Internos.

-Certificación de calidad ISO 9001:2015, para promocionar la imagen corporativa de Mr. Reparador.

-Administrar eficientemente los procesos de la cadena de valor.

3.5.1.4 Estrategias de Perspectiva de Formación y Crecimiento.

-Capacitar al talento humano mediante el enfoque de las competencias, aptitudes, de cada uno de los cargos, para alinear sus destrezas, conocimientos y habilidades con los objetivos organizacionales.

3.5.6 Alineamiento estratégico.

Tabla 25.

Matriz de alineamiento estratégico.

PERSPECTIVAS	IMPULSORES CLAVES DE DESEMPEÑO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	PRESUPUESTO
FINANCIERA	Productividad	Incrementar la rentabilidad financiera optimizando los costos y gastos.	Optimización de los costos y gastos en los que incurre Mr. Reparador.	Revisar todo tipo de gastos, comparando con meses o períodos anteriores, y poner atención sobre aquellos que experimentan variaciones importantes, tanto en incremento como en disminución.	Contador	1/10/2019	31/12/2020	\$ -
				Establecer un presupuesto de gastos y monitorearlo mes a mes, evaluando sus desviaciones	Contador			\$ -
				Eliminar costos innecesarios	Administrador			\$ -
				Analizar el margen de cada uno de los servicios	Administrador			\$ -
				Fijar precios	Gerente			\$ -
				Verificar resultados	Administrador			\$ -
	Crecimiento	Incrementar la cuota de mercado	Conocer y acceder a los últimos	Posicionar la marca y crear un ambiente de confiabilidad con el cliente	Diseñador	1/10/2019	31/10/2020	\$ 2.000,00

			desarrollos tecnológicos nuevos equipos y programas), para responder a las necesidades de los procesos contables y administrativos de una manera eficiente y eficaz, permitiendo que los usuarios internos y externos de la información puedan acceder a de manera oportuna y sin inconveniente					
				Invertir en publicidad externa del local Mr. Reparador para que de esta manera el cliente se sienta en confianza	Diseñador			\$ 2.500,00
				Fijar promociones atractivas para llamar la atención de los clientes	Gerente			\$ -
				Buscar aliados comerciales	Gerente			\$ 500,00
CLIENTE	Calidad	Implementar políticas comerciales que dicten los lineamientos de la gestión comercial, para establecer el enfoque de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.	Mejora de los canales de comunicación	Crear contenido atractivo para promocionar los servicios por medios digitales	Diseñador	1/1/2019	31/12/2020	\$ 1.000,00
				Invertir en publicidad de Facebook, google, YouTube	Administrador			\$ 2.000,00
				Contratar un experto en marketing digital	Gerente			\$ 600,00
				Publicar en redes sociales casos reales con satisfacción de los clientes que han probado nuestros productos y servicios	Departamento de Marketing			\$ 1.000,00
			Optimización del Servicio de atención al cliente.	Contratar expertos en ventas y atención al cliente	Gerente	1/12/2019	31/12/2020	\$ 500,00
				Establecer procesos rápidos y amigables de atención al cliente	Administrador			\$ -
				Crear un organigrama de soluciones	Administrador			\$ -

				Contratar un vendedor de 24 horas	Gerente			\$ 600,00
PROCESOS INTERNOS	Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008.	Diseñar e implementar el Sistema de Gestión de Calidad, bajo la metodología de la Norma ISO 9001:2015, para potenciar la imagen de la empresa tanto para los clientes actuales como los clientes potenciales.	Satisfacción de los requerimientos y necesidades del consumidor final para incrementar la fidelidad y la posibilidad de una recompra.	Ganarse la confianza del cliente	vendedores	1/1/2019	31/12/2020	\$ -
				Mejorar los productos y servicios para la satisfacción del cliente	Administrador			\$ 500,00
				Crear un plan de atención al cliente totalmente personalizado	Administrador			\$ -
				Crear Promociones, ofertas y obsequio para los clientes más frecuentes	Departamento de Marketing			\$ 200,00
				Crear un plan de garantías de los productos	Administrador			\$ -
				Crear un buzón de sugerencias y reclamos	Administrador			\$ 100,00
FORMACION Y CRECIMIENTO	Talento Humano.	Diseñar un programa de capacitación y aprendizaje continuo al personal con herramientas de toma de decisión y análisis de información, y manejo de los procesos contables actuales en las legislaciones, de esta manera la PyME	Fomento del buen clima laboral y cultura organizacional.	Talleres de clima laboral y cultura organizacional.	Administrador	1/1/2019	31/12/2020	\$ 200,00
	Cultura Estratégica.		Sociabilización y promoción de una cultura de calidad para el desempeño eficiente de los clientes internos.	Interacción con las líneas de supervisión	Administrador			\$ 200,00

	Diseño Organizacional.		Desarrollo de motivación, y satisfacción del personal para garantizar la retención y productividad de los clientes internos.	Crear un plan de bonificaciones para los empleados más destacados.	Gerente			\$ 150,00
TOTAL								\$ 12.050,00

Elaborado por: Ximena Freire (2020)

3.5.7 Indicadores

Tabla 26.

Matriz de orientación estratégica de los objetivos a los indicadores

PERSPECTIVA	IMPULSORES CLAVES DE DESEMPEÑO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	FORMULA	NIVELES BASE (AÑO ACTUAL)	METAS		
						METAS	PRECAUCIÓN	PELIGRO
FINANCIERA	Productividad	Incrementar la rentabilidad financiera optimizando los costos y gastos.	EVA.	$EVA = NOPAT - (\text{capital} \times \text{costo de capital})$	10%	80%	6%	5%
			ROE	$ROE = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio Total}$	10%	80%	5%	3%
			ROCE	$ROCE = \text{Utilidad antes de impuestos} / \text{Capital invertido.}$	5%	50%	3%	2%
	Crecimiento	Incrementar la cuota de mercado	Satisfacción de Clientes	$\text{Nivel de Satisfacción} = \text{Rendimiento Percibido} - \text{Expectativas}$	$\geq 70\%$	$\geq 100\%$	$\geq 50\%$	$\geq 35\%$
% de ingresos			$\% \text{ de ingresos} = \text{Ingreso mensual} / \text{Total del ingreso del periodo.}$	30%	100%	25%	20%	
CLIENTE	Calidad	Definir políticas comerciales que dicten los lineamientos de la gestión comercial, para establecer el enfoque de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.	Ratio de retención de clientes	$CRR = (\text{Clientes al final del periodo} - \text{Clientes Nuevos}) / \text{Clientes al inicio del periodo}$	$\geq 70\%$	$\geq 100\%$	$\geq 50\%$	$\geq 35\%$
			CPS (Customer Profiability Score) Ranking de clientes más rentables.	$CPS = \text{Suma (Ingresos} - \text{Gastos)} / \text{Suma (Gastos)}$	$\geq 70\%$	$\geq 100\%$	$\geq 50\%$	$\geq 35\%$
PROCESOS INTERNOS	Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008.	Diseñar e implementar el Sistema de Gestión de Calidad, bajo la metodología de la Norma ISO 9001:2015, para potenciar la imagen de la empresa tanto para	Costo Unitario por actividades	$CUA = \text{el costo total de cada actividad} / \text{NÚMERO DE UNIDADES DE ACTIVIDAD CONSUMIDAS}$ de la "Medida de Actividad Identificada.	$\geq 80\%$	$\geq 100\%$	40%	20%
			Análisis Tiempos de respuesta.	respuesta al número de quejas	$\geq 80\%$	$\geq 100\%$	40%	20%
			Demoras en el servicio al cliente	Tiempo de espera	$\geq 80\%$	$\geq 100\%$	40%	20%

		los clientes actuales como los clientes potenciales, Mejora los procesos de la organización, optimizar el sistema de trabajo: para alcanzar la efectividad, y por consiguiente ser más competitivos.	% de Utilización de Activos.	Dp= porcentaje de depreciación de activos-valor residual/número de años de depreciación	>= 70%	>= 100%	>= 50%	>= 35%
			% de Conformidades (NC)	NC= Conformidades Reclamaciones/quejas de los clientes	100% No Conformidades (NC) Gestionadas	>= 100%	40%	20%
			Productividad del Personal	Productividad de los empleados = (Productos o Servicios Producidos) / (Recursos Utilizados)	>= 80%	>=100%	>= 70%	>= 45%
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Cultura Estratégica	Diseñar un programa de capacitación y aprendizaje continuo al personal con herramientas de toma de decisión y análisis de información, y manejo de los procesos contables actuales en las legislaciones, de esta manera la PyME	Nº de perfiles-puestos nuevos creados anualmente	% Puestos nuevos creados anualmente =Nº de perfiles-puestos nuevos creados anualmente				

Elaborado por: Ximena Freire (2020)

Tabla 27.
Matriz de priorización de proyectos

<p style="text-align: center;">ESCALAS VALORACIÓN: ALTO = 5 MEDIO = 3 BAJO = 1</p>	<p style="text-align: center;">PROYECTOS</p>	Optimizar los costos y gastos en los que incurre Mr. Reparador.	Incrementar el nivel de ventas de Mr. Reparador.	Mejora de los canales de comunicación. Optimización del Servicio de atención al cliente.	Satisfacción de los requerimientos y necesidades del consumidor final para incrementar la fidelidad y la posibilidad de una recurrencia.	Fomento del buen clima laboral y cultura organizacional. Sociabilización y promoción de una
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PESO					
Incrementar la rentabilidad financiera optimizando los costos y gastos.	15%	5	3	3	3	1
Incrementar la cuota de mercado	30%	5	5	5	1	1
Definir políticas comerciales que dicten los lineamientos de la gestión comercial, para establecer el enfoque de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.	15%	3	1	5	3	1
Diseñar e implementar el Sistema de Gestión de Calidad, bajo la metodología de la Norma ISO 9001:2015, para potenciar la imagen de la empresa tanto para los clientes actuales como los clientes potenciales, Mejora los procesos de la organización, optimizar el sistema de trabajo: para alcanzar la efectividad, y por consiguiente ser más competitivos.	20%	3	1	1	5	1
Continuar el enfoque en el desarrollo del talento Humano para potenciar las capacidades, destrezas, habilidades del personal conforme al cargo que desempeñan.	10%	1	1	1	1	5
Desarrollar motivación y satisfacción del personal.	10%	1	1	1	1	5
	100%	18	12	16	14	14
		1	4	2	3	5

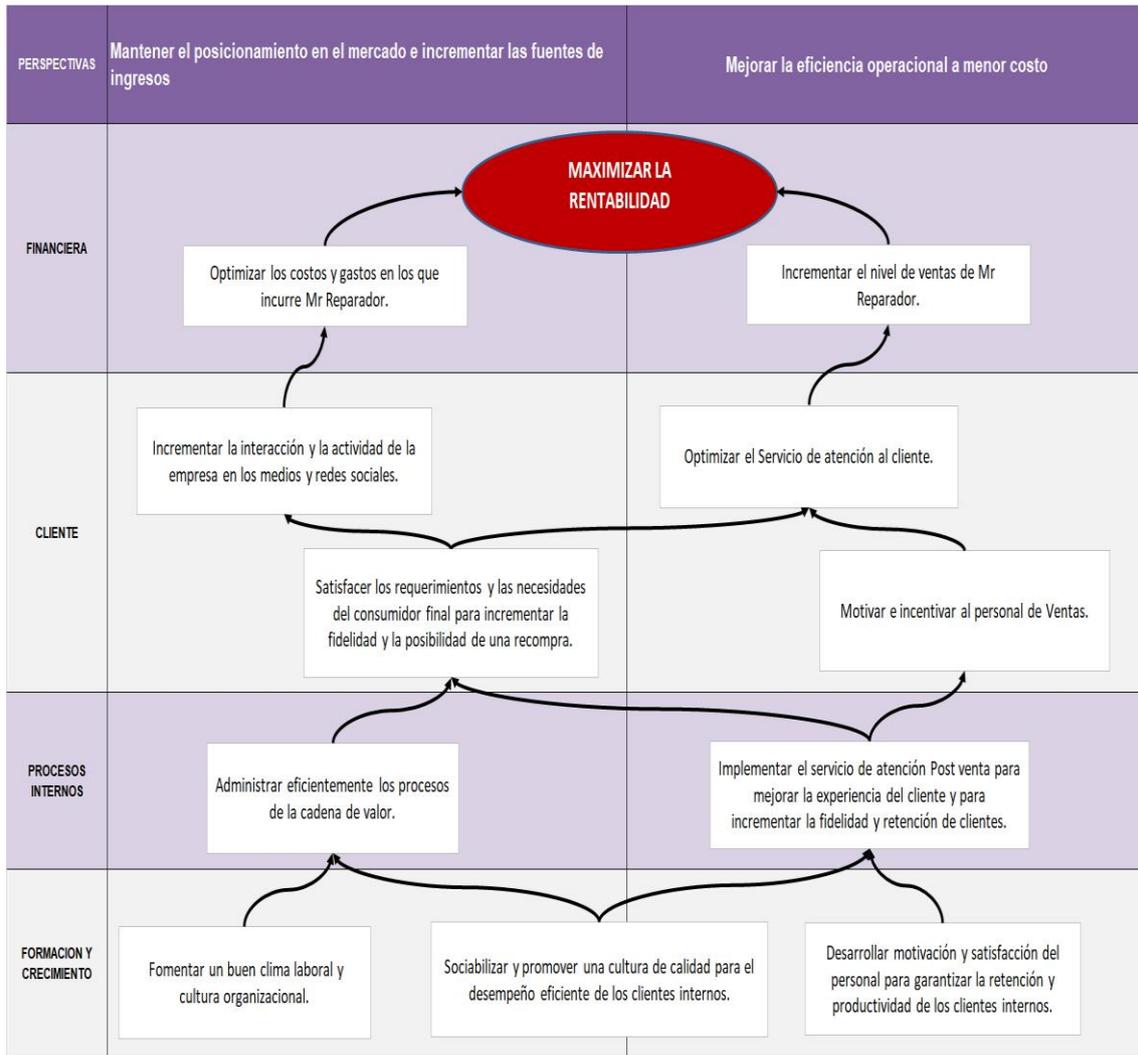


Figura 5. Modelo causa efecto para articular las estrategias

Elaborado por: Ximena Freire (2020)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La Planificación Estratégica favorece de forma especial con los procesos de transformación organizacional, al intervenir concisamente en las diferentes actividades de los individuos que constituyen parte de la empresa y instituir los nuevos lineamientos y modelos de acción precisos, de acuerdo con los objetivos diseñados y las metas planteadas. De acuerdo con los autores consultados, la Planificación Estratégica instituye el nuevo rumbo que se tendrá que seguir en la organización para hacerla más segura y efectiva.

Por lo cual, se cumplió con el primer objetivo en donde se planteó la fundamentación teóricamente de la planificación estratégica para disponer de teorías de soporte de planificación para desarrollar estrategias para la Microempresa “Mr. Reparador”, el cual se genera la herramienta que permite diseñar estrategias para tomar medidas competitivas y hacer los planteamientos comerciales para competir de manera fructífera, mejorando el desempeño para hacer crecer el negocio.

Se llevó a cabo el diagnóstico de los factores internos y externos al establecer las características principales de cada una de estas herramientas o tendencias con respecto a la planificación estratégica, se pudo establecer la gran utilidad cuando se plantean metas relacionadas con la mejora de las áreas que no sean consideradas claves para la empresa, descargando así las responsabilidades en este sentido, no solamente en cuanto a recursos sino en cuanto al tiempo destinado a ello.

De lo anterior se evidenció, por tanto, las oportunidades de emplear un instrumento a aquellos clientes internos y externos de la empresa a tales efectos participaron sin distinción de cargos, demostrando que al indicador conocimiento sobre la misma el 70% de los encuestados presentan conocer los servicios, de igual forma se denoto que los clientes no se encuentra familiarizado con la filosofía empresarial, el cual consideran ineludible que la empresa Mr. Reparador, disponga de un Plan Estratégico para desarrollar su gestión administrativa, la cual concibe valor agregado como instrumento de gestión administrativa.

Se sugiere a la empresa permitir que la planificación estratégica se concentre en las áreas realmente significativas para la organización, permitiendo prevalecer las necesidades. Proporcionar la congruencia para que el recurso humano conozca las nuevas tendencias gerenciales y se abarque totalmente en los procesos de planificación estratégica que se estén desarrollando para el progreso de la misma, y tome nuevos compromisos en el desarrollo de los objetivos trazados en los mismos. Consintiendo apresurar los procesos de planificación estratégica al contribuir los conocimientos ineludibles en las actividades a desplegar, a través de los individuos que poseen una óptima y mayor discernimiento de la organización.

Con el tercer objetivo que fue el diseño del plan con fundamento en la gerencia estratégica que contribuyó en las mejoras de los procesos administrativos y contables de la microempresa Mr. Reparador para registro en la SETEC para mejorar la eficiencia de los procesos operativos de estas empresas, el cual se logró bajo la implementación de una planificación estratégica y del manejo de estrategias que consientan valorar las fortalezas y debilidades de los recursos, así como de las oportunidades y amenazas externas; esto, con el objetivo de elevar la eficacia de los servicios de los mismos.

Recomendaciones

En base a las conclusiones establecidas se pueden sugerir las siguientes recomendaciones el cual la autora sugiere en el presente estudio, concurriría para los gerentes y directivos de la empresa y recursos humano en general, en el sentido de que procuren dar a conocer más a fondo a las aludidas herramienta o preferencias y emplearlas con mayor énfasis en la empresa, ya que se logró evidenciar que al menos es conocida por los clientes, sin embargo, su filosofía no.

El adiestramiento en el uso de dicha herramienta lograra fundar superiores y ascendentes destrezas en los gerentes de la empresa, ya que las mismas son las que consentirán manipular mejor la estructura organizacional, las destrezas de los trabajadores y los antecedentes o números que se adquieran de los procesos, ya que es contundente que permitirá optimizar la eficiencia empresarial.

Implementar el plan estratégico propuesto el cual permitirá transportar un adecuado proceso de planificación que se transforma mediante el subsiguiente proceso: diagnostico–programación – ejecución – control – evaluación – y revisión, el cual apoye al mejoramiento de la eficacia de los procesos operantes de la empresa, y beneficie el funcionamiento y observancia de las mismas.

Corresponde implementar estrategias de mejoramiento a través de la matriz DOFA, que influyan en la innovación y crecimiento de la empresa, en que las estrategias deben esgrimirse para extender las oportunidades y fortalezas y minimizar las amenazas y debilidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Hernández Sampieri , R., Fernández Collado , C., & Baptista Lucio , M. (2017). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Índice de confianza empresarial (ICE) Global*. (2019). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/EOE/oe201904.pdf>
- Agencia de Marketing y Publicidad Online. (s.f). *El Entorno del Marketing*. Obtenido de <https://www.ddw.com.ar/blog/guias/119-otros/403-el-entorno-del-marketing>
- Aguilar, J., & Lugo, K. (2008). *Diseño Institucional - Organizacional y de procesos académicos de la Carrera de Gerencia y Liderazgo de la Universidad Politécnica Salesiana*. Recuperado el 23 de Enero de 2020, de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/6931>
- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 100-110.
- Carranza, A. (2018). *Planificación estratégica para una empresa comercializadora de ropa, calzado y electrodomésticos a domicilio en la ciudad de Quito*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado el 15 de Enero de 2020, de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14899/Tesis%20Andr%C3%A9s%20Jim%C3%A9nez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Ecuador en Cifras. (2017). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 11 de 07 de 2018, de www.ecuadorencifras.gob.ec:
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf
- Freire, E., & Pico, F. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35(2), 113.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2009). *Administración Estratégica, competitividad y globalización*. México D.F: Editorial Latinoamericana .
- Informaticafcauce. (20 de Septiembre de 2011). *Diagnostico Estrategico*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/informaticafcauce/diagnostico-estrategico>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2019). *Índice de Precios al Consumidor*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Enero-2019/Boletin_tecnico_01-2019-IPC.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1991). *Fundamentos de Mercadotecnia* (Segunda ed.). México D.F: Prentice Hall.
- Mariño, N. (2018). *Diseño de plan estratégico 2019-2024 para la empresa servisuministros E.S.T. Ltda de la ciudad de Cúcuta Norte de Santander*. Universidad Libre de Colombia, Cucuta. Recuperado el 10 de Febrero de 2020, de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11717/proyecto%20terminado%20para%20grado%20nicolas%20mari%C3%B1o%20contreras.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martinez, A. (s.f). *Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)*. Obtenido de <https://www.goconqr.com/mindmap/17523375/matriz-cuantitativa-de-la-planificaci-n-estrat-gica-mcpe->
- Mena, G. (2015). *Planificación estratégica incorporando responsabilidad social de la empresa DISMAC S.C.C. Para el período 2014-2018*. Universidad de las Fuerzas

- Armadas - ESPE, Sangolquí. Recuperado el 12 de Febrero de 2020, de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12528/1/T-ESPE-049772.pdf>
- Mintzberg, H., & Brian Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico, Conceptos, contextos y casos* (Segunda ed.). México D.F: Editorial Prentice Hall.
- Moreno, C. (2017). *Propuesta de Planificación estratégica para la Empresa Dinediciones S.A.* Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas, Quito. Recuperado el 12 de Enero de 2020, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/14547/1/T-UCE-0003-AE066-2018.pdf>
- Olivares, E. (2017). *Debates y escenarios en las Ciencias Sociales.* Centro de Estudios Transdisciplinarios Bolivia. Guayaquil, Ecuador: Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/24/1/Debates%20y%20Escenarios%20en%20las%20Ciencias%20Sociales.pdf>
- Rodríguez, J. (2011). *Planificación estratégica de la empresa municipal de agua potable y alcantarillado EP-EMAPAR.* Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas, Quito. Recuperado el 12 de Diciembre de 2019, de <http://dspace.espech.edu.ec/bitstream/123456789/9377/1/122T0030.pdf>
- Rodríguez, S. H. (2006). *Introducción a la Administración.* Mexico D.F: McGraw.
- Rodríguez, S. H. (2006). *Teoría general administrativa.* México: Mc Graw Hill.
- Rodríguez, S. J. (2015). *Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia.* Mexico: McGRAW-HILL.
- SaKong, & Youngsun, K. (2018). *La economía coreana Seis décadas de crecimiento y desarrollo.* Cepal. Instituto Coreano de Desarrollo. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1449/4/S1800642_es.pdf
- Salgado, J. (2007). *Análisis situacional. Plan estratégico de marketing para la comercialización del producto Besame Lencería en las ciudades de Quito,*

Latacunga, Ambato. Escuela Politécnica del Ejército. Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio. Recuperado el 15 de Julio de 2019, de <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/handle/21000/2301>

Seminario de Gerencia. (2015). *Analizar la Gerencia y Sus implicaciones*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/seminariodegerenciaiains2015/home/analizar-la-gerencia-y-sus-implicaciones>

Thompson , A. A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica, teoría y casos* (18a ed.). México D.F: Mc Graw Hill.

Valle, T. (2015). *Proyecto de desarrollo y mejoramiento administrativo de una compañía de servicios y construcciones. Caso: Auriga Cia. Ltda.* Pontificia Universidad Católica del Ecuador, La Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Quito. Recuperado el 10 de Enero de 2020, de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8949/TESIS%20%28Tom%C3%A1s%20Valle%20-%20final%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>