



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE:

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TEMA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA MICROEMPRESA
“ASISTECPRO” EN LA CIUDAD DE QUITO.**

AUTORA: CHÁVEZ RECALDE MARITZA MATILDE

TUTOR: Mg. BRAVO PARDO JOHNN NIETZSCHE

QUITO- ECUADOR

AÑO: 2019

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de TUTOR del Proyecto: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA MICROEMPRESA “ASISTECPRO”, Presentado por la ciudadana MARITZA MATILDE CHÁVEZ RECALDE estudiante del programa de Ingeniería en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la Universidad Tecnológica Israel considero que dicho informe investigado 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

Quito, D.M., marzo 2019

EL TUTOR

MG. JOHNN NIETZSCHE BRAVO PARDO

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Proyecto de aprobación de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Tecnológica Israel.

Quito, D.M., marzo 2019

Para constancia firman:

TRIBUNAL DE GRADO

F.....

PRESIDENTE

F.....

VOCAL

F.....

VOCAL

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a mi Dios quien no me deja desmayar en cada meta propuesta; a mis estimados padres Mercedes y José por haberme permitido nacer, a mi esposo Fernando he hijas Angy y Gaby con quienes comparto día a día y son el motor principal, por quienes sigo adelante, a mí demás familia que con su apoyo incondicional me permitieron seguir avanzando, a mis maestros por inculcarme su sabiduría y a todos quienes comparten y forman parte de mi existencia, millón gracias por tanto.

Maritza M. Chávez Recalde

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero y eterno agradecimiento a Dios todo poderoso por permitirme culminar con mi tan añorada meta.

A mis amados padres, esposo e hijas que son el apoyo incondicional como me lo han demostrado a lo largo de mi existencia y en especial en mi carrera estudiantil.

A mi tutore, Mg. Johnn Bravo quien me guio durante todo el desarrollo de mi Trabajo de Titulación.

A mi querida Universidad Israel que me acogió en sus aulas y me forjo valores y conocimientos en diversos ámbitos que me permitieron culminar con éxito mi carrera.

MILLÓN GRACIAS.

RESUMEN

El mercado se ha tornado cambiante, la sociedad está en constante cambio en sus gustos y preferencias, haciendo que este se vuelva cada vez más exigente; lo que induce a las empresas a establecer medidas estratégicas, encaminadas a realizar un análisis tanto externo como interno para que les permita tener una visión clara de cuál es su posición frente al entorno en el que desarrollan sus actividades; la aplicación de herramientas estratégicas son fundamentales para la estructura de una óptima planificación ya que esta define a largo plazo todas las acciones que deberán realizarse para el cumplimiento de los objetivos propuestos. “ASISTECPRO” es una microempresa del sector servicios especializada en servicio técnico profesional de artefactos domésticos, creada sin ninguna guía de gestión, ni planificación que proyecte en un determinado tiempo a la organización a mantenerse en el mercado y alcanzar su competitividad.

El análisis, la aplicación de modelos y herramientas en los procesos administrativos de la microempresa “ASISTECPRO”, permitirán desarrollar paso a paso la planificación estratégica, mediante el direccionamiento estratégico, su estructura, con la finalidad de levantar información relevante y obtener un diagnóstico que le permita alcanzar la productividad empresarial.

Para la obtención de datos, recopilación de información y posterior análisis, se aplicará la investigación descriptiva, la metodología deductiva a través de dos técnicas como son la entrevista y la encuesta, estas a realizarse a los colaboradores y clientes de la microemresa, cuya información será presentada en un cuadro de hallazgos . Lo que con lleva a definir las estrategias que permitan dar cumplimiento a los objetivos planteados, generando acciones encaminadas a mejorar las áreas claves del éxito, enfocadas al alcance de la efectividad del servicio, y a su vez manifestar el aporte que se obtuvo de la aplicación de dichos modelos y herramientas en la gestión administrativa propuesta.

Palabras clave: Microempresa, Servicios, Planificación, Estrategia, FODA

ABSTRACT

The market has changed, society is constantly changing its tastes and preferences, making it increasingly demanding; what induces companies to establish strategic measures, aimed at performing both an external and internal analysis to allow them to have a clear vision of their position in relation to the environment in which they carry out their activities; the application of strategic tools are fundamental for the structure of an optimal planning since it defines in the long term all the actions that must be carried out for the fulfillment of the proposed objectives. "ASISTECPRO" is a microenterprise in the service sector specializing in professional technical service of domestic appliances, created without any management guide, or planning to project in a certain time to the organization to stay in the market and achieve its competitiveness.

The analysis, the application of models and tools in the administrative processes of the "ASISTECPRO" microenterprise, will allow strategic planning to be developed step by step, through strategic direction, its structure, in order to gather relevant information and obtain a diagnosis that will allow achieving business productivity.

To obtain data, information collection and subsequent analysis, descriptive research, deductive methodology will be applied through two techniques, such as the interview and the survey, to be performed to the employees and clients of the microenterprise whose information will be presented in a table of findings. What leads us to define the strategies that allow us to fulfill the proposed objectives, generating actions aimed at improving the key areas of success, focused on reaching the effectiveness of the service, and in turn manifesting the contribution that was obtained from the application of said models and tools in the administrative management proposed.

Key words: Microenterprise, Services, Planning, Strategy, SWOT

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
<i>DEDICATORIA</i>	iv
<i>AGRADECIMIENTO</i>	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACIÓN	4
CAPITULO I.....	5
MARCO TEÓRICO.....	5
1.1. Contextualización espacio temporal del problema.	5
1.2. Revisión de investigaciones previas sobre el objeto de estudio.....	6
1.3. Cuerpo teórico-conceptual.	9
1.3.1. Microempresa.....	10
1.3.2. Planificación Estratégica	10
1.3.3. Macro entorno	12
1.4. Las 5 fuerzas de Porter.....	13
1.5. Recursos de las organizaciones	13
1.5.1. Recursos tangibles	14
1.5.2. Recursos financieros.....	14
1.5.3. Talento Humano	15
1.6. Dirección estratégica	15
1.6.1. Declaración de Visión y Misión.....	16
1.6.2. Valores.....	17

1.7.	FODA.....	17
1.7.1.	Matriz para evaluación de factores internos (EFI)	18
1.7.2.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	18
1.8.	Mapa Estratégico.....	20
1.9.	Indicadores de gestión.....	20
1.10.	Plan operativo.....	21
1.11.	El presupuesto enfocado a la planificación estratégica	23
CAPITULO II		24
MARCO METODOLÓGICO.....		24
2.1.	Investigación descriptiva método deductivo.....	24
2.2.	Técnica	24
2.2.1.	Entrevista.....	24
2.2.1.1.	Resultados de entrevistas	25
2.2.1.2.	Análisis de las entrevistas	28
2.2.2.	Encuesta.....	28
2.2.2.1.	Resultados de encuestas.....	30
2.2.2.2.	Análisis de encuestas	34
CAPITULO III.....		37
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA MICROEMPRESA “ASISTECPRO”		37
3.1.	Información General de la microempresa.....	37
3.1.1.	Recursos Tangibles.....	38
3.1.2.	Recursos Financieros.....	40
3.1.2.1.	Análisis vertical	40
3.1.2.2.	Análisis Horizontal	45
3.1.3.	Talento Humano	49
3.2.	Análisis del Macro entorno método PESTEL.....	56
3.2.1.	Factores políticos.....	57
3.2.2.	Factores económicos	58
3.2.3.	Factores Sociales	60
3.2.4.	Factores Tecnológicos	61

3.2.5.	Factores Ecológicos.....	62
3.2.6.	Factores Legales	62
3.3.	Análisis de las 5 Fuerzas de PORTER.....	63
3.3.1.	Poder de negociación de los clientes	63
3.3.2.	Poder de negociación de los proveedores.....	63
3.3.3.	Amenazas de productos sustitutos.....	64
3.3.4.	Amenazas de nuevos competidores.....	64
3.3.5.	Competencia del mercado – Rivalidad entre empresas.....	64
3.4.	Filosofía.....	65
3.4.1	Misión.....	65
3.4.2.	Visión	65
3.4.3.	Valores.....	65
3.5.	FODA Estratégico.....	67
3.5.1.	Matriz de Evaluación Factores Internos (EFI).	69
3.5.2.	Matriz de Evaluación Factores Externos (EFE).....	72
3.5.3.	Direccionamiento estratégico	74
3.5.4.	Objetivos Estratégicos	74
3.5.5.	Matriz FODA Estratégico.....	75
3.5.6.	Políticas	76
3.5.7.	Metas	77
3.5.8.	Áreas críticas del éxito	78
3.5.9.	Alineación de Estrategias por objetivo.....	78
3.5.10.	Mapa Estratégico	79
3.5.11.	Indicadores de Gestión	80
3.5.12.	Plan Operativo Anual	83
3.5.13.	Presupuesto Estratégico.....	84
	CAPITULO IV	85
	CONCLUSIONES	85
	RECOMENDACIONES	87
	BIBLIOGRAFÍA.....	88
	ANEXOS.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Hallazgos de las encuestas	35
Tabla 2	Análisis Vertical.....	40
Tabla 3	Análisis vertical “ASISTECPRO” Estado de Resultados.....	43
Tabla 4	Análisis horizontal “ASISTECPRO” BALANCE GENERAL	45
Tabla 5	Balance de Situación Inicial Comparativo.....	46
Tabla 6	Análisis horizontal “ASISTECPRO” ESTADO DE RESULTADOS.....	47
Tabla 7	Ingresos Gastos y Utilidad Comparativo	48
Tabla 8	Precios Servicios	56
Tabla 9	Proveedores.....	64
Tabla 10	Foda.....	69
Tabla 11	Matriz EFI.....	71
Tabla 12	Matriz EFE.....	73
Tabla 13	Matriz FODA Estratégico	75
Tabla 14	Alineación de Estrategias por objetivo	78
Tabla 15	Ficha Técnica de Indicadores de Gestión	82
Tabla 16	Plan Operativo Anual.....	83
Tabla 17	Presupuesto Estratégico	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Identificación filosofía de la Microempresa	30
Figura 2	Conocimiento de Planificación Estratégica	30
Figura 3	Necesidad de establecer un Plan Estratégico	31
Figura 4	Servicio Técnico	31
Figura 5	Expectativas del servicio técnico.....	32
Figura 6	Reclamos por servicio.....	32
Figura 7	Recomendación del servicio técnico	33
Figura 8	Seguimiento por servicio recibido	33
Figura 9	Respuesta del servicio técnico	34
Figura 10	Análisis vertical Activo 2017	41
Figura 11	Análisis vertical Pasivo y Patrimonio 2017	42
Figura 12	Análisis vertical Activo 2018	42
Figura 13	Análisis vertical Pasivo y Patrimonio 2018.....	42
Figura 14	Ingresos Gastos y Utilidad 2017.....	44
Figura 15	Ingresos gastos y Utilidad 2018.....	44
Figura 16	Análisis Horizontal Balance de Situación Inicial	47
Figura 17	Ingresos Gastos y Utilidad Comparativo años 2017 y 2018.....	48
Figura 18	Organigrama Estructural de “ASISTECPRO”	50
Figura 19	Diagrama de proceso de revisión.....	51
Figura 20	Diagrama de proceso de mantenimiento.....	53
Figura 21	Diagrama de proceso de reparación.....	55
Figura 22	Desempleo desde el año 2007 hasta el año 2018.....	59
Figura 23	Inflación por divisiones de consumo	60
Figura 24	Evolución nominal de líneas de pobreza y pobreza extrema	61
Figura 25	Mapa Estratégico	79

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO # 1 Ficha de Entrevista.....	92
ANEXO # 3 Ficha Talento Humano.....	97
ANEXO # 4 RUC “ASISTECPRO”	98
ANEXO # 5 Clientes.....	100
ANEXO # 6 Fotos Microempresa “ASISTECPRO”	101

INTRODUCCIÓN

Entre los sectores económicos, se encuentra el de servicios, al que se lo conoce también como sector terciario, en el que se ofertan bienes intangibles.

Siendo este sector muy variado que abarca a subsectores de los cuales haremos mención al: comercio de transporte, comunicaciones, finanzas, administración, profesionales, turismo, hotelería, cultura, ocio, los públicos brindados por los estados de los países, entre otros; todos estos con la finalidad de satisfacer las necesidades insatisfechas en distintas localidades del mundo.

La microempresa “ASISTECPRO”, que ofrece asistencia técnica profesional, presta sus servicios en: instalación, revisión, reparación y mantenimiento de artefactos domésticos eléctricos, electrónicos, y de audio y video, en la ciudad de Quito; la misma que satisface las diversas necesidades que tienen los clientes con respecto a la conservación y optimización del tiempo de utilidad de sus artefactos; creada por iniciativa del matrimonio Sevilla Chávez que complementaron sus conocimientos tanto técnicos como administrativos para el desarrollo, y ejecución de la organización.

La empresa “ASISTECPRO”, ubicada al sur de la ciudad, en el sector Quitumbe, tiene la necesidad de ser reconocida y lograr posicionamiento dentro del mercado en que se desarrolla sus actividades, y a su vez brindar un servicio de calidad, que satisfaga la demanda existente.

La deficiente gestión administrativa en el desempeño de las actividades para la prestación del servicio que ofrece el negocio, la tomaremos para el desarrollo y propuesta del presente trabajo, que pueda conducirle al cumpliendo con eficiencia y eficacia los objetivos y metas planteados, hasta alcanzar la perfección en la calidad empresarial, mejorando el servicio que ofrece actualmente.

Formulación del problema

“ASISTECPRO” Asistencia técnica profesional especializada en línea blanca y electrónica, es un negocio del sector servicio, con más de tres años en el desarrollo de sus actividades, cuyo objetivo es el servicio personalizado de revisión, mantenimiento y reparación de artefactos domésticos.

Por ser un mundo competitivo y globalizado, el mismo que se vuelve cada vez más volátil y exigente, razón suficiente para proyectar al negocio a formar parte de ello, debido a que se hace indispensable implementar herramientas administrativas, que servirá de guía para alcanzar las metas organizacionales y a su vez se encuentre preparada para los cambios futuros que puedan presentarse; optimizando recursos, identificando las amenazas, aprovechando sus oportunidades, minimizando sus debilidades y explotando al máximo sus fortalezas, con la finalidad de tener una significativa participación en el mercado.

Por ser el servicio un bien intangible y personalizado destinado a satisfacer las necesidades de los clientes, es indispensable que su funcionabilidad sea eficiente y eficaz para su permanencia y competitividad.

El problema que ha motivado realizar esta investigación, es la deficiente gestión administrativa; ya que desde la creación, su administración ha sido de manera empírica, lo que hace que su funcionamiento sea deficiente, y que su personal no tenga claro hacia dónde aspira llegar; información proporcionada por el personal que forman parte de la microempresa.

Objetivo general:

Desarrollar una Planificación Estratégica, mediante el levantamiento y diagnóstico de la información interna, que permita mejorar la gestión administrativa para la Microempresa “ASISTECPRO”.

Objetivos específicos:

- Fundamentar teóricamente, mediante la revisión y análisis de varias teorías, para la aplicación de la Planificación Estratégica.
- Diagnosticar la situación actual, de la microempresa “ASISTECPRO”, a través de la perspectiva de clientes y técnicos.
- Realizar el desarrollo de la Planificación Estratégica para la microempresa de servicio técnico, especializada en Línea Blanca y Electrónica “ASISTECPRO”, definiendo estrategias e instrumentos de gestión, para lograr su efectividad y productividad.

Idea a defender en el proceso investigativo

La Planificación Estratégica, permitirá mejorar la gestión administrativa de la microempresa “ASISTECPRO”.

Variables

Independiente: Planificación Estratégica.

Dependiente: La optimización de la Gestión Administrativa.

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene un aporte práctico, puesto que se plantea desarrollar modelos y herramientas estratégicas que estarán enfocados en realizar un estudio situacional de la microempresa “ASISTECPRO”, ya que por tener un manejo empírico de las actividades que realiza y de su estructura organizacional, no tiene identificado su direccionamiento ni los caminos a seguir, es por ello que el trabajo que se va a realizar será el marco referencial de las actividades organizacionales para encaminar a la microempresa.

En la actualidad la Planificación Estratégica es la base fundamental de las organizaciones, por ser una herramienta que permite analizar, diagnosticar y tomar decisiones efectivas de vital importancia para el manejo eficiente de los recursos y generar mayor productividad.

El desarrollar y aplicar los modelos para el análisis macro y micro entorno será de vital importancia, ya que estos permitirán el análisis de los diferentes factores que forman parte de la microempresa.

Además permite generar estrategias enfocadas a dar solución a los problemas a través del estudio del entorno tanto interno como externo por medio de la aplicación de modelos y matrices que permiten ponderar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que rodean a la microempresa de esa manera plantear objetivos que alcance las metas deseadas.

Para mejorar la gestión de la microempresa se plantea la aplicación de indicadores que cuantifiquen la gestión de los procesos empleados en la organización.

Para la ejecución de las actividades se propone definir un Plan operativo anual, en donde se establecerán los tiempos y plazos para su desarrollo, seguido del presupuesto, estimación del costo de la aplicación de las estrategias que determine el Plan Estratégico propuesto.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se tomara las teorías fundamentales que oriente a la investigación, las mismas que servirán de guía para el desarrollo y análisis para el trabajo de titulación, mediante un análisis tomado de las diferentes teorías existentes, relacionadas con el problema planteado, y de acuerdo a lo investigado llegar a una solución lógica y efectiva para el problema planteado.

Además se mencionan conceptos tomados de varios autores especializados con temas importantes para aplicar al presente proyecto.

1.1. Contextualización espacio temporal del problema.

Los servicios a nivel mundial juegan un papel muy importante ya que ayudan al desarrollo económico es por ello (Clavijo, 2018) afirma:

Que se expandio 1.8%, en el 2017 (como un todo), el sector de servicios sociales ocupó la segunda posición en términos de contribución al crecimiento (solo superado por el sector de servicios financieros), con una participación de 16% en el PIB total, de esta manera, el aporte al crecimiento de este sector superó incluso al sector agropecuario.

En Ecuador según la evolución sectorial que presentó crecimiento, en este caso tomando a otros servicios en donde podemos identificar servicio que oferta “ASISTECPRO” en relación al primer trimestre del 2017 fue de 0.08% y para en este año 2018, el sector servicios sociales tuvo un crecimiento del 5,6% junto con servicios de enseñanza y educación (BCE, 2018)

Con las perspectivas de crecimiento expuestas anteriormente por el sector servicios, podemos mencionar que es positivo para que siga desarrollando sus actividades la microempresa “ASISTECPRO”, que ofrece asistencia técnica profesional, presta sus servicios en: instalación, revisión, reparación y mantenimiento de artefactos domésticos eléctricos, electrónicos, y de audio y video, en la ciudad de Quito; la misma que satisface las diversas necesidades que poseen los clientes con respecto a la conservación y optimización del tiempo de utilidad.

La empresa “ASISTECPRO”, ubicada al sur de la ciudad, sector Quitumbe, tiene la necesidad de ser reconocida y lograr posicionamiento intrínsecamente del mercado en que desarrolla sus actividades, y a su vez que satisfaga la demanda existente.

La escasa gestión administrativa que desarrolla la microempresa, es el punto de partida para realizar el análisis de las actividades que desempeña, y sobre todo del entorno en que participa ofertando su servicio; siendo este análisis el que determine las futuras acciones y decisiones a tomar, enfocadas al cumplimiento efectivo de los objetivos y metas propuestas.

Es por ello que se tomará una muestra pequeña conformada por los principales clientes de la microempresa para poder dar un valor agregado al servicio que se les ofrece y de esa manera crear fidelidad; a más de ello proporcionarán información más precisa de sus requerimientos junto con aquellas necesidades que consideren insatisfechas a las cuales se les debe poner mayor énfasis para mejorar la calidad del servicio ofertado.

La información requerida se la obtendrá a través de la generación y la aplicación de encuestas vía telefónica, por medio de un cuestionario de 8 preguntas dirigidas a los cliente seleccionados de la base de datos de la organización; y adicional a ello se aplicará entrevistas al personal de la microempresa enfocada saber cómo identifican a la microempresa, es decir la cultura organizacional.

1.2. Revisión de investigaciones previas sobre el objeto de estudio

Al realizar la revisión de investigaciones previas y posterior análisis se determinó que estas se direccionan a la Planificación Estratégica aplicando varias herramientas metodológicas que sirven de guía para poder distribuir las actividades y los recursos de las organizaciones de manera óptima que minimice los gastos y maximice la rentabilidad, manejada a través de una adecuada planificación, que se alineé con los objetivos y metas propuestas para satisfacer las necesidades actuales y futuras que se presenten por los clientes y el entorno; estas investigaciones se desarrollaron en la provincia de pichincha, en los cantones de Quito, Rumiñahui, Guayaquil y fueron realizadas en los años 2013, 2014, 2016 y 2018, de dichas investigaciones se detallan las conclusiones y recomendaciones a las que llegaron los trabajos en mención los mismos que detallaremos a continuación:

La tesis de Giancarlo Cornejo Salazar y Soraya Katherine Espinoza González, **“Propuesta de Planificación Estratégica para Taller Hermanos Salazar”**, desarrollada en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, de la ciudad de Guayaquil-Ecuador en el año 2013.

La presente investigación ha obtenido resultados de los cuales se menciona (Cornejo & Espinoza, 2013)

Afirma:

El Ecuador constantemente está evaluando e investigando opciones de desarrollo que le permitan crecer y dar mejores oportunidades a su población; no obstante, para que el país obtenga un mejor crecimiento, cada ecuatoriano debe asumir su parte de responsabilidad que ayude y nos ayude a evolucionar.

La propuesta de planificación estratégica surgió de la necesidad que guiar a este negocio a establecerse de un negocio a una microempresa para que continúe creciendo y aportando a la sociedad ecuatoriana (pág. 217).

La investigación señalada proyecta establecer una planificación estratégica que permita a la organización entender el entorno que esta en constante desarrollo; orientando a la empresa al cumplimiento de sus objetivos para su crecimiento, rentabilidad y sobretodo el aporte a la sociedad que la misma representa, con la aplicación, ejecución y evaluación de los medios estratégicos de acción para la consecución de los objetivos estratégicos planteados.

La tesis de María Cristina Araque Salazar y Luis Francisco Cruz Vinuesa, **“Planificación Estratégica de la empresa ICA”**, de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, de la ciudad de Quito-Ecuador, en el año 2014.

La presente investigación ha obtenido resultados relevantes. (Araque & Cruz, 2014)

Afirma:

La planificación Estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco del desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de la empresa revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planificación estratégica debe ser flexible.

El proceso de la planificación estratégica es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, tanto la gerencia como los empleados se comprometen a brindar su apoyo a la compañía (pág. 135).

Mediante la revisión de la tesis señalada, se puede identificar que la Planificación Estratégica es un proceso indispensable y necesario dentro de la organización ya que a través de ésta se pueden identificar variables a las que se las controla y también a las que se le puede aplicar herramientas para que no afecten de forma negativa a la compañía; identifica claramente el entorno en que la empresa desempeña dichas actividades para futura toma de decisiones.

La tesis de Gloria Del Carmen Andrade Rosero ***“Desarrollo de Planificación Estratégica para la empresa BDO ECUADOR CÍA. LTDA. Para el período 2016-2018”***, de la Universidad Internacional del Ecuador, en el año 2016.

La presente investigación ha obtenido el siguiente resultado. (Andrade, 2016)

Afirma:

En ese contexto, la planificación estratégica representa una necesidad que deben emplear las empresas de cualquier tamaño que desean visualizar la ruta para su crecimiento, consolidación, expansión y/o rentabilidad. Para su aplicación se debe partir de un adecuado diagnóstico que tome en consideración el entorno de la empresa, así como su parte interior, para lo cual existen algunas herramientas como FODA, Fuerzas de Porter, y varias matrices de análisis. Son partes importantes de una buena planificación un adecuado planteamiento, el considerar al capital humano, el consolidar una cultura organizacional y generar la correcta identidad que incida en un buen desempeño del personal, así como el valerse de un seguimiento adecuado (pág. 107).

La investigación mencionada manifiesta la importancia de realizar la planificación estratégica, sin necesariamente tener predominio en su capital, lo primordial es marcar el camino que la empresa tiene que seguir según las estrategias establecidas, que le permitirán alcanzar posicionamiento y rentabilidad en el entorno en que desempeña sus actividades, con un efectivo diagnóstico y alineamiento de sus objetivos y también sus estrategias con acciones, con tiempos de cumplimiento establecidos, mediante aplicación de las diferentes

herramientas y matrices existentes; para posterior difusión en toda la empresa, con su respectivo presupuesto y adecuado seguimiento de cumplimiento.

La tesis de Laura Elizabeth Pino Cuenca, **“Diseño de un Plan Estratégico de la empresa Corporación DINAMYCS CORP AG&LV CÍA. LTDA. De la ciudad de Quito en el período 2018-2019”**, de la Universidad Tecnológica ISRAEL, de la ciudad de Quito-Ecuador, en el año 2018.

La presente investigación ha obtenido resultados relevantes. (PINO, 2018)

Afirma:

El diseño del plan estratégico elaborado para la compañía Corporación Dinamycs Corp. AG&LV Cía. Ltda. Se basa principalmente en establecer las estrategias que se alineen a las necesidades de la compañía, la propuesta del plan estratégico no garantiza el éxito, como lo cita el autor Pedros el 70% de las compañías fracasan por no ejecutar correctamente las estrategias, pues estas deberían ser aplicadas mediante un trabajo continuo y logrando definir las funciones y responsabilidades de cada área (pág. 78).

Con respecto al desarrollo de la Planificación estrategia para la compañía en mención lo basa en alinear las estrategias a las necesidades de la compañía, lo que conlleva a entender que realizar las actividades con la planificación, según modelo aplicado permite a dicha organización obtener a futuro una rentabilidad, ya que provee estrategias a ser implementadas con periodos de tiempo específicos, para mayor gestión empresarial, y hace hincapié en que solo el diseño no basta, este debe ser aplicado y tener continuidad.

1.3. Cuerpo teórico-conceptual.

Describe las teorías que fundamentarán teóricamente al posterior desarrollo del trabajo de titulación, el mismo que se desarrollará mediante los modelos que proponen los diferentes autores, sus métodos, matrices y las herramientas para el análisis, diagnóstico y proceso de la investigación a realizarse, con el objetivo de que aporten a la solución del problema planteado.

1.3.1. Microempresa

“Una Microempresa es un negocio personal o familiar en el área del comercio, producción o servicios que emplea menos de 10 personas, el cual es poseído y operado por una persona individual o una familia o un grupo de personas individuales de ingresos relativamente bajos, cuyo propietario ejerce un criterio independiente sobre productos, mercados y precios y además constituye una importante (si no la más importante) fuente de ingresos para el hogar” (Magill & Meyer, 2005).

Llamada como Microempresa a un ente que según “la Cámara de la Pequeña Industria del Ecuador, define a la microempresa como aquellas organizaciones que emplean hasta 10 trabajadores y poseen un capital fijo de hasta \$ 20.000, descontando lo que corresponde a edificios y terrenos” (Vaca, Fernández, Vásquez, & Toscano, 2016).

Se define como Microempresa a un ente económico pequeño, que es manejado por su dueño o familias de manera individual, con recursos limitantes, siendo fuente principal de ingresos de quien la cree.

1.3.2. Planificación Estratégica

Planeación

El determinar hacia donde queremos llegar en cierto tiempo es a lo que conocemos como planeación, según (Cruz & Jimenez, 2013) afirma definiendo a la planificación como el proceso para definir los objetivos o metas que se propone la organización, mediante el diseño de planes que coordines las acciones y las marque en un tiempo de cumplimiento de dichos fines (¿qué se debe hacer?).

En relación a la planificación estratégica identificada como el proceso que da la direccionalidad a las organizaciones, con la fijación de objetivos para su posterior consecución, aquello permite que la organización se adapte al entorno competitivo en el que realice sus actividades por medio de actividades planificadas (Campos, 2014).

La planificación estratégica es aquella que permite visualizar lo que se dispone hacer el día de hoy, para predecir el futuro; estableciendo estrategias a través de acciones, que permitirá llegar a los fines propuestos.

Estrategia

Al definir ya sean estos propósitos, objetivos y metas de una organización se debe considerar, a la estrategia como un medio que permita desarrollar el plan al que se desea llegar. Según (García, 2013) manifiesta:

Estrategia es una acción defensiva u ofensiva que le permita mantener o mejorar su actual posición frente, a la acción de sus competidores en el sector industrial, comercial o financiero al que pertenece, para obtener el mejor rendimiento sobre la inversión realizada y posibilitar su crecimiento y desarrollo; es lo que podríamos llamar un sistema de percepción y análisis de sus posibilidades y una visión de la realidad presente y futura que va más allá de lo simplemente observable.

Para poder plantear estrategias es importante conocer tanto el ambiente interno y externo de la organización, tanto del horizonte empresarial como del individuo.

Acción encaminada a la recolección de mejores resultados, mediante el cual se pueda dirigir, direccionar y fortalecer el éxito en un plazo largo, al que deberán realizar varias preguntas que respondan de qué manera lo va a realizar.

El pensamiento estratégico

En toda organización debe estar claro hacia dónde estima llegar manejando un pensamiento estratégico según (Gutierrez, 2012) afirma:

Ha sido encaminado por mucho tiempo a la formulación de diversas acciones para el logro de los objetivos organizacionales, siendo cada una de las áreas de la empresa la responsable del alcance de estos. La estrategia es mucho más que eso, es saber en qué contexto ubicarse para llevar a la organización más allá de los objetivos propuestos, es tener en cuenta factores como la forma de pensar del estratega y cómo lleva a la práctica su pensamiento, es decir, cómo materializa su visión de la realidad a través del uso de diversas herramientas gerenciales disponibles para ello (pág. 164).

El mentalizar a la alta gerencia sobre las estrategias a ser difundidas en la empresa es de mayor trascendencia ya que estas trazaran el camino a seguir en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Situación inicial

(Fred, 2013) El diagnóstico de la situación actual busca analizar tanto el entorno como la empresa en sí, el análisis del entorno tiene que ver con la totalidad de los sistemas que le rodean a la empresa y que interactúan con ella. Interesa identificar el conjunto de elementos y actores formales e informales que afectan o pudieran afectar sus operaciones y sus decisiones actuales o futuras. Se supone, por lo general que la empresa tiene poca o ninguna posibilidad de dominio del entorno donde se encuentra y actúa (pág. 18).

Para obtener un diagnóstico de cómo se encuentra la empresa , en relación a su entorno, es decir el entorno, lo que rodea a la empresa, con la identificación de cada elemento e individuos que forma parte de la misma, y las acciones que repercutirán en las decisiones sobre las operaciones de la entidad.

1.3.3. Macro entorno

Las organizaciones debe tomar en cuenta métodos que les ayuden a poder identificar eficazmente los factores que influye en todo el entorno en que se desarrolla, junto a sus actividades que son claves para la toma de decisiones; conocido también como entorno externo en el que se enfatiza la investigación con el estudio de los “factores importantes que deberá analizar como: fuerzas o factores económicos, tecnológicos, político-legales, naturales, demográficos y socioculturales, aspectos fundamentales que influyen en las actividades diarias de la organización” (Burgos, 2017, pág. 146)

Se refiere a todos los factores que no puede controlar la organización, dichos factores se manifiestan o se toman como entorno general y entorno específico, estos factores afectan en la toma de decisiones de la gerencia.

1.4. Las 5 fuerzas de Porter

Porter define que, al aplicar las 5 fuerzas o factores esenciales, estos determinaran la rentabilidad a largo plazo de un mercado o segmento determinado.

Lo que la organización debe evaluar son sus recursos y objetivos en relación a las fuerzas descritas las mismas que las determina en cinco (Porter, 2013) afirma:

1. *Amenaza de entrada de nuevos competidores*
2. *La rivalidad entre los competidores*
3. *Poder de negociación de los proveedores*
4. *Poder de negociación de los compradores*
5. *Amenaza de ingreso de productos sustitutos*

La realización del micro entrono permite tener una visión clara de cómo se maneja los diferentes factores que incidirán en la organización.

1.5. Recursos de las organizaciones

Los recursos dentro de una organización son el medio que le permite obtener un beneficio, estos son tangibles e intangibles, junto con el más importante como es el talento humano. Estos medios llamados Inputs dentro de una empresa forman parte de los procesos que tienen como fin alcanzar un determinado objetivo planeado, siendo elementos necesarios para la realización de actividades económicas empresariales; “los recursos que posee, controla y puede generar la empresa contribuyen de manera sustancial al logro de mayores niveles de desempeño, convirtiéndose, por tanto, en la fuente fundamental de sus ventajas competitivas” (Zapata & Hernández, 2014, pág. 737).

1.5.1. Recursos tangibles

Son aquellos recursos que se identifican en los activos, y se los puede ponderar o evaluar, se presentan de manera física, siendo materiales y financieros; “están constituidos por el capital físico y financiero que posee y controla la organización, y que pueden ser reflejados con cierta facilidad en sus estados financieros” (Zapata & Hernández, 2014, pág. 740).

1.5.2. Recursos financieros

Comprende las fuentes de financiamiento, fondos o ingresos por la actividad que la organización desarrolle, activos que disponen de un grado de liquidez, se considera que los recursos financieros esta diferenciados por fondos internos y fondos externos conocidos como diversificación (Zapata & Hernández, 2014)

Análisis financiero

(Robles, 2012) manifiesta: “El análisis e interpretación de los estados financieros es básico para las empresas, ya que implica una evaluación de la información financiera; de este modo, se analiza detalladamente cómo se desarrollan estos aspectos, y los resultados se obtienen de manera cuantitativa” (pág. 23).

Nos ayuda a obtener resultados económicos de cómo está la situación financiera, según los datos obtenidos de cómo está la empresa, como referencia, para establecer objetivos y la posterior toma de cualquier decisión.

Análisis Vertical

(Gaitan, 2010), afirma: “El análisis vertical consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de activos o total de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados” (pág. 111)

Arroja información de cómo se manejan los activos, también los pasivos y el patrimonio, del balance general; y del estado de resultados en lo que se refiere a las ventas, que sucedió con las cuentas evaluadas, según la ponderación realizada.

Análisis Horizontal

(Gaitan, 2010), afirma: “El análisis de estructura horizontal plantea problemas de crecimiento desordenado de algunas cuentas como también la falta de coordinación con las políticas de la empresa” (pág. 117).

El análisis horizontal debe centrarse en los cambios extraordinarios o significativos de cada una de las cuentas, los cambios se pueden registrarse en valores absolutos y valores relativos, los primeros se hallan por la diferencia de un año base y el inmediatamente anterior y los segundos por la relación porcentual del año base con el de comparación (pág. 117).

Arroja información de cómo se manejan nuestros activos y pasivos de acuerdo a cada cuenta, según los años de estudio, con la ponderación en valores de manera absoluta y relativa de las cuentas que conforman los estados.

1.5.3. Talento Humano

Es el factor clave de la organización por medio de ellos se llegará al cumplimiento de los objetivos empresariales; con el compromiso y la disposición para desarrollar las actividades encomendadas serán de vital importancia para la productividad de cada empresa.

1.6. Dirección estratégica

Etapas de la dirección estratégica como el paso o proceso de direccionamiento estratégico presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. En formulación de la estrategia se incluye la elaboración de la visión al igual que la misión, se identifican las oportunidades y las amenazas del entorno externo de la empresa, la detección de sus fortalezas y las debilidades internas, y también el establecimiento de objetivos a largo plazo; la elaboración de estrategias alternativas y la selección de las estrategias específicas denominadas para su alcance. Puesto

que ninguna empresa posee recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarían mayores beneficios (Fred, 2013, pág. 5).

Para el presente trabajo se tomará estos conceptos que permiten generar, crear y evaluar una estrategia, permiten que una organización obtenga mejores resultados con mayores beneficios, siempre que determinen el entorno en el que se desarrollan, es decir el saber identificar sus fortalezas y debilidades, al igual que sus oportunidades y amenazas, que una vez encontradas y partiendo de su identificación, se planteen estrategias que direccionen y encaminen la organización.

1.6.1. Declaración de Visión y Misión.

Toda organización debe definir y declarar a dónde desea llegar con su organización, la razón de ser, estos son los puntos de partida para el direccionamiento estratégico que le ayudará a la organización a ser reconocida de manera más específica.

(Fred, 2013) afirma: En la actualidad, muchas empresas elaboran una declaración de la visión que responda a la pregunta “¿qué queremos llegar a ser?” La declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, precediendo incluso al desarrollo de una declaración de la misión [...] aborda la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿Cuál es nuestro negocio?” la misión definida como una declaración describe los valores y las prioridades de una empresa. La elaboración de la misión impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales; y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro (pág. 9)

Toda organización debe definir y declarar a dónde desea llegar con su organización, la razón de ser, estos son los puntos de partida para el direccionamiento estratégico que le ayudará a la organización a ser reconocida de manera más específica.

1.6.2. Valores

(Capriotti, 2013) *Afirma: Los valores corporativos representan el cómo hace la organización sus negocios. Es decir, cuáles son los valores y principios profesionales, o sea, los existentes en la empresa a la hora de diseñar los productos, de fabricarlos y de venderlos. Pero también incluyen los valores y principios de relación, es decir, aquéllos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sean entre los miembros de la entidad o con personas externas a la compañía* (pág. 142).

Los valores para un ente empresarial, son de gran importancia ya que identifican el actuar de los miembros de la organización, ciertas organizaciones, realizan talleres encaminados al empoderamiento de los colaboradores sobre cada uno de los valores promovidos por la empresa.

1.7. FODA

Con el conocimiento de las anteriores definiciones, se construirá la matriz en la que se identifique y planteen los diferentes factores a ser analizados.

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) *Afirma: El modelo de planeación estratégica muestra cómo funciona el proceso, identifica sus elementos decisivos e indica cómo se relacionan entre ellos. La matriz FODA es una herramienta moderna para analizar las amenazas y oportunidades en el ambiente externo y sus relaciones con las debilidades y fortalezas internas de la organización. Para fusiones, adquisiciones, coinversiones y alianzas se requiere el desarrollo de tres matrices FODA* (pág. 148).

Al momento en el que la organización identifica sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, esta encaminada a obtener un efectivo direccionamiento; esta herramienta permite diagnosticar la situación de la organización frente al entorno en que realiza sus actividades.

Acciones que si no se las corrige a tiempo pueden generar problemas difíciles de ser controlados, estas son denominados factores internos, siendo la organización aquella que puede manejarlos.

Son situaciones a las que los ejecutivos deben darle la mayor atención y saber utilizarlas para el logro de sus metas, optimizando recursos, minimizando riesgos.

Situaciones que no se pueden controlar, pero si se las puede hacer frente con acciones que evite su impacto, la organización no puede controlarlas, puede enfrentarlas utilizando estrategias a largo plazo.

1.7.1. Matriz para evaluación de factores internos (EFI)

Mediante esta matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y a su vez amenazas FODA alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias en diversas organizaciones. (Fred, 2013). Esta herramienta permite la formulación de estrategias, sintetiza y evalúa las diferentes áreas de una empresa.

Matriz de Evaluación Factores Internos (EFI), 1) Fijar un valor de 0,0 (no importante) hasta 1,0 (muy importante), el resultado otorgado a cada uno de los factores manifiesta su importancia relativa, y el total de todos deben dar la suma de 1,0, 2) Fijar una calificación entre 1 y 4, donde 1 es irrelevante y el 4 se valora como muy importante, 3) Multiplicar el valor por cada factor para su calificación determinando el valor ponderado a cada variable ya sea fortaleza o debilidad, y 4) Sumar las calificaciones ponderadas obtenidas por cada valor, siendo el total de la organización en su todo. Sin importar cuantos valores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes por debajo del 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida. (Fred, 2013, pág. 123).

La presente matriz ayudara a identificar factores internos y a ponderar cada elemento de análisis interno de la organización utilizando una escala numérica cada una con su respectiva valoración, que serán evaluadas de acuerdo al peso que se obtenga de ellas.

1.7.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz que se menciona para la evaluación de factores externos para el diagnóstico, y la elaboración de estrategias, además establece que la Matriz evaluación de los Factores Externos (EFE), permite el análisis cuantitativo de los factores en este caso externos, en la que mencionamos las oportunidades, y las amenazas de acuerdo al siguiente procedimiento 1) Establecer la lista de las oportunidades y las amenazas externas que determine la empresa, 2) asignar un valor relativo en el que 0 es (irrelevante) a 1,0 (muy importante), el valor

significa la importancia denominada relativa que tiene cada uno de los factores, la suma total de los valores que se asigne a los factores, tienen que ser igual a 1.0. , 3) Dar una valoración de 1 a 4 cada uno de los factores que se considere como determinantes para el éxito para evaluar las estrategias obtenidas por la empresa, para conocer si son eficaces, indicando que 4 corresponde a ser excelente, 3 está sobre la media, 2 determina el promedio y 1 es deficiente. 4) Multiplicar el valor que tiene cada factor de acuerdo a su calificación, para obtener una valoración ponderada, y 5) Sumar los valores ponderados de las variables para poder obtener el valor que se ha ponderado. (Fred, 2013, pág. 81).

La presente matriz permite identificar y ponderar los factores externos que no pueden ser controlados por la organización pero que si se los identifica, se puede enfrentarlos o utilizarlos para un futuro crecimiento, con la aplicación de escalas numéricas cada una con su valoración respectiva para la ponderación de cada una.

Estrategias FO

Las estrategias FO que surgen del cruce de la descripción de fortalezas con las oportunidades que describa la organización, dando como resultado estrategias a ser utilizadas en el entorno, o mercado el mismo que le permitirá ofertar los productos o servicios para satisfacer la demanda existente.

Estrategias FA

Estrategias que se obtienen de relacionar las fortalezas con las amenazas, creando estrategias que permitan hacer frente para que no impacten de manera directa, si no que permitirán tomar acciones adecuadas según las estrategias propuestas.

Estrategias DA

Mediante esta estrategia que cruza la debilidad con la amenaza se puede enfrentar a la debilidad que se encuentre en la organización con acciones estratégicas que permitan anular las amenazas, y no permitir que estas continúen y de mejor manera convertirlas en fortalezas.

Estrategias DO

Las estrategias DO se forman del cruce de las debilidades con las oportunidades creando estrategias que minimicen sus debilidades, es decir que dejen de ser deficientes.

El determinar objetivos y estrategias en una organización es muy importante ya que nos permite establecer metas a largo plazo, siendo parte fundamental en la evolución de desarrollo de una empresa, con la contribución en conjunto de quienes forman parte de ella.

El fijar metas es de suma importancia para el desarrollo de estrategias, al igual que para la obtención de los objetivos, dichas metas deberán ser concretas y cuantitativas, y al momento de su evaluación sea muy sencilla, una comunicación asertiva con el personal contribuirá para el logro de estas.

1.8. Mapa Estratégico

El mapa estratégico es el siguiente paso, después del planteamiento de las estrategias según (Kaplan & Norton, 2005) afirma que este “proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia” (pág. 38), de manera en que se pueda establecer y gestionar los objetivos e indicadores definidos y de cómo van interrelacionados.

1.9. Indicadores de gestión

(Beltran, 2013) afirma: “Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas” (pág. 35).

Permiten observar las tendencias de los objetivos y de las metas planteadas de acuerdo a los resultados obtenidos, aplicando el indicador, según necesidades que determine la organización, para obtener resultados sobre objetivos y las metas planteadas.

Patrón sobre la Especificación de Indicadores

(Beltran, 2013) Un indicador correctamente establecido, detallado y compuesto tiene las siguientes características:

Nombre

Es el nombre, además de concreto, debe establecer claramente el objetivo y su uso o utilidad.

Forma de cálculo

Los indicadores cuantitativos están conformados por una fórmula matemática que calcula el valor respectivo; define el factor exacto y su relación.

Unidades

Describe como se expresa el valor determinado por el indicador, está conformado por las unidades, siendo estas que varían mediante los factores que se relacionan y conforman.

Glosario

Es la descripción en términos específicos para los factores en relación al cálculo detallados en el manual de la organización.

Es la descripción de cómo va estructurado un indicador a ser utilizado, conforme a las necesidades existentes, según las variables que se dese medir.

1.10. Plan operativo

(Barreiros, 2012) *El plan operativo denominado así al instrumento en donde se establece los miembros responsables de una empresa, se definen aquellos objetivos que se propone cumplir y estipulan cada uno de los procesos a seguir, se relaciona de forma directa con el denominado plan estratégico diseñado; que detalla de manera prioritaria las acciones de mayor relevancia, para obtener distintos objetivos y sus metas, por lo general mediante el plan operativo que tiene como duración de un año, razón por la cual se menciona como Plan Operativo Anual (POA), define por escrito cada estrategias ideada por los directivos para efectuar los objetivos y que presumen las directrices a*

perseguir por todos y cada uno de los integrantes que trabajan en la empresa según su responsabilidad cotidiana.

Instrumento que nos permitirá suponer las directrices mediante un documento que conste las personas responsables para el cumplimiento de objetivos, el mismo que está ligado al plan estratégico, priorizando las acciones de mayor importancia que permitan alcanzar los objetivos y así como las metas propuestas, establecidas por los directivos de la empresa.

Componentes del POA

La estructura de cómo se plantea realizar el diseño del Plan Operativo Anual, debe estar conformados por las partes o componentes establecidos anteriormente, o debe ajustarse según necesidades y requerimientos de la organización, para poder ser implementado y sociabilizado.

(Barreiros, 2012) , hace referencia a la siguiente estructura, con cada componente detallado junto con su definición, que servirá de pauta para la respectiva elaboración.

Objetivo: *define lo que la empresa u organización pretende alcanzar en el período de tiempo anual.*

Actividades: *son los detalles de las tareas necesarias que se fijaran para el proceso del POA*

Responsable: *quien estará a cargo de la ejecución y de la supervisión de las acciones programadas.*

Recursos: *siendo humanos, materiales y los financieros, siendo el medio necesario que ayuda alcanzar un objetivo trazado.*

Tiempo: *definición del plazo por días y también meses hacia el desarrollo de las actividades establecidas, programadas y controladas por el miembro a cargo o responsable.*

1.11. El presupuesto enfocado a la planificación estratégica

Cada modelo de planeación estratégica define las fases más importantes de la planeación, partiendo de la definición de misión y la visión de la organización, el diagnóstico del entorno y de las condiciones internas para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y la especificación de las estrategias adecuadas. Lo anteriormente detallado permite establecer y definir los objetivos dispuestos por la organización y, a partir de este modelo de planeación estratégica, hacer la definición de metas y planes detallados, presupuestario, y finalmente establecer sistemas de información repetida y del seguimiento del desempeño de las responsabilidades asignadas. (Burbano, 2015).

El presupuesto permitirá medir el impacto económico que generaran las estrategias planteadas de acuerdo al plan detallado, en el que especifique los costos de las estrategias propuestas.

CAPITULO II

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo, para la investigación se desarrollará la utilización de herramientas disponibles, para dar una solución al problema planteado mediante el método científico, el mismo que permite la obtención de datos cuantitativos que reflejarán la información del objeto a ser investigado.

2.1. Investigación descriptiva método deductivo

En la presente investigación, para responder al problema se lo realizará mediante la Recolección de la información que será proporcionada por la microempresa “ASISTECPRO”.

2.2. Técnica

Se utilizó dos técnicas, cualitativa como la entrevista y cuantitativa como la encuesta.

2.2.1. Entrevista

Es una técnica que recopila las experiencias subjetivas de una situación en particular, cuya finalidad es contrastar respuestas al problema que se investiga.

Se realizó a los miembros de la microempresa, empezando por el Jefe técnico, propietario y un colaborador, en total dos personas. Información que nos permitirá obtener datos sobre el tipo de gestión administrativa, manejada en la organización.

- Fernando Sevilla
Gerente General “ASISTECPRO”
- Richard Camacho
Jefe Técnico

Dicha entrevista se realizó personalmente con el entrevistado mediante una ficha conformada por 8 preguntas, 1 cerrada y 7 abiertas. (Ver Anexo# 1).

2.2.1.1. Resultados de entrevistas

Entrevista 1

1) ¿La Microempresa cuenta con un Plan Estratégico?

La información obtenida, según manifestó el entrevistado quien es el Jefe Técnico y dueño de la microempresa fue; que no existe ningún tipo de planificación y tampoco algún plan estratégico, que él no tienen conocimientos del mencionado proceso, él solo se encarga de la parte técnica, que es el fuerte del servicio que presta la organización.

2) ¿Conoce Usted la Misión, Visión y los objetivos de la Microempresa?

Indica que él no tiene conocimiento ya que hasta el momento no se han establecido parámetros que guíen la microempresa, ni objetivos propuestos; solo el querer crecer como empresa.

3) ¿El área administrativa ha realizado el FODA, usted conoce sobre estas siglas?

Manifiesta que tiene conocimiento ni han optado por realizar este análisis; si conoce a que se refiere el FODA, la conoce como medio administrativo para ver cómo se encuentra la empresa, con relación a otras.

4) ¿Posee un Plan Operativo Anual la Microempresa?

Desconoce que es un plan operativo, pero por la terminología entiende que permite realizar actividades que deberán ser revisadas en un tiempo, periodo.

5) ¿Identifica si su microempresa dispone de estrategias y metas organizacionales?

Manifiesta que, si tiene identificadas las estrategias y metas, siendo estas de manera empírica, porque no las han establecido para darles cumplimiento.

6) ¿De qué manera analiza y toma decisiones en su microempresa?

Comenta que lo hace de acuerdo al problema o situación que se presente en ese momento, de acuerdo a experiencias pasadas.

7) Describa las Fortalezas y Debilidades de su Microempresa.

Lo que manifestó es que él sí identifica las fortalezas que tiene la microempresa, como son el tener alianzas estratégicas con Casas comerciales que manejan una cartera grande de clientes, siendo ellos los que recomiendan el servicio técnico que se ofrece. En cuanto a sus debilidades le toma como más importante y relevante a la entrega de refacciones que mucha de las veces el distribuidor alarga los tiempos de entrega, quedando mal con los clientes.

8) Describa las Oportunidades y las Amenazas que se den o se puedan presentar para su Microempresa.

Como oportunidades, manifiesta que el mercado en el cual se desarrolla, es de gran crecimiento y una de las amenazas en la actualidad es la mano de obra barata por los extranjeros que han venido al país.

Adicional a ello comenta que está muy interesado en que la microempresa se maneje bajo parámetros o procesos que les permitan mejorar sus ingresos y tener competitividad frente a la competencia.

Entrevista 2

Mediante la entrevista realizada se pudo obtener como resultado lo siguiente:

1) ¿La Microempresa cuenta con un Plan Estratégico?

El entrevistado no sabe si la microempresa cuenta con un Plan estratégico, indica que no le han mencionado sobre ese tema.

2) ¿Conoce Usted la Misión, Visión y los objetivos de la Microempresa?

Desconoce al igual sobre la filosofía de la misma y menciona que le gustaría conocerla para poder identificarse con la microempresa.

3) ¿El área administrativa ha realizado el FODA, usted conoce sobre estas siglas?

Manifiesta también no tener conocimiento sobre el FODA, ni sabe de qué se trata, es decir no lo identifica para que se lo utilice, ni tiene información de ello.

4) ¿Posee un Plan operativo anual la Microempresa?

Al preguntarle si la microempresa posee algún Plan Operativo Anual, contesto no tener conocimiento, no le han indicado ningún documento en el que determinen las responsabilidades o las tareas a realizar; solo hace lo que el jefe le indica que realice según el caso que se presente.

5) ¿Identifica si su microempresa dispone de estrategias y metas organizacionales?

Se le cuestionó si identifica estrategias y metas organizacionales, a lo cual respondió que no era de esa área, pero si le gustaría ser participe con sus observaciones.

6) ¿De qué manera analiza y toma decisiones en su microempresa?

Se le preguntó si estaba involucrado en la toma de decisiones y como las hacía, a lo que respondió que no tiene las facultades para tomar decisiones en la microempresa, manifestando que cumple las funciones de técnico.

7) Describa las Fortalezas y Debilidades de su Microempresa.

En cuanto a las fortalezas, indica que podrían ser las soluciones que brindaban a los clientes, al terminar el trabajo, es decir dejar los equipos en óptimo estado.

8) Describa las Oportunidades y las Amenazas que se den o se puedan presentar para su Microempresa.

En cuanto a las debilidades manifestó que el retraso en los tiempos de visita se manifiesta por la complicación que genera cada caso; consiente que le ha hecho percibir la molestia de los clientes.

2.2.1.2. Análisis de las entrevistas

Se realizó dos entrevistas al personal de la organización, para obtener información sobre como realiza la microempresa sus actividades, si lo hace de manera planificada, o solo se dedican a la prestación del servicio como tal.

Se pudo comprobar que la microempresa no dispone de ningún tipo de Planificación, ya que el personal entrevistado no tenía conocimiento de todo lo referente a filosofía, objetivos y metas, desconociendo totalmente sobre el proceso administrativo, solo realizaban el trabajo de servicio técnico programado.

2.2.2. Encuesta

Esta técnica junto con el cuestionario permite la recolección de información por medio de la cual se obtendrá un análisis cuantitativo, el mismo que se realizó a los clientes fijos de la microempresa, aplicando un cuestionario de 9 preguntas cerradas, para la obtención de la información se la realizó mediante vía telefónica. (Ver Anexo# 2).

Adicional para la actual investigación se optó por tomar en su totalidad a la población, para posteriormente aplicar las encuestas, estas fueron realizadas mediante llamada telefónica; se realizó de esta manera por prudencia, ya que la situación de dar información es siempre susceptible y molesta cuando se va a los domicilios.

Como objetivo de estas encuestas es conocer como identifica el cliente a la Microempresa “ASISTECPRO”, y saber el grado de satisfacción por el servicio obtenido.

Información relevante que nos dará la pauta para la solución al problema planteado, aplicando modelos y herramientas estratégicas que se enfoquen al análisis y diagnóstico de la organización.

Población

En el presente estudio, se tomará la cartera de clientes de “ASISTECPRO”, en un total de 80, en especial a los clientes fijos para obtener datos referenciales sobre las perspectivas que estos tienen sobre la microempresa y ante el servicio técnico que presta la organización. Por ser una población pequeña no se calculará muestra.

Clientes fijos

Son clientes considerados con el adjetivo de fijos, debido a que la microempresa realiza trabajos permanentes, consecutivos y en varios casos tienen contratos como es el caso de mantenimientos para varios artefactos para su óptima funcionalidad; cabe recalcar que son clientes que confían en el servicio, por el trabajo que realiza su personal técnico, y en especial por la confianza ganada, ya que la mayor parte del trabajo lo realizan en los domicilios.

- 10 del norte de Quito
- 45 de Tumbaco
- 25 de Cumbaya

Muestra

Se seleccionará una muestra representativa que permitirá someterla para obtener información mediante la aplicación de las respectivas encuestas que serán destinadas a la presente investigación; para efectos de este trabajo se optará por tomar el total de la población, la misma que está compuesta de 80 clientes.

2.2.2.1. Resultados de encuestas



Figura 1 Identificación filosofía de la Microempresa

Análisis

El presente gráfico expone el grado de conocimiento que tienen los clientes sobre la microempresa, acerca de su filosofía, que es la base fundamental de toda organización; obteniendo que la totalidad de los clientes encuestados, no conocen sobre la misión y visión de la organización.



Figura 2 Conocimiento de Planificación Estratégica

Análisis

La gráfica representa al total de los clientes encuestados, los mismos que manifestaron el no conocer si la microempresa realiza algún tipo de Planificación.



Figura 3 Necesidad de establecer un Plan Estratégico

Análisis

Se observa en el gráfico que la mayor parte de los clientes encuestados, en un número de 72 consideran que la organización necesita tener una Planificación Estratégica

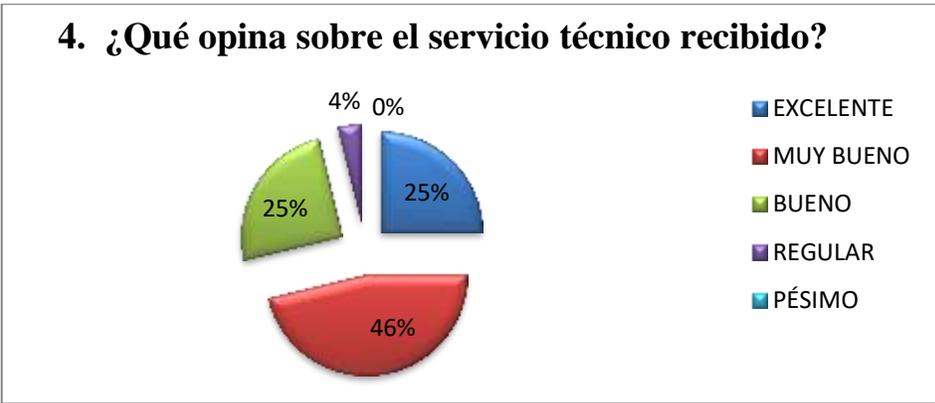


Figura 4 Servicio Técnico

Análisis

El presente gráfico manifiesta como se distribuye el servicio brindado por la microempresa “ASISTECPRO”, de acuerdo a las opciones como son: excelente, muy bueno, bueno, regular y pésimo; se puede observar que existe una buena aceptación por parte de los clientes sobre el servicio ofertado, entre los más altos porcentajes de aceptación como muy bueno y excelente, considerando este como punto positivo siendo considerado como fortalezas, y la aceptación de los clientes mediante el servicio recibido.

Pero no se debe desatender del que le consideró regular, dando a interpretar que existe una leve insatisfacción, dato que debe ser considerado para mejorar esa perspectiva.

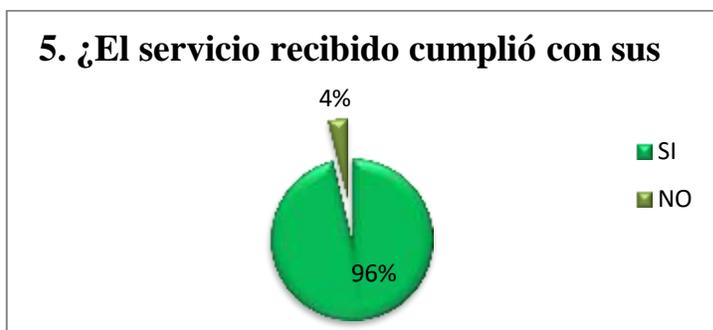


Figura 5 Expectativas del servicio técnico

Análisis

La gráfica refleja y confirma la satisfacción que tienen los clientes encuestados del servicio brindado, y por ello sigue solicitándolo, al que manifiestan con un porcentaje muy elevado; pero el mínimo porcentaje restante indica que la demora en la colocación de las refacciones importadas les causa malestar.

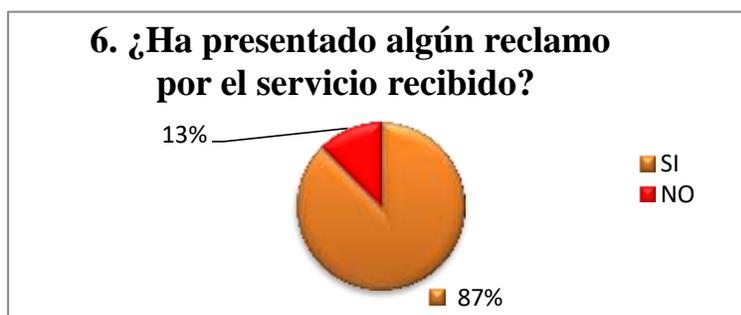


Figura 6 Reclamos por servicio

Análisis

La mayoría de los clientes encuestados indican que no realizan reclamos mediante el servicio recibido, ya que, si existiere algún inconveniente, tienen la respectiva garantía del servicio; mientras que el resto considerado como mínimo, mantienen la molestia refiriéndose al tiempo de llegada de las refacciones.

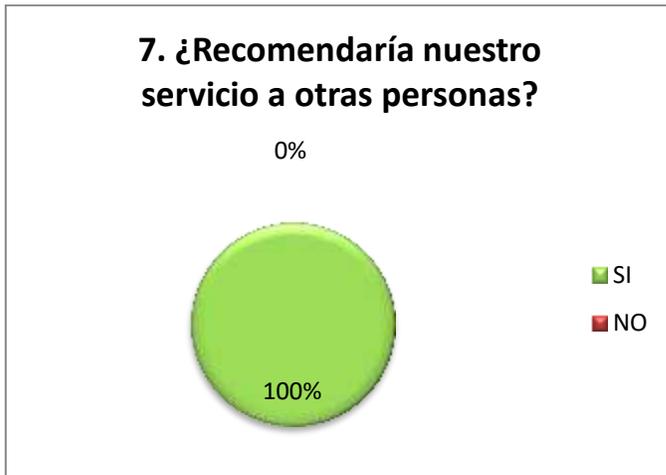


Figura 7 Recomendación del servicio técnico

Análisis

Como se puede observar en la figura, todos los clientes seleccionados manifiesta que si recomendarían el servicio ya que existe la confianza y ante todo se sienten respaldados por la casa comercial de donde adquirieron sus artículos, quienes direccionan al servicio y también por personal calificado que los atiende.

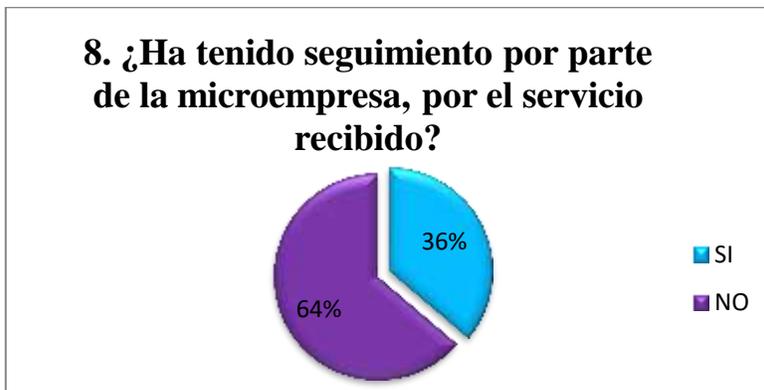


Figura 8 Seguimiento por servicio recibido

Análisis

Podemos observar que en esta pregunta según el porcentaje, la microempresa si realiza seguimiento de sus clientes pero no de la manera más efectiva, dejando relegado

casi a la mitad de quienes son los clientes encuestados, es decir que no se está llevando una buena gestión, del personal encargado de realizar el respectivo seguimiento de los casos de clientes visitados, manifestando que en varias ocasiones los clientes son quienes llaman averiguar sobre el servicio pendiente, o ya sea por los repuestos.



Figura 9 Respuesta del servicio técnico

Análisis

Se puede observar que un poco más de la mitad de clientes está inconforme con el lapso de tiempo de espera a ser atendidos, ya que a veces han esperado más de 48 horas en obtener la visita técnica, es decir 2 días, causando malestar por la demora, pero el resto indica que entiende los tiempos para la coordinación de la visita.

2.2.2.2. Análisis de encuestas

Mediante la presentación de la siguiente tabla compacta, se podrá reflejar los resultados obtenidos al realizar la aplicación de las encuestas; información resumida del cuestionario.

Tabla 1

Hallazgos de las encuestas

Hallazgos de las encuestas								
PREGUNTAS	CUANTITATIVO							CUALITATIVO
	SI	NO	CELENUY	BUENBUENO	REGULAR	PÉSIMO		
1. ¿Identifica Usted la Misión, Visión y Filosofía de la Microempresa?	0%	100%						La microempresa no ha definido su filosofía.
2. ¿Conoce si la Microempresa maneja una Planificación Estratégica?	0%	100%						No conocen de la existencia de una planificación estratégica, siendo necesario diseñarla.
3. ¿Considera necesario que la Microempresa establezca un Plan Estratégico, que le permita mejorar el servicio ofertado?	90%	10%						Establecer un Plan Estratégico, para mejorar el servicio.
4. ¿Qué opina sobre el servicio técnico recibido?	0%	0%	25%	46%	25%	4%	0%	El servicio ofertado es muy bueno y podría llegar a ser eficiente.
5. ¿El servicio recibido cumplió con sus expectativas?	96%	4%						El servicio dado alcanza a cumplir las expectativas del cliente, pero manifiestan inconformidad
6. ¿Ha presentado algún reclamo por el servicio recibido?	88%	13%						No conocen de ningún medio para presentar la queja por el % que desearía hacerlo. Tiempo de espera refacciones
7. ¿Recomendaría nuestro servicio a otras personas?	100%	0%						Personal técnico calificado , sobre las diferentes marcas
8. ¿Ha tenido seguimiento por parte de la microempresa, por el servicio recibido?	36%	64%						Es necesario la implementación de un sistema informático que ayude a optimizar el servicio.
9. ¿La atención es inmediata cuando requiere la prestación del servicio?	41%	59%						Se requiere de la creación de indicadores de gestión.

Elaborado por Maritza Chávez

La presente información resumida permitirá la utilización de modelos y herramientas para el desarrollo de la Planificación estratégica a proponer para la microempresa.

Con relación a las 3 primeras preguntas de la encuesta se puede identificar que la totalidad de los encuestados no conocen sobre la misión, visión y filosofía de la microempresa, pauta que servirá de fundamento para el desarrollo del direccionamiento estratégico.

Las 6 preguntas restantes enfocadas al servicio permitieron visualizar las perspectivas de los clientes sobre el instrumento fundamental de la microempresa, como es en este caso el servicio, información fundamental para el análisis y diagnóstico a través de la aplicación de modelos y herramientas, que definan estrategias encaminadas al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

CAPITULO III

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA MICROEMPRESA “ASISTECPRO”

Cuando se pone en marcha un negocio, microempresa o empresa, se requiere del conocimiento de su entorno donde se desarrollarán las actividades para las que fueron creadas, dicho conocimiento deberá ser analizado con el objetivo de conocer que estrategias tendrán que seguir a futuro.

Es muy importante identificar los factores que puedan impactar de manera positiva o negativa en el desarrollo de la organización, con el objetivo de obtener estrategias es para aprovechar las oportunidades y plantear planes que ayuden a enfrentar las amenazas que se presenten.

Este capítulo desarrollará el análisis situacional de la microempresa “ASISTECPRO”, que comprende el análisis del entorno en el que desarrolla sus actividades, describiendo los factores externos y los internos, dicho análisis servirá para plantear estrategias juntamente con la propuesta del plan de acción que permitirá mejorar su participación y posicionamiento, además hacerle frente a la competencia.

3.1. Información General de la microempresa

La microempresa “ASISTECPRO”, inicio sus actividades el 26 de febrero del 2015, en la ciudad de Quito, con la visión de emprender un negocio aprovechando de los conocimientos adquiridos en el área técnica y administrativa, a más de ello el dar cobertura del servicio en horarios a comodidad del cliente, con la finalidad de atender sus requerimientos, a la brevedad posible.

Surgió por la oportunidad mejorar la economía del hogar y por satisfacer la demanda existente de clientes que necesitan servicios fuera de garantía, razón por la cual se aprovechó de la existencia de un mercado con gran potencial.

Creada para optimizar la vida útil de los artefactos y equipos; por ello se especializa en ofrecer servicios de: instalación, mantenimiento y reparación de artefactos domésticos eléctricos, electrónicos, y de audio y video; de las diferentes marcas existentes, cuenta con un equipo técnico altamente especializado que brinda su servicio a domicilio con responsabilidad y calidad.

3.1.1. Recursos Tangibles

Infraestructura física

La empresa “ASISTECPRO”, está ubicada en la Provincia: PICHINCHA, en el Cantón: QUITO, Parroquia: ELOY ALFARO Calle: 0E2F Número: S31-34 Intersección: CALLE S31A; instalaciones en donde funciona su oficina administrativa y taller técnico utilizando aproximadamente 45m2.

Recursos Materiales

Los recursos materiales que posee la microempresa según su necesidad para desarrollarse en la actividad que realiza, como son bienes tangibles de propiedad de la microempresa al igual que maquinaria o herramientas o demás equipos según la actividad a realizar o en el área que los utilicen, los mismos que se detallarán a continuación:

Máquinas y equipos

La organización posee recursos tangibles en sus instalaciones, los mismos que son utilizados y se encuentran físicamente en cada área, para el mejor manejo y control de las actividades y procesos que se realicen.

Área administrativa

Considerada el área más importante de una organización, ya que es la clave para manejar efectivamente los recursos que la microempresa posee.

Esta área dispone de lo siguiente:

- 1 Escritorio \$ 200,00
- 1 Computadora \$1.400,00
- 1 Impresora \$ 300,00
- 2 Sillas de oficina \$50,00 c/u
- 1 Archivador aéreo \$60,00
- 1 Teléfono \$20,00
- 1 Calculadora \$25,00

Área técnica

En esta área se realiza todo lo referente al trabajo técnico, (revisión, mantenimiento y reparación), trabajos que deben ser realizados con la mayor responsabilidad y cuidado, para ello se dispone de lo siguiente:

- 2 multímetros \$200,00 c/u
- 2 lupas de escritorio \$55,00 c/u
- 2 medidores de temperatura \$30,00 c/u
- 1 juego de destornilladores \$30,00
- 1 juego de llaves Thor \$20,00
- 2 cautines profesionales \$90 c/u
- 2 chupa sueldas \$10,00 c/u
- 1 taladro \$300,00
- 1 destornillador profesional \$200,00
- 1 set de herramientas pequeñas \$25,00
- 1 computadora laptop marca Samsung \$ 650,00

3.1.2. Recursos Financieros

Análisis Financiero

Para saber cómo se encuentra el recurso económico y financiero de “ASISTECPRO”, se analizó los estados financieros utilizando los métodos vertical y horizontal. El análisis financiero proporcionara información de gran importancia, la misma que facilitara tomar decisiones a los inversionistas o la gerencia encargada del área, para saber cómo se encuentra la situación financiera y económica de la microempresa “ASISTECPRO” y de esa manera tomar medidas que mejoren cualquier falencia encontrada.

3.1.2.1. Análisis vertical

Tabla 2

Análisis Vertical

MICROEMPRESA "ASISTECPRO"				
BALANCE DE SITUACION INICIAL				
ACTIVO	ANALISIS VERTICAL		AÑO 2018	%
	AÑO 2017	%		
CORRIENTE				
DISPONIBLE				
CAJA	\$ 450,00	3,23	\$ 2.500,00	11,47
BANCOS	\$ 1.200,00	8,61	\$ 5.100,00	23,40
INVERSIONES	\$ 2.000,00	14,34	\$ 4.000,00	18,35
REALIZABLE				
INVENTARIO MERCADERIAS	\$ 180,00	1,29	\$ 857,00	3,93
NO CORRIENTE				
FIJO				
TANGIBLE				
EDIFICIO	\$ 8.000,00	57,37	\$ 7.600,00	34,87
MUEBLES Y ENSERES	\$ 360,00	2,58	\$ 324,00	1,49
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 1.700,00	12,19	\$ 1.360,00	6,24
EQUIPO DE OFICINA	\$ 45,00	0,32	\$ 40,50	0,19
DIFERIDO				
PATENTE	\$ 10,00	0,07	\$ 12,00	0,06
TOTAL ACTIVO	\$ 13.945,00	100,00	\$ 21.793,50	100,00
PASIVO				
CORRIENTE				
SUELDOS POR PAGAR	\$ 1.204,00	8,63	\$ 4.200,00	19,27
BENEFICIO SOCIAL POR PAGAR	\$ 260,07	1,86	\$ 907,20	4,16
NO CORRIENTE				
HIPOTECA POR PAGAR	\$ 3.569,00	25,59	\$ 2.765,00	12,69
TOTAL PASIVO	\$ 5.033,07	36,09	\$ 7.872,20	36,12
PATRIMONIO	\$ 8.911,93	63,91	\$ 13.921,30	63,88
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	13.945,00	100,00	\$ 21.793,50	100,00

Fuente: ASISTECPRO

Elaborado por Maritza Chávez

Análisis vertical “ASISTECPRO” BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL

Interpretación

Los principales cambios porcentuales en los activos de la Microempresa “ASISTECPRO”, se ven reflejados en el Activo corriente disponible, que han ido incrementando su porcentaje de participación, los mismos que servirán para hacer frente a cualquier circunstancia económica a presentarse posteriormente, ya que goza de una rentable liquidez, que le garantizará dar cumplimiento a sus obligaciones, es el capital de trabajo de la organización.

En lo que respecta a sus pasivos una de las cuentas de importancia relativa es la del pasivo corriente que abarca las cuentas de sueldos, por su relevante porcentaje en un (19,27%) en comparación a los demás pasivos en el año 2018, significando esto que la empresa ha incrementado su talento humano.

El patrimonio representa un (63,88%) que está a cargo de los socios, el mismo que se incrementó en un (1,01%).

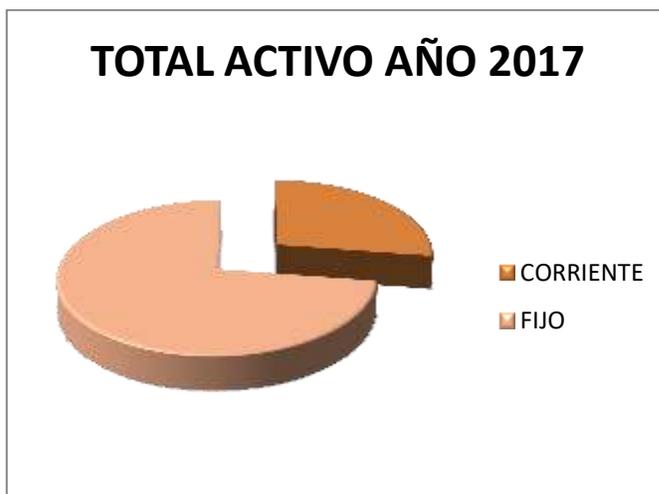


Figura 10 Análisis vertical Activo 2017

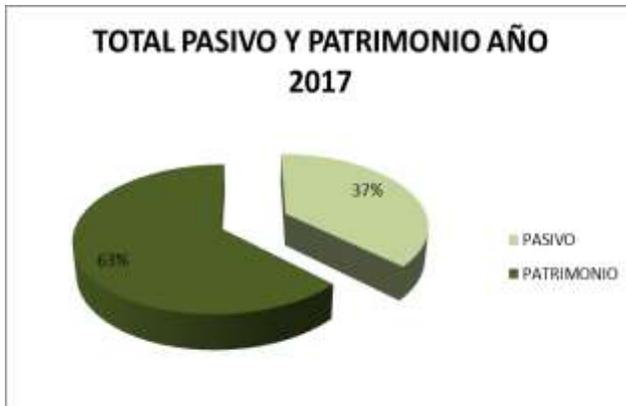


Figura 11 Análisis vertical Pasivo y Patrimonio 2017

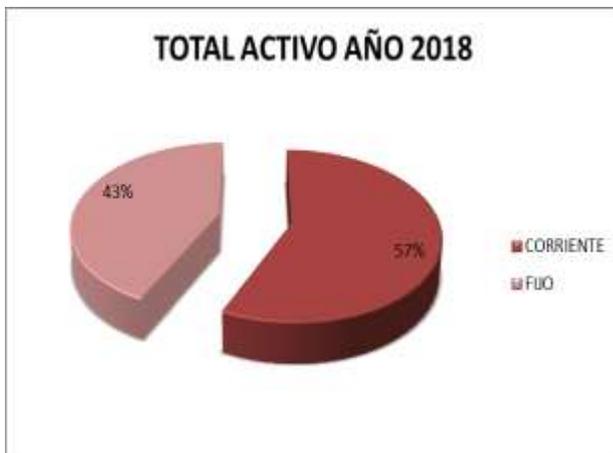


Figura 12 Análisis vertical Activo 2018

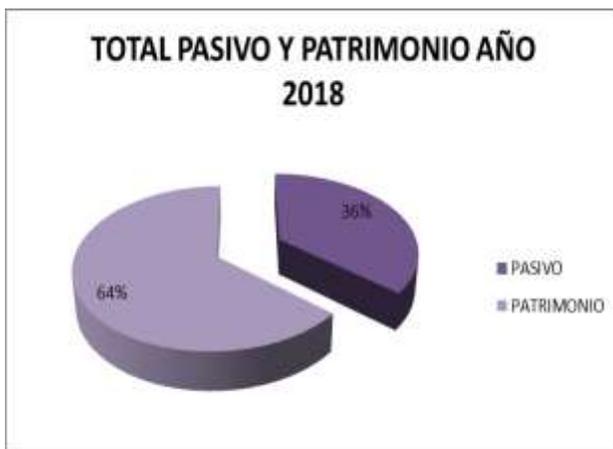


Figura 13 Análisis vertical Pasivo y Patrimonio 2018

Tabla 3**Análisis vertical "ASISTECPRO" Estado de Resultados**

MICROEMPRESA "ASISTECPRO"					
ESTADO DE RESULTADOS ANALISIS VERTICAL					
PARTIDAS	31 DICIEMBRE 2017		31 DICIEMBRE 2018		
	MONTO	PORCENTAJE	MONTO	PORCENTAJE	
INGRESOS POR SERVICIOS	4.720	100,00	11.185	100,00	
OTROS INGRESOS	0 (-)	0,00 (-)	0 (-)	0 (-)	
TOTAL INGRESOS	4.720	100,00	11.185	100,00	
Gastos de administración	1.603		7.320	100,00	
Total gastos de operación	1.603 (-)	33,96 (-)	7.320 (-)	65,44 (-)	
UTILIDAD DE OPERACIÓN	3.117		3.865		
Gastos financieros	85 (-)	1,80 (-)	120 (-)	1,07 (-)	
Otros gastos	0 (-)	0,00 (-)	0 (-)	0,00 (-)	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	3.032		3.745		
Impuesto de renta	0 (-)	0,00 (-)	0 (-)	0,00 (-)	
UTILIDAD NETA	3.032	64,24	3.745	33,48	

Fuente: ASISTECPRO

Representa los datos del Estado de Resultados en los años 2017 y 2018, y su variación porcentual para su respectivo análisis vertical.

Elaborado por Maritza Chávez

Interpretación

El 100% de sus ingresos corresponden a la actividad económica que realiza la organización, reflejando su solvencia; los gastos de operación representan un 65,44% estos gastos son utilizados por el giro del negocio; los gastos financieros representan un porcentaje mínimo del 1,07% en un año y del 1,80% en el año anterior que no tienen mayor peso dentro de la actividad económica de la organización; dando como resultado una rentabilidad para accionistas del 20,96% (utilidad neta 2018 sobre el patrimonio 2018x100).

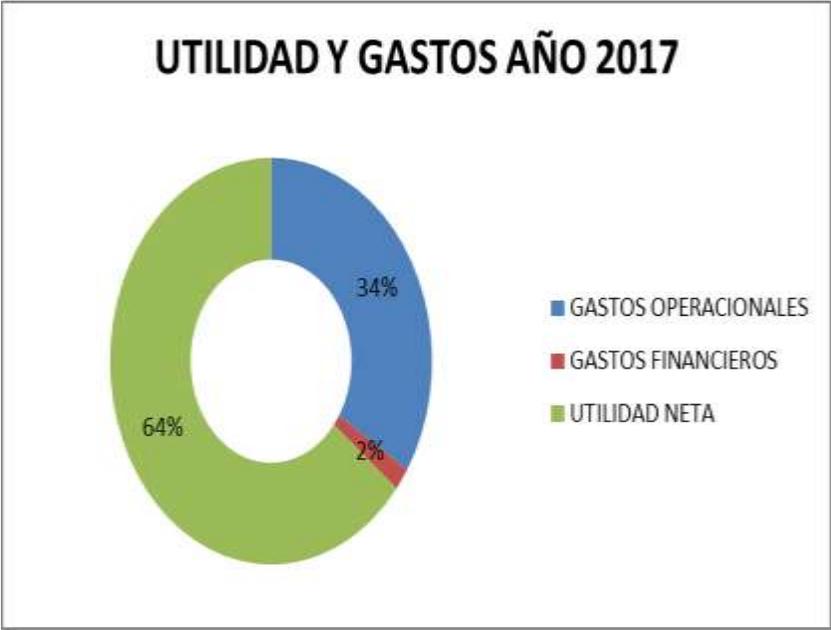


Figura 14 Ingresos Gastos y Utilidad 2017

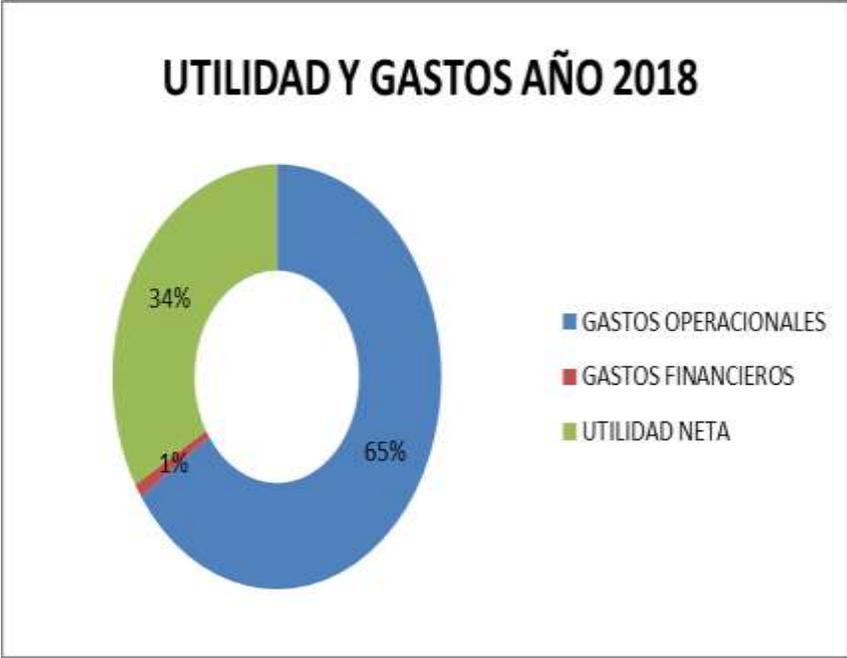


Figura 15 Ingresos gastos y Utilidad 2018

3.1.2.2. Análisis Horizontal

En este análisis podemos obtener información de todas las cuentas a ser analizadas, si van en coordinación con las políticas de la microempresa, para realizar la respectiva evaluación sobre la efectividad realizada por la administración en lo que se refiere a gestión óptima de sus recursos.

Tabla 4

Análisis horizontal "ASISTECPRO" BALANCE GENERAL

MICROEMPRESA "ASISTECPRO"				
BALANCE DE SITUACION INICIAL COMPARATIVO				
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018 (EN DÓLARES)				
ANALISIS HORIZONTAL				
	AÑO 2017	AÑO 2018	VARIACIÓN	
ACTIVO			Absoluta \$	Relativa %
CORRIENTE				
DISPONIBLE				
CAJA	\$ 450,00	\$ 2.500,00	\$ 2.050,00	455,56
BANCOS	\$ 1.200,00	\$ 5.100,00	\$ 3.900,00	325,00
INVERSIONES	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00	\$ 2.000,00	100,00
REALIZABLE				
INVENTARIO MERCADERIAS	\$ 180,00	\$ 857,00	\$ 677,00	376,11
NO CORRIENTE				
FIJO				
TANGIBLE DEPRECIABLE	\$ 10.105,00	\$ 9.324,50	\$ -780,50	-7,72
DIFERIDO				
PATENTE	\$ 10,00	\$ 12,00	\$ 2,00	20,00
TOTAL ACTIVO	\$ 13.945,00	\$ 21.793,50	\$ 7.848,50	56,28
PASIVO				
CORRIENTE				
SUELDOS POR PAGAR	\$ 1.204,00	\$ 4.200,00	\$ 2.996,00	248,84
BENEFICIO SOCIAL POR PAGAR	\$ 260,07	\$ 907,20	\$ 647,13	248,83
NO CORRIENTE				
HIPOTECA POR PAGAR	\$ 3.569,00	\$ 2.765,00	\$ -804,00	-22,53
TOTAL PASIVO	\$ 5.033,07	\$ 7.872,20	\$ 2.839,13	56,41
PATRIMONIO	\$ 8.911,93	\$ 13.921,30	\$ 5.009,37	56,21
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 13.945,00	\$ 21.793,50	\$ 7.848,50	56,28

Fuente: ASISTECPRO

Representa valores que se obtuvieron al elaborar el Estado de Situación Inicial, correspondientes a los años 2017 y 2018, para su análisis financiero horizontal.

Elaborado por Maritza Chávez

Interpretación

De acuerdo a la variación en las cuentas del activo corriente reflejan un crecimiento considerable, dándole a la organización una disponibilidad de circulante, en un porcentaje muy alto.

Al referirnos al activo fijo vemos que la variación es negativa debido a las depreciaciones de acuerdo a la vida útil de los activos depreciados, de acuerdo a cada cuenta que conforma dicho activo.

En lo que refiere a los pasivos corrientes se pudo observar que existe un incremento de la cuenta, según los sueldos y beneficios sociales que indican el aumento de sueldos.

El patrimonio indica que la microempresa sigue su curso en manos de los accionistas, ya que no depende de acreedores, por un incremento del patrimonio en un 56,21%, en relación al pasivo total.

Tabla 5

Balance de Situación Inicial Comparativo

MICROEMPRESA "ASISTECPRO"				
BALANCE DE SITUACION INICIAL COMPARATIVO				
	ANALISIS HORIZONTAL			
	AÑO 2017	AÑO 2018	VARIACIÓN	
			Absoluta \$	Relativa %
TOTAL ACTIVO	\$ 13.945,00	\$ 21.793,50	\$ 7.848,50	56,28
TOTAL PASIVO	\$ 5.033,07	\$ 7.872,20	\$ 2.839,13	56,41
PATRIMONIO	\$ 8.911,93	\$ 13.921,30	\$ 5.009,37	56,21
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 13.945,00	\$ 21.793,50	\$ 7.848,50	56,28

Fuente: ASISTECPRO

Representa los valores que se obtuvieron al realizar el respectivo Balance de Situación Inicial, correspondientes a los años 2017 y 2018, para posterior el análisis financiero horizontal, según su variación. Elaborado por Maritza Chávez



Figura 16 Análisis Horizontal Balance de Situación Inicial

Representación gráfica, con su respectivo valor obtenido por el balance de situación inicial, con los valores correspondientes a los años 2017 y 2018.

Tabla 6

Análisis horizontal "ASISTECPRO" ESTADO DE RESULTADOS

MICROEMPRESA "ASISTECPRO"				
ESTADO DE RESULTADOS ANALISIS HORIZONTAL				
En dólares				
PARTIDAS	31 DICIEMBRE. 2017	31 DICIEMBRE. 2018	VARIACIÓN	
			ABSOLUTA	RELATIVA %
INGRESOS POR SERVICIOS	4.720	11.185	6.465	136,97
OTROS INGRESOS	0	0	0	0,00
TOTAL INGRESOS	4.720	11.185	6.465	136,97
Gastos de administración	1.603	7.320	5.717	356,64
Total gastos de operación	1.603 (-)	7.320 (-)	5.717 (-)	356,64
UTILIDAD DE OPERACIÓN	3.117	3.865	748	24,00
Gastos financieros	85 (-)	120 (-)	35 (-)	41,18
Otros gastos	0 (-)	0 (-)	0 (-)	0,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	3.032	3.745	713	23,52
Impuesto de renta	0 (-)	0 (-)	0 (-)	0,00
UTILIDAD NETA	3.032	3.745	713	23,52

Fuente: ASISTECPRO

Describe los valores obtenidos por estado de Resultados que comprende los años 2017 y 2018, para su análisis financiero horizontal.

Elaborado por Maritza Chávez

Interpretación

En el Estado de Resultados podemos observar que los ingresos, tuvieron un incremento del 136,97%, el año 2017 al 2018, cifra que nos permite interpretar que la organización obtuvo un margen favorable en sus ingresos, lo que refleja el crecimiento de esta; sin embargo hay que realizar hincapié en el rubro de gastos administrativos ya que se incrementaron en un 356,64%, se debe su incremento a que son la parte principal para la gestión de la microempresa ya que son necesarios para su óptimo funcionamiento, que paulatinamente se recomienda su disminución en caso de ser necesario.

Tabla 7

Ingresos Gastos y Utilidad Comparativo

INGRESOS GASTOS Y UTILIDAD AÑOS 2017 y 2018	2017		2018		VARIACIÓN	
					Absoluta dólares	Relativa %
GASTOS OPERACIONALES	\$ 1.603,00	\$ 7.320,00			5.717	356,64
GASTOS FINANCIEROS	\$ 85,00	\$ 120,00			35	41,18
UTILIDAD NETA	\$ 3.032,00	\$ 3.745,00			713	23,52

Fuente: ASISTECPRO

Describe valores sobre las cuentas importantes a relación de los periodos según el 2017 y 2018.

Elaborado por Maritza Chávez



Figura 17 Ingresos Gastos y Utilidad Comparativo años 2017 y 2018

3.1.3. Talento Humano

Personal Administrativo y Operativo

Siendo el pilar fundamental más importante, ya que los colaboradores son los que desarrollan y ejecutan las actividades, labores y tareas de la empresa y son quienes a través de la labor diaria que desempeñan, permiten su existencia, comprometiendo a la microempresa a mantener un clima laboral, para que prime el trabajo en equipo y se disponga de las herramientas necesarias para su cumplimiento.

“ASISTECPRO” cuenta con dos áreas; el área administrativa y con el área técnica operacional

- 1 Gerente General/ Jefe técnico
- 1 Administradora
- 2 Técnicos

Organigrama funcional

La empresa “ASISTECPRO” presenta un organigrama funcional de forma vertical, el cual detalla los niveles jerárquicos empezando de arriba hacia abajo, con la responsabilidad de cada miembro que lo conforma. (VER ANEXO# 3).

Estructura organizacional

Es de suma importancia que la microempresa “ASISTECPRO”, defina la autoridad y las responsabilidades que van a desempeñar de manera sistemática.

Organigrama estructural “ASISTECPRO”

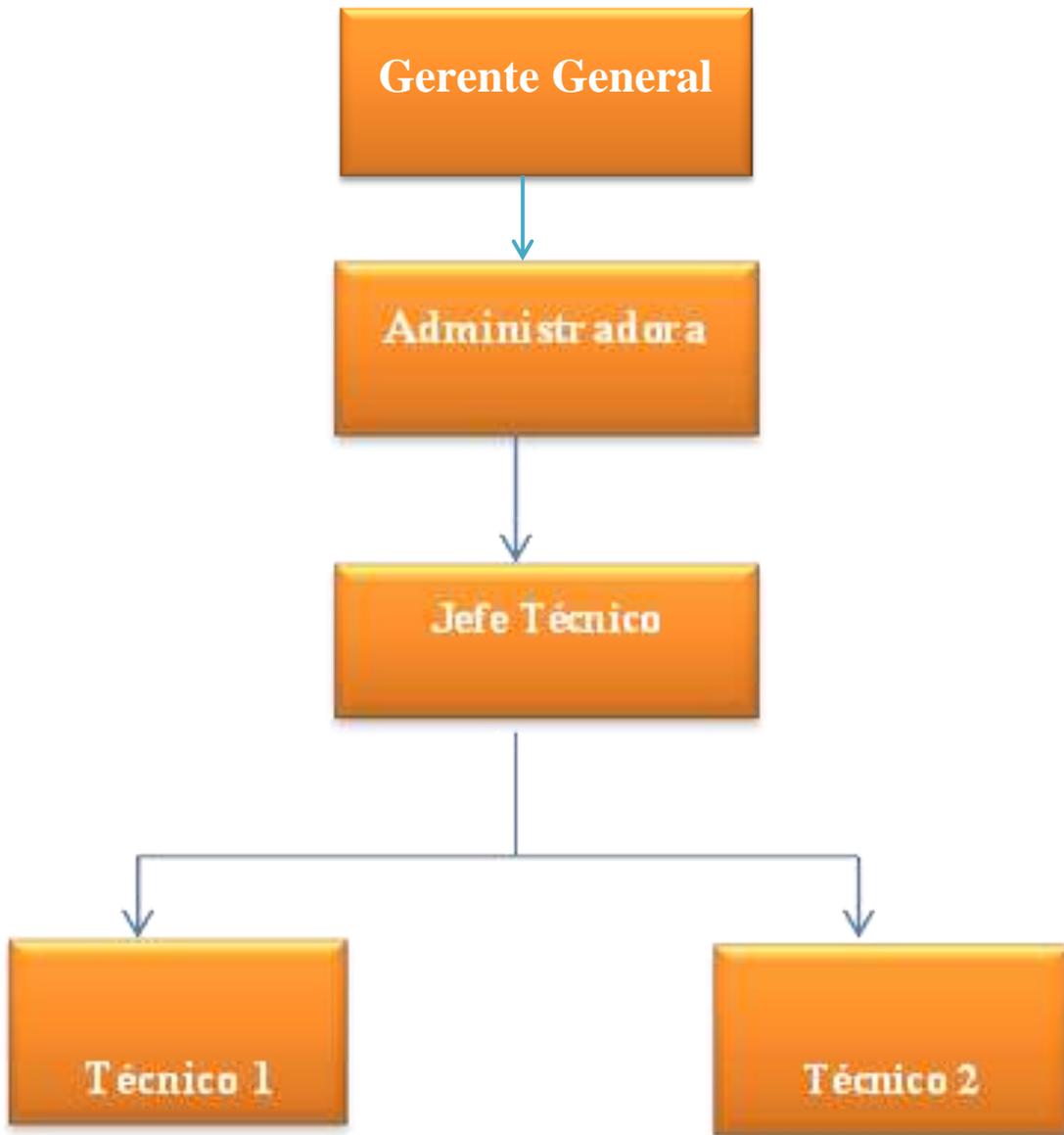


Figura 18 Organigrama Estructural de “ASISTECPRO”

Identifica quienes son los miembros que forman parte de la microempresa, de acuerdo al cargo que desempeñan.

Detalle de servicios

“ASISTECPRO” microempresa destinada al servicio técnico profesional referente a revisión, mantenimiento y reparación de artefactos eléctricos, electrónicos y de audio y video de las diferentes marca existentes en el país mediante los procesos que mencionamos a continuación:

Proceso de revisión

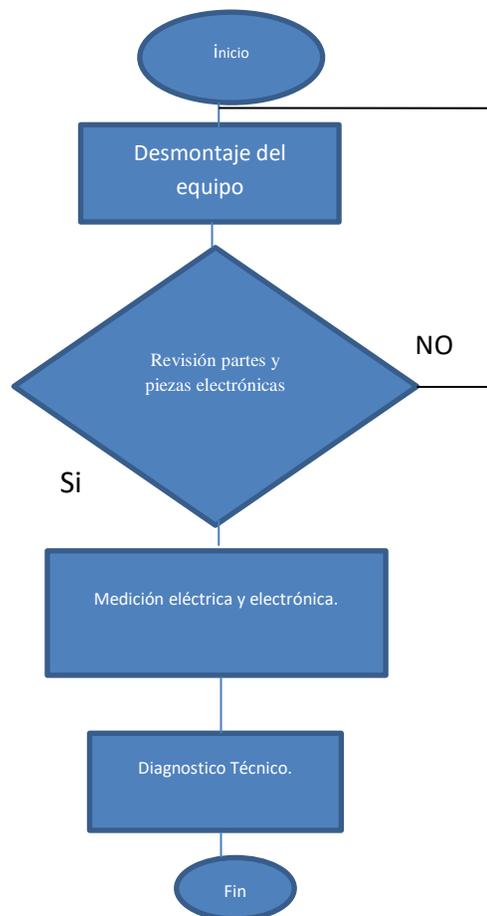


Figura 19 Diagrama de proceso de revisión
Describe como es la prestación del servicio de revisión de los artefactos que los recibe el técnico

Proceso metódico del que se detalla a continuación:

- Desmontaje del equipo.
- Revisión partes y piezas electrónicas e hidráulicas según el caso.
- Medición eléctrica y electrónica.
- Diagnostico técnico.

Proceso de mantenimiento (preventivo)

Para el correcto desarrollo de presente trabajo se debe realizar mediante los siguientes procedimientos:

- Prueba de funcionamiento de cómo se recibe el equipo.
- Desmontaje del equipo.
- Revisión del estado actual del equipo.
- Medición eléctrica y electrónica.
- Limpieza general del equipo.
- Prueba de funcionamiento del equipo finalizado el mantenimiento.
- Informe técnico.
- Entrega del artefacto.

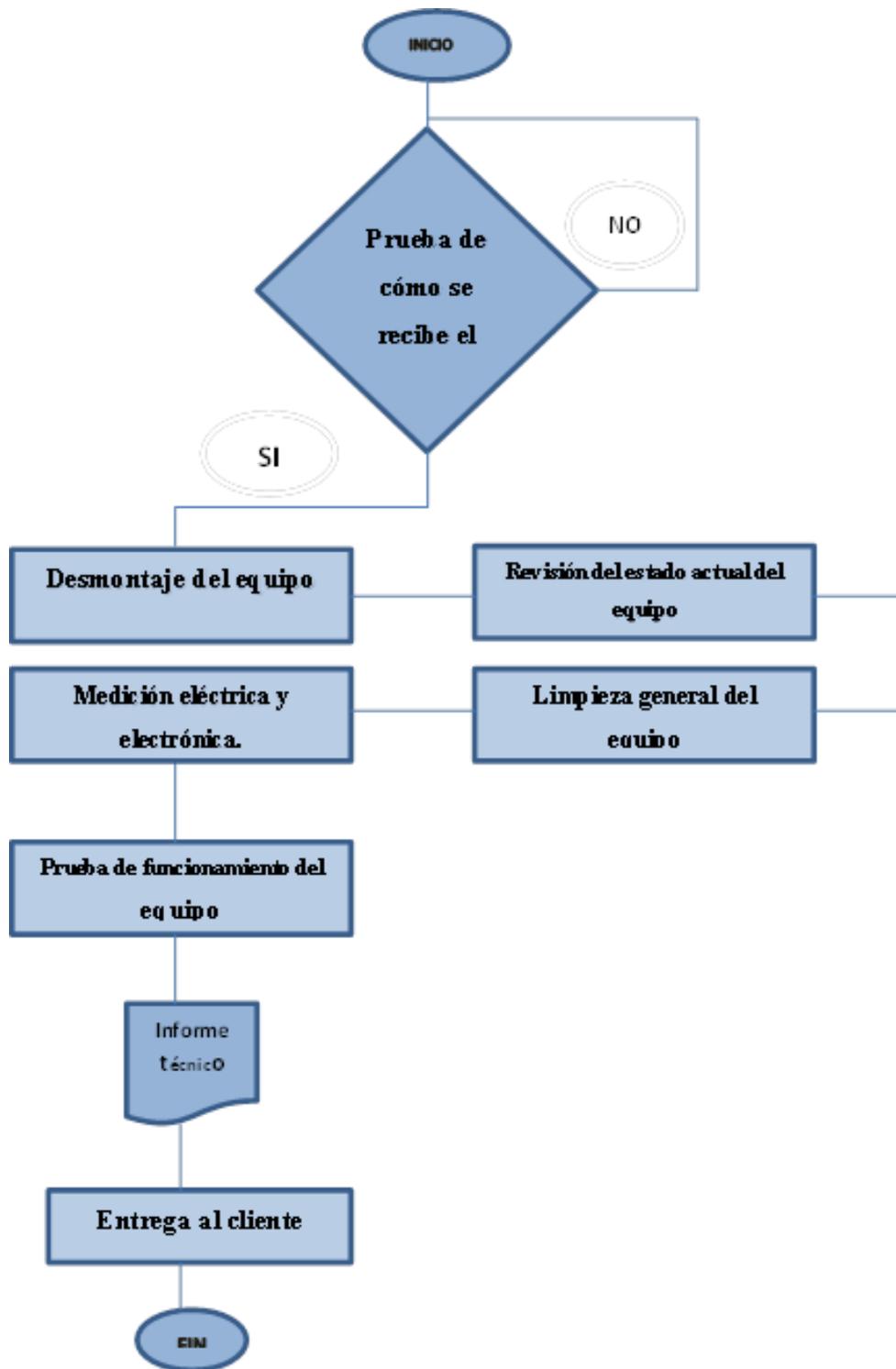


Figura 20 Diagrama de proceso de mantenimiento
Elaborado por Maritza Chávez

Proceso de reparación (correctivo)

El desarrollo del proceso de reparación o correctivo que realiza la microempresa “ASISTECPRO”, debe cumplir cada uno de los procedimientos; para la efectiva realización del proceso se debe realizar mediante los siguientes procedimientos:

- Desmontaje del equipo.
- Revisión del estado actual del equipo.
- Medición eléctrica y electrónica.
- Diagnóstico de la situación del equipo.
- Se proforma los repuestos o partes.
- Reparación
- Reemplazo o cambio de partes defectuosas.
- Prueba de funcionamiento del equipo.
- Informe técnico.
- Entrega al cliente.

En la siguiente figura se puede visualizar el flujo del proceso con cada actividad o procedimiento detallado a seguir para aplicar cada actividad a realizarse para la reparación o proceso correctivo de inicio hasta el fin que concluye con la entrega del equipo.

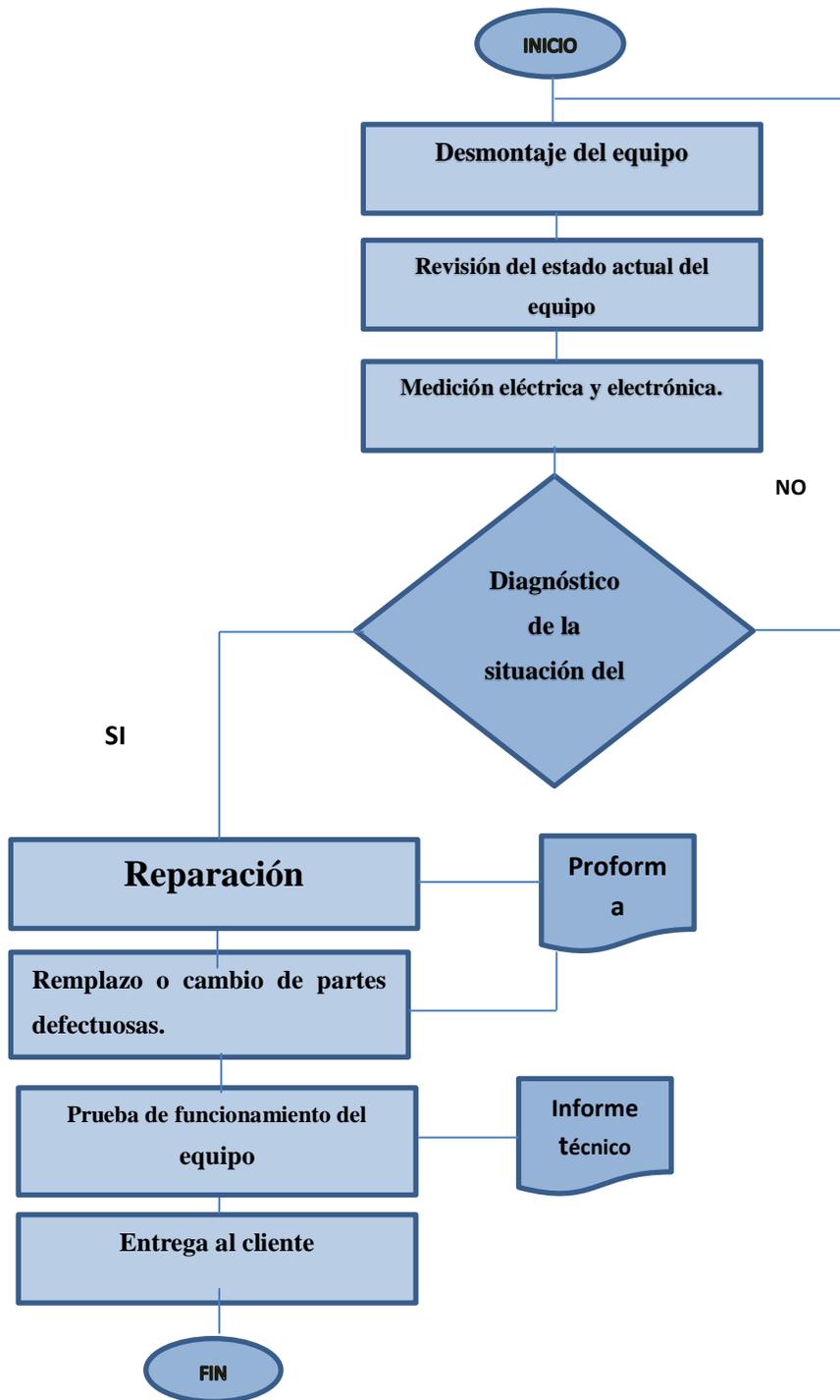


Figura 21 Diagrama de proceso de reparación.
Elaborado por Maritza Chávez

Precios

Los precios representan el costo aproximado por cada servicio ofertado por la microempresa, en lo referente a: revisión, mantenimiento y reparación que realiza “ASISTECPRO”.

Tabla 8 Precios Servicios

DETALLE	PRECIO	
	DESDE	HASTA
REVISIÓN	\$ 15,00	\$ 30,00
MANTENIMIENTO (PREVENTIVO)	\$ 45,00	\$ 60,00
REPARACIÓN (CORRECTIVO)	\$ 60,00	EN ADELANTE

Elaborado por Maritza Chávez

Formas de cobro y pago a clientes y proveedores

La microempresa realiza los cobros a sus clientes a través del dinero en efectivo, cheque personal o transferencia bancaria, esta última a clientes fijos por el nivel de confianza.

En cuanto al pago a proveedores lo realizan con efectivo o cheque personal, ya que no existen convenios de pago.

3.2. Análisis del Macro entorno método PESTEL

Este análisis permitirá identificar los factores externos del entorno mediante el cual opera la microempresa, identificando las variables del macro ambiente.

MACROENTORNO“ASISTECPRO”

La presente investigación utilizará el método PESTEL, el mismo que permitirá identificar y analizar los factores, siendo estos Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal, que afecta el entorno en que desarrolla sus actividades la microempresa “ASISTECPRO”

3.2.1. Factores políticos

Ecuador es un estado democrático conformado por 5 funciones siendo estas, la Función Ejecutiva, la Función Legislativa, la Función Judicial, la Función Electoral y adicional la Función de Transparencia y Control Social.

Hoy en día el mandatario de la República del Ecuador, es el Licenciado Lenin Moreno, elegido por el pueblo de manera democrática por medio del voto. En los últimos 10 años de gobierno ha existido estabilidad política y grandes logros en los diferentes factores que conforman los derechos de todos los ciudadanos de este país, conforme lo dispone o manda la Constitución correspondiente al año 2008.

De las políticas generadas del país y que han favorecido en estos últimos años a la microempresa, es la del cambio de la matriz productiva, como es la creación de hidroeléctricas, fomentando la producción en especial de las cocinas de inducción, siendo esta oportunidad importante para el crecimiento en lo referente al servicio que presta la organización.

Igualmente la baja de los aranceles en la importación de electrodomésticos, que permitió que los costos de venta disminuyeran, y de esa manera sean más asequibles de ser adquiridos por los consumidores.

Disposiciones Gubernamentales

“ASISTECPRO” como microempresa dedicada a la prestación de servicios de instalación, reparación y mantenimiento de artefactos de línea blanca o domésticos. Cumple con todas las normas y leyes establecidas en Ecuador.

Seguro de vida obligatorio: como es el (IESS) Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Su representante legal es N° 1719946418-001 (Empleador).

Disposiciones Fiscales

Da cumplimiento a pago de impuestos obligatorios por la actividad que realiza como son: S.R.I (Servicios de Rentas Internas), efectuando la declaración de impuestos al valor agregado (IVA), de forma mensual (Ver anexo# 4), y el impuesto a la renta de ser el caso.

3.2.2. Factores económicos

La Encuesta de estratificación del Nivel Socioeconómico, la misma que servirá para homologar las herramientas de estratificación, así como para una adecuada segmentación del mercado de consumo. Este estudio se realizó a 9.744 viviendas del área urbana de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato (INEC, 2013).

La encuesta refleja que los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, 1,9% se encuentran en estrato A, el 11,2% en el nivel B, el 22,8% en el nivel C+, el 49,3% en el estrato C- y el 14,9% en el nivel D (INEC, 2013).

El desempleo

Los datos publicados sobre el desempleo a “diciembre de 2018, la tasa de desempleo a nivel nacional fue de 3,7%; a nivel urbano esta tasa fue 4,8%, y a nivel rural en 1,4%, variaciones tanto a nivel nacional, urbano y rural respecto a diciembre de 2017” (INEC, 2019, pág. 6) variaron significativamente.

Tasa de desempleo a nivel nacional, urbano y rural, 2007-2018. (En porcentaje respecto a la PEA)



Figura 22 Desempleo desde el año 2007 hasta el año 2018.

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)

Este indicador permite conocer cómo se encuentran las personas en relación al trabajo; el crecimiento de este indicador, significará que existirán menos ingresos para las familias, lo que le perjudica a la microempresa, ya que lo primordial sería la alimentación y dejarían en segundo plano el servicio ofertado, afectándola de manera indirecta.

“Las tres divisiones que más incidieron en la inflación mensual de enero de 2019 son las siguientes: Alimentos y bebidas no alcohólicas (0,2352%); Transporte (0,1646%); y, Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar (0,0267%)” (INEC, 2019, pág. 7)

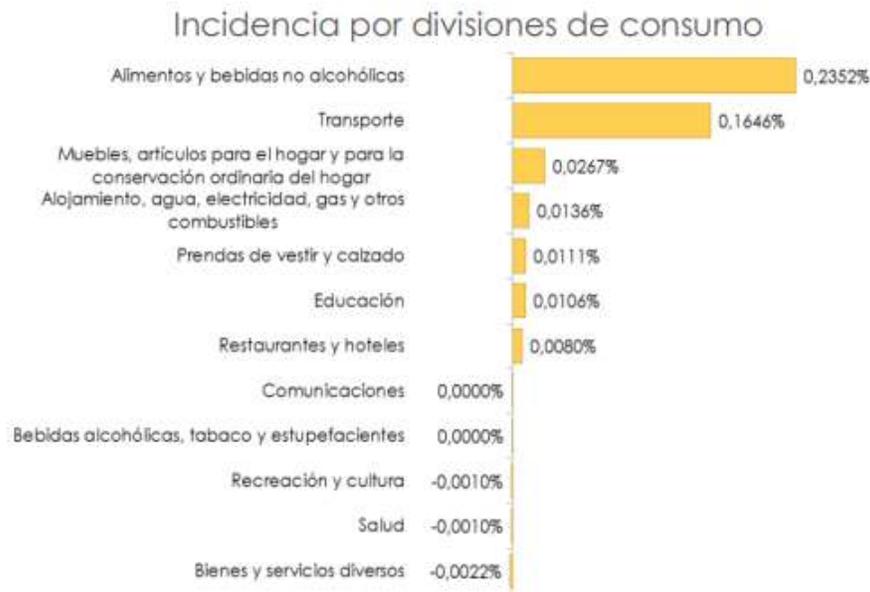


Figura 23 Inflación por divisiones de consumo
Fuente: INEC

La incidencia de consumo en la división, muebles y artículos para el hogar presenta una inflación de 0,0267%, lo que demuestra que los artículos tienen un costo alcanzable lo que les permitirá adquirirlos lo que es positivo para la microempresa “ASISTECPRO”, ya que tendrán trabajo en cuanto se refiere al servicio de instalación.

3.2.3. Factores Sociales

Uno de los factores principales es la pobreza. “En diciembre de 2018 la línea de pobreza se ubicó en US\$ 84,79 mensuales per cápita, mientras que la línea de pobreza extrema en US\$ 47,78 mensuales per cápita; la pobreza por ingresos se incrementa 2,2 p.p., pasando de 13,2% a 15,3%, variación estadísticamente significativa,” (INEC, 2019, pág. 5).

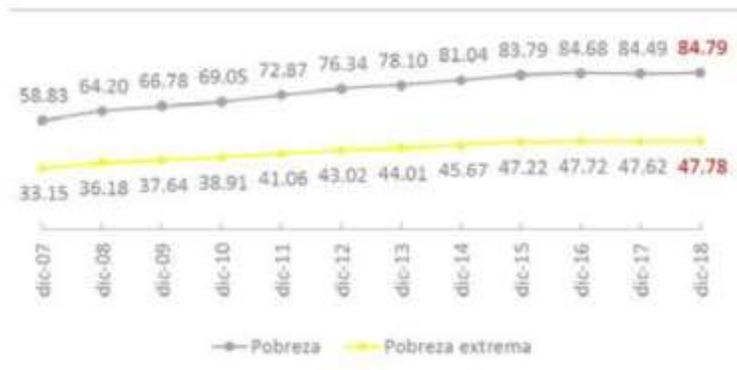


Figura 24 Evolución nominal de líneas de pobreza y pobreza extrema.

Fuente: ENEMDU

Nota: Los datos se encuentran expresados en dólares mensuales corrientes.

El crecimiento de pobreza no presenta un cambio significativo positivo, ya que el ingreso sigue siendo por debajo de la canasta básica, a pesar de que la pobreza no presenta % altos de crecimiento sigue creciendo.

Los estilos de vida que la población ha tenido en los últimos años, se ha dado en mejorar su manera de vivir en especial al sector denominado urbano y una parte del sector rural, ya que las expectativas de superación hacen que su preparación académica alcance el desarrollo profesional a un tercer nivel o más, mejorando a futuro sus ingresos y a su vez la posición social, lo que hace que su calidad de vida mejore de igual manera sus hábitos de consumo, haciendo accesibles, y posterior su adquisición, haciendo referencia a los bienes del hogar, que es lo que favorece a la microempresa mantener la oportunidad de seguir ofertando el servicio.

3.2.4. Factores Tecnológicos

Es el factor más importante para enfrentar la nueva era, “las tasas de penetración crecen a pasos agigantados y se tiene acceso a tecnologías ya maduras que han sido previamente introducidas en otros mercados, por lo que los nuevos usuarios tienen la posibilidad de comparar las potencialidades máximas de los servicios” (Tavera & Londoño, 2014, pág. 104), la mayor parte de los habitantes maneja o tiene acceso a servicios de

tecnología, es decir que las herramientas tecnológicas que existen, proporcionan o permiten el desarrollo de muchas actividades, permitiendo el ahorro de tiempo, y sistematizando la información para un mejor manejo lo que se presenta como oportunidad importante para la microempresa "ASISTECPRO", si accede al manejo de dichas herramientas para la eficiencia en el servicio que oferta.

3.2.5. Factores Ecológicos

La organización debe considerar que el medio ambiente es de suma importancia, ya que el “consumidor de un producto o servicio que se plantea como ambiental o ecológico presentaran factores que afectan a su decisión como los llamados consumidores verdes” (Castañeda, 2014, pág. 38), para quienes se deberá tener en cuenta el servicio prestado en los domicilios, concientizando a los técnicos a tener cuidado con los productos que utilicen; además ser responsables y comprometidos a no generar contaminación al momento de desechar las piezas y partes remplazadas de los artefactos, al realizar la prestación del servicio, como es el caso de la microempresa “ASISTECPRO”.

3.2.6. Factores Legales

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones define según la Normativa y bajo los parámetros establecidos quien determina que el tamaño de la Microempresa se entiende como aquella unidad de producción que está conformada de 1 a 9 trabajadores y generan un valor en ventas o ingresos brutos anuales, correspondiente a valores iguales o menores a cien mil (USD 100.000,00) dólares de los Estados Unidos de América (Orueta, 2017).

En el año 2017, Quito registra a la fecha un monto total de 36,053 millones de USD (83%) generados a través de las grandes empresas, en tanto que las MIPYMES registran 7,372 millones de USD (17%) por ventas (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018)

Es decir según este análisis la microempresas están aportando significativamente al desarrollo de la economía del país, más aun con la nueva Ley de Fomento Productivo en el

Registro Oficial el 21 de Agosto del 2018 la misma que “propone un plan de estabilidad económica a largo plazo, e incentivos para la atracción de nuevas inversiones al país, fomentando el empleo y dinamizando la producción en los distintos sectores económicos, busca fortalecer a las MIPYMES brindando incentivos tributarios” (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018) que ayudara a que las microempresas sean más productivas y competitivas.

El cumplimiento de la microempresa “ASISTECPRO”, con los aspectos legales es de vital importancia ya que apego a las normas y leyes estipuladas por la constitución, será lo que le permita desarrollar sus actividades de manera licita, evitándole clausuras por los entes encargados.

3.3. Análisis de las 5 Fuerzas de PORTER

3.3.1. Poder de negociación de los clientes

Los clientes que “ASISTECPRO”, maneja, lo realiza a través de una base de datos que dispone de la información necesaria de sus clientes, que se mencionan en la siguiente clasificación: (VER ANEXO# 5)

- Empresas privadas
- Familias(hogares)

3.3.2. Poder de negociación de los proveedores

Denominados, a quienes conocemos como personas, entidades o instituciones que ayudan o aportan para que dicho servicio sea más eficaz, optimo en lo referente a partes electrónicas (repuestos o refacciones), ya que proveen de partes y piezas tanto eléctricas como electrónicas, para disponer del servicio final que presta la microempresa “ASISTECPRO”, se mencionan posteriormente a seis de los principales proveedores como son:

Tabla 9

Proveedores

PROVEEDORES
SERVICAT KIWY IDF(IMPORTADORA DE REPUESTOS) ELECTROLUX MABE S.A LG

Elaborado por Maritza Chávez

3.3.3. Amenazas de productos sustitutos

Los productos sucesores se convierten en una amenaza para toda organización ya que ofrecen una alternativa diferente al consumidor, o la prestación por servicio se da de mejor manera; para la microempresa como servicio sustituto lo denomina al servicio técnico ofertado directamente por la marca del electrodoméstico, permitiendo que dicho cliente lo vea como de mayor confianza.

3.3.4. Amenazas de nuevos competidores

Los nuevos competidores son definidos como la amenaza más representativa en este último año, ya que para la microempresa la presencia del alto índice de migrantes venezolanos ha sido significativa, determinado por la mano de obra barata que cierto porcentaje de migrantes la ofrece por el mismo servicio.

3.3.5. Competencia del mercado – Rivalidad entre empresas

Existen grandes y pequeñas empresas en todo Ecuador dedicadas a esta actividad, de las cuales podemos mencionar a: SERVIPLUS, SERVICIOS AUTORIZADOS DE LAS DE LAS DIFERENTES MARCAS y pequeños centros técnicos; los mismos que constan con sus talleres equipados de acuerdo a las exigencias que requiere el mercado, en su gran

mayoría; siendo un mercado creciente por motivo que la representación de las marcas son de fundamental importancia en este campo como es la prestación servicios, ello genera mayor aceptación del cliente.

3.4. Filosofía

Con el objetivo de mejorar el servicio brindado actualmente, la organización debe plantear hacia donde está orientado el servicio ofertado, que camino va a seguir para llevar a cabo el proceso, las acciones diseñadas estratégicamente que se deberán implementar para el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas las mismas que se proponen a continuación:

3.4.1 Misión

“Somos una organización especializada en brindar servicio técnico profesional en línea blanca y electrónica, con conocimientos sólidos; ofreciendo respuestas inmediatas de manera oportuna, que satisfagan íntegramente las expectativas de los clientes”.

3.4.2. Visión

“Ser la organización líder a nivel regional en la prestación de servicios técnicos, al mediano plazo en cinco años, con profesionales altamente capacitados, con un nivel superior de competencia mundial, enfocados en la calidad y excelencia al servicio”.

3.4.3. Valores

Constituyen la norma de existencia de la microempresa, siendo el soporte de la cultura organizacional.

Profesionalidad

Poseemos tanto el conocimiento como la experiencia técnica. Ofreciendo un servicio personalizado.

Responsabilidad

Somos comprometidos con nuestros clientes al cumplimiento de nuestras labores.

Calidad

Servicio calificado, con la capacidad de identificar las necesidades insatisfechas, generando soluciones que superen las diversas expectativas de los clientes.

Trabajo como equipo

Encaminados junto y con otros equipos para conseguir mejores resultados.

Apertura e innovación

Nos adaptamos a los cambios, aprovechando las oportunidades, con el propósito de avanzar y crecer; para poder aportar con soluciones innovadoras que sobrepasen nuestras expectativas.

Compromiso

Comprometidos con el desarrollo sustentable, la mejora continua de los procesos de cada área que conforman la microempresa.

Motivación

Estimulamos los impulsos para las acciones de nuestra gente, con diversos planes de incentivos, logrando así el empoderamiento de cada miembro de la microempresa.

3.5. FODA Estratégico

Es aquel que permite tener una ponderación sobre las fortalezas y debilidades que presenta la entidad, como es el caso dispuesto por la microempresa “ASISTECPRO”, se igual forma que sus oportunidades comerciales y amenazas externas para su bienestar futuro.

FORTALEZAS

- Personal Técnico certificado y acreditado por las marcas Mabe, GE y Durex.
- Servicio técnico con disponibilidad adicional de los días sábado, domingo y feriados
- Fidelidad de los clientes por precios diferenciados.
- Incentivos en un 5% de descuento por fidelidad.
- Alianzas estratégicas con empresas (Almacenes de electrodomésticos).
- Garantía extendida del servicio a clientes fieles.
- Patrimonio sólido.

DEBILIDADES

- Inversión mínima de la microempresa.
- No tienen publicidad.
- Instalaciones inadecuadas.
- No tienen planificación estratégica.
- No existen proveedores definidos.
- Gastos operacionales altos.

OPORTUNIDADES

- Mercado potencial está en constante avance tecnológico y electrónico.
- Incremento de demanda por servicio.
- Apertura para nuevos mercados domésticos.
- Accesibilidad a fuentes de financiamiento.
- Eliminación de las salvaguardias para la importación de artefactos eléctricos y electrónicos.

AMENAZAS

- Implementación de nuevas políticas gubernamentales que afecten el diario desempeño de la microempresa.
- Tecnología que supere los límites de la capacidad humana.
- Competencia creciente.
- Cambio en las necesidades de consumo del cliente
- Éxodo de migración.

Matriz (FODA)

La matriz FODA que se realizó a la microempresa “ASISTECPRO”, nos permitió conocer en qué situación actual se encuentra la organización; que fortalezas debe aumentar, que debilidades debe disminuir; las oportunidades de las cuales debe obtener el máximo aprovechamiento y las amenazas existentes a las que tiene que neutralizar.

El identificar las variables internas y externas permitirán obtener un diagnóstico sobre la situación actual de la micro empresa “ASISTECPRO”, con la finalidad de establecer las estrategias que oriente a la organización a optimizar su productividad; análisis de la microempresa y su entorno para proyectarla al futuro con estrategias objetivas.

Tabla 10**FODA**

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Personal técnico certificado y acreditado por las marcas Mabe, GE y Durex.		Inversión mínima por parte de la microempresa	
Servicio técnico con disponibilidad adicional de los días sábados, domingos y feriados.		No tienen publicidad.	
Fidelidad de clientes por precios diferenciados.		Instalaciones inadecuadas.	
Incentivos en 5 % de descuento por fidelidad.		No tiene planificación estratégica	
Alianzas estratégicas con empresas (Almacenes de electrodomesticos).		No existen proveedores definidos	
Garantía extendida del servicio a clientes fieles.		Gastos operacionales altos	
Patrimonio sólido			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
Mercado potencial está en constante avance tecnológico y electrónico.		Implementación de nuevas políticas gubernamentales que afecten el desarrollo de la organización.	
Incremento de demanda por servicio.		Tecnología que supere los límites de la capacidad humana.	
Apertura para nuevos mercados domésticos.			
Accesibilidad a fuentes de financiamiento.		Competencia creciente.	
Eliminación de las salvaguardias para la importación de artefactos eléctricos y electrónicos.		Cambio en las necesidades del cliente	
		Éxodo de migración.	

Fuente: ASISTECPRO

Describe las fortalezas, debilidades, oportunidades y las amenazas de la microempresa.

Elaborado por Maritza Chávez

3.5.1. Matriz de Evaluación Factores Internos (EFI).

Es una matriz que evalúa la situación interna que presenta actualmente “ASISTECPRO”, mediante un análisis profundo de las fortalezas y debilidades de la microempresa determinando su impacto e incidencias.

Para este análisis se determina lo siguiente:

Ponderación/Peso

Valor: 0,0 = no importante

Valor: 1,0= muy importante

Calificación

Debilidad importante: 1

Debilidad menor: 2

Fortaleza menor: 3

Fortaleza importante: 4

Nomenclatura

F=Fortaleza

D=Debilidad

Resultado:

Se observa que la sumatoria de los resultados revisador y ponderados de la Matriz (EFI), de “ASISTECPRO” se obtuvo un valor que se halla por encima del promedio 2.5, con un valor exacto como es de 2.35, que se interpreta es que posee un capital de trabajo considerable con mayor importancia que le permitirá innovar estratégicamente para su crecimiento futuro, y de este modo le permitirá hacer frente a futuros endeudamientos de ser necesarios para la obtención de instalaciones adecuadas.

Tabla 11**Matriz EFI**

FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS	(0,0-1,00)	1 - 4	(0,0-1,00)*1 - 4
Personal técnico certificado y acreditado por las marcas Mabe, GE y Durex.	0,11	4	0,44
Servicio técnico con disponibilidad adicional de los días sábados, domingos y feriados.	0,09	3	0,28
Fidelidad de clientes por precios diferenciados.	0,08	2	0,16
Incentivos en 5% de descuento por fidelidad.	0,06	2	0,12
Alianzas con otras empresas (Almacenes venta de electrodomesticos).	0,09	2	0,18
Garantía extendida del servicio a clientes fieles.	0,09	2	0,18
Patrimonio sólido.	0,1	3	0,3
DEBILIDADES			
Inversión mínima por parte de la organización.	0,05	2	0,10
No tiene publicidad.	0,03	3	0,08
Instalaciones inadecuadas.	0,08	1	0,08
No tienen planificación estratégica.	0,02	4	0,08
No existe proveedores definidos.	0,12	3	0,36
Gastos operacionales altos	0,08		
TOTAL	1,00		2,35

Fuente: Fred D. (1997) Conceptos de administración estratégica 5ta edición.

Determina el peso y valor ponderado de los factores internos de la microempresa, según las fortalezas y debilidades que posee la organización.

Elaborado por Maritza Chávez

3.5.2. Matriz de Evaluación Factores Externos (EFE)

Matriz que evalúa la situación externa de “ASISTECPRO”, a través del análisis profundo de las oportunidades y las amenazas que presente la organización, determinando su impacto e incidencia.

En este análisis se determina lo siguiente:

Ponderación/Peso

Valor: 0,0 = no importante

Valor: 1,0= muy importante

4= superior

3= media

2= medio y

1= mala

Nomenclatura

O= oportunidades

A= amenazas

Resultado:

Los resultados que se obtuvieron fueron ponderados esto se refleja en la Matriz (EFE), de “ASISTECPRO” reflejan las grandes oportunidades de crecimiento en la prestación de servicios que esta organización ofrece, dichas oportunidades deben ser canalizadas estratégicamente para poder manejar las amenazas de manera más efectiva, ya sea con las existentes o futuras.

Tabla 12**Matriz EFE**

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES	(0,0-1,00)	1 - 4	(0,0-1,00)*1 - 4
Mercado potencial está en constante avance tecnológico y electrónico.	0,12	4	0,48
Aumento de la demanda del servicio.	0,09	2	0,18
Apertura para nuevos mercados domésticos.	0,11	4	0,42
Accesibilidad a fuentes de financiamiento.	0,10	3	0,30
Eliminación de las salvaguardias para la importación de artefactos eléctricos y electrónicos.	0,10	1	0,10
AMENAZAS			
Implementación de nuevas políticas gubernamentales que afecten el desarrollo de la organización.	0,09	2	0,18
Tecnología que supere los límites de la capacidad humana.	0,11	3	0,33
Competencia creciente.	0,10	2	0,20
Cambio en las necesidades del cliente	0,09	2	0,18
Éxodo de migración.	0,10	4	0,40
TOTAL	1		2,76

Fuente: Fred D. (1997) Conceptos de administración estratégica quinta edición.

Describe la calificación ponderada y peso que tienen los factores externos de la microempresa "ASISTECPRO", según sus oportunidades y amenazas existentes.

Elaborado por Maritza Chávez

3.5.3. Direccionamiento estratégico

Planear ayuda a la microempresa a establecer objetivos, con los medios más adecuados, para poder lograrlo, los mismos que deben seguir un proceso sistemático en conjunto; tanto los directivos como empleados, siendo ellos quienes llevaran a cabo el conocimiento y la práctica de la filosofía, además de la práctica diaria de los valores implementados por la empresa.

Luego de realizado una breve revisión de situación actual de la microempresa “ASISTECPRO”; realizará la planificación estratégica que le permita implementar estrategias efectivas, para que pueda ser competitiva y pueda incrementar su crecimiento empresarial; satisfaciendo eficaz y eficientemente a sus clientes con la práctica de un servicio de calidad, a la gran mayoría de la población que requiere este servicio.

3.5.4. Objetivos Estratégicos

Se establecerán los objetivos estratégicos que direccionarán a la microempresa en cuanto al camino a seguir para llegar a su cumplimiento, construyendo una organización más competitiva.

- Liderar en un 80% a nivel local y nacional en el servicio técnico que se oferta.
- Fortalecer los conocimientos técnicos del personal, emitiendo capacitaciones motivacionales, cada bimestre promoviendo un mejor clima laboral, fomentando al personal al trabajo en equipo.
- Optimizar en un 90% la atención brindada al cliente, reduciendo los tiempos de espera al brindar el servicio.
- Innovar en un 35% los procesos de servicio ofertado.
- Alcanzar en un 90% sobre los niveles de excelencia en la calidad y prontitud con la solución a las necesidades del cliente.
- Mejorar en un 20% el rendimiento de los gastos operacionales.
- Destinar el 5% en inversión en capacitación y adquisición de sistemas contables y administrativos.

3.5.5. Matriz FODA Estratégico

Las estrategias propuestas, permitirán mejorar la organización en el alcance de objetivos planteados anteriormente, comprometiendo el cumplimiento a todo el personal que conforman la organización.

Tabla 13

Matriz FODA Estratégico

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. Personal técnico certificado y acreditado por las marcas Mabe, GE y Durex. 2. Servicio técnico con disponibilidad adicional de los días sábados domingos y feriados. 3. Fidelidad de clientes por precios diferenciados. 4. Incentivos en % de descuento por constancia y fidelidad. 5. Alianzas con otras empresas. 6. Garantía extendida del servicio. 7. Patrimonio sólido.	1. Inversión mínima por parte de la organización. 2. No tienen publicidad. 3. Instalaciones inadecuadas. 4. No tienen planificación estratégica. 5. No existe proveedores definidos. 6. Gastos operacionales altos.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1. Mercado potencial está en constante avance tecnológico y electrónico. 2. Aumento de la demanda del servicio. 3. Apertura para nuevos mercados domésticos. 4. Accesibilidad a fuentes de financiamiento. 5. Eliminación de las salvaguardias para la importación de artefactos eléctricos y electrónicos.	1. Adquisición de software para manejo de clientes. 2. Realizar investigación de mercados para futuros establecimientos. 3. Potenciar y fortalecer las alianzas estratégicas.	1. Implementar sistema para digitalizar información de clientes. 2. Desarrollar un Plan de marketing 3. Desarrollar un plan estratégico. 4. Optimizar canales de adquisición de repuestos. 5. Adquisición software contable.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Implementación de nuevas políticas gubernamentales que afecten desarrollo de la organización. 2. Tecnología que supere los límites de la capacidad humana. 3. Competencia creciente. 4. Cambio en las necesidades del cliente 5. Éxodo de migración.	1. Innovación en tecnología 2. Crear ventaja competitiva en el servicio 3. Programas de incentivos para clientes internos y externos. 4. Potenciar y fortalecer las alianzas estratégicas para no permitir la competencia desleal.	1. Plan de mejoras en los procesos. 2. Capacitación permanente en servicio al cliente. 3. Capacitación del sistema contable.

Fuente: Fred D. (1997) Conceptos de administración estratégica 5ta edición, México

Describe el FODA de la microempresa, del cual se obtienen las estrategias formuladas mediante el análisis FO, FA, DO y DA. Las mismas que servirán para hacer frente a cada uno de los factores tanto internos como externos de la empresa, a ser propuestos para su futura aplicación.

Elaborado por Maritza Chávez

Descripción de Estrategias

Mediante el cumplimiento de las estrategias obtenidas se podrá potencializar las fortalezas, aprovechando todas las oportunidades existentes, para la efectividad en el servicio realizado, logrando la satisfacción de los requerimientos de los clientes.

ESTRATEGIAS (FO)

1. Adquisición de software para manejo de clientes.
2. Realizar investigación de mercados para futuros establecimientos.
3. Potenciar las alianzas estratégicas.

ESTRATEGIAS (DO)

4. Implementar sistema para digitalizar información de clientes.
5. Desarrollar un Plan de Marketing
6. Difusión del Plan Estratégico.
7. Optimizar canales de adquisición de repuestos.
8. Adquisición de software contable.

ESTRATEGIAS (FA)

1. Innovación en tecnología.
2. Crear ventaja competitiva en el servicio ofertado.
3. Programas de incentivos para clientes internos y externos.
4. Potenciar y fortalecer las alianzas estratégicas para no permitir la competencia desleal.

ESTRATEGIAS (DA)

1. Plan de mejora continua en los proceso.
2. Capacitación permanente en servicio al cliente.
3. Capacitación del sistema contable.

3.5.6. Políticas

Las políticas establecidas para “ASISTECPRO”, se establecen mediante los objetivos planteados, mencionados anteriormente; para generar un entorno más favorable

en desarrollo de la microempresa, que permitirá la orientación precisa de quienes conformar o son miembros de la microempresa.

- Manejo óptimo de los todos los recursos que posee la organización.
- Inducción y capacitación permanente.
- Las labores se desempeñaran bajo los valores establecidos por la microempresa.
- Las estrategias y planes de acción deben contar con la participación de quienes conforman toda la organización.
- Efectividad en la solución del servicio prestado.
- Bonificación y reconocimiento por el buen desempeño realizado por el personal de la microempresa.
- Optimizar los tiempos de respuesta al servicio solicitado.
- Compromiso con el servicio brindado.
- Evaluaciones periódicas de los procesos del servicio ofertado.
- Elaboración trimestral de reportes financieros.

3.5.7. Metas

El fijar metas es primordial para el buen desempeño y éxito de la microempresa, es por ello que se crearán metas para “ASISTECPRO”, siendo estas las que deben seguir toda la empresa en conjunto, para conseguir el futuro deseado que estas se proponen alcanzar.

- Cumplir al 70% con la capacitación permanente del personal que conforma la organización.
- Motivar al personal por su desempeño diario en las labores encomendadas.
- Obtener el 60% en la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Fomentar y consolidar equipos de trabajo.
- Cumplir al 80% en la entrega de trabajos realizados.
- Cumplir al 90% del desempeño de cada proceso de servicio.
- Incrementar en un 10% la cartera de clientes.
- Cumplir al 90% los objetivos propuestos.
- Aumentar la rentabilidad en un 5% anual.

3.5.8. Áreas críticas del éxito

En la organización se estableció que las áreas críticas de éxito son: del Servicio ofertado, Talento humano, el cliente y financiero.

De los cuales se establecerá los indicadores que medirán, tanto la eficacia y eficiencia del área específica.

3.5.9. Alineación de Estrategias por objetivo

Cada objetivo establecido va interrelacionado con las estrategias que permitirán en un lapso de tiempo llegar a su cumplimiento.

Tabla 14

Alineación de Estrategias por objetivo

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
ÁREA FINANCIERA	· Mejorar en un 20% el rendimiento de los gastos operacionales.	Innovación en tecnología Plan de mejoras en los procesos.
	· Destinar el 5% en inversión en capacitación y adquisición de sistemas contables y administrativos.	Adquisición de software para manejo de clientes. Capacitación continua en servicio al CLIENTE.
ÁREA SERVICIO AL CLIENTE	· Optimizar la atención brindada al cliente, reduciendo los tiempos de espera al brindar el servicio.	Innovación en tecnología. Crear ventaja competitiva en el servicio.
	· Alcanzar niveles de excelencia en la calidad y prontitud con la solución a las necesidades del cliente.	Sistematización de información de clientes. Desarrollar un Plan de marketing. Difusión del Plan estratégico. Capacitación continua en servicio al CLIENTE.
ÁREA TALENTO HUMANO	· Fortalecer los conocimientos técnicos del personal, promoviendo un mejor clima laboral.	Plan de incentivos para clientes internos y externos.
	· Mejorar la comunicación en toda la organización. · Fomentar al personal al trabajo en equipo.	Difusión del Plan estratégico. Programas de incentivos para clientes internos y externos.
SERVICIO OFERTADO	· Liderar a nivel local y nacional en el servicio técnico que se oferta.	Realizar investigación de mercados para futuros establecimientos. Potenciar y fortalecer las alianzas estratégicas.
	· Revisar permanentemente el cumplimiento de los procesos.	Plan de mejoras en los procesos. Optimizar canales de adquisición de repuestos.
	· Innovar los procesos de servicio ofertado	Cultura innovación permanente

Elaborado por Maritza Chávez

Describe cada objetivo estratégico planteado, junto con las estrategias a ser propuestas para la puesta en marcha y cumplimiento de cada objetivo.

3.5.10. Mapa Estratégico

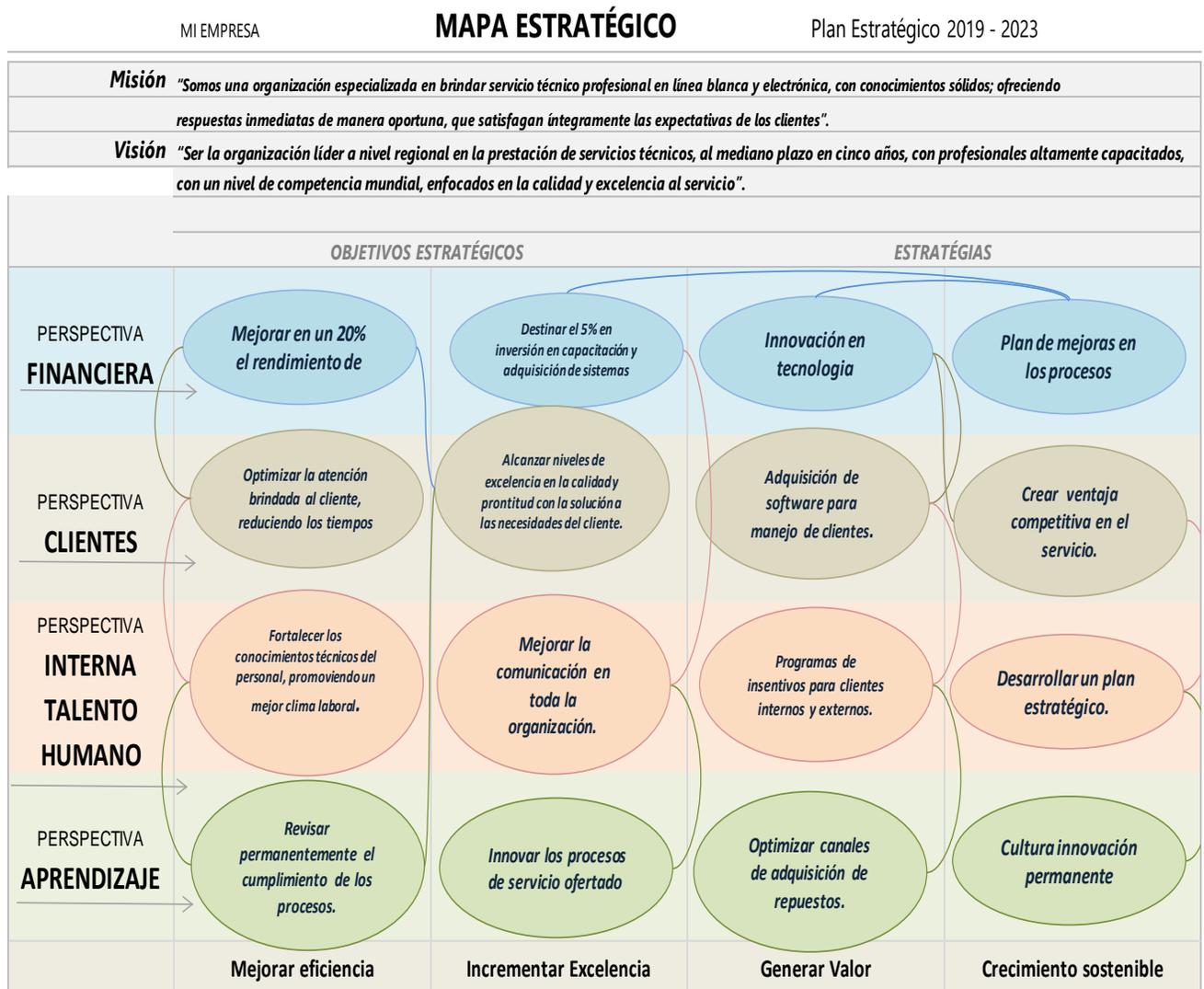


Figura 25 Mapa Estratégico

Fuente: Kaplan y Norton
 Elaborado por: Maritza Chávez Recalde

El mapa estratégico es el medio que permite visualizar la interrelación que existe entre los objetivos y las estrategias, siendo estas últimas quienes se relacionan con el entorno. Al diseñar el mapa estratégico se define la coherencia entre los objetivos estratégicos y la gráfica de la estrategia.

3.5.11. Indicadores de Gestión

Ya constituidos los objetivos y estrategias propuestos para la microempresa se establecen los indicadores, los mismos que podrán evaluar la gestión de cada una de las variables y de esa manera llegar al cumplimiento de cada objetivo; se define los indicadores a ser utilizados para su desarrollo, tomando para la presente propuesta las áreas consideradas clave del éxito.

Diseño de los indicadores de gestión para la microempresa “ASISTECPRO”

Se desarrolla los siguientes indicadores de gestión para ser propuestos a la microempresa para mejorar parcial o total la efectividad por el servicio ofertado al cliente.

EFICIENCIA

SERVICIO OFERTADO

NOMBRE DEL INDICADOR: EFICIENCIA DE TRABAJOS REALIZADOS

$$EFICIENCIA DE LOS TRABAJOS REALIZADOS = \frac{TOTAL DE CLIENTES ATENDIDOS}{TOTAL DE TRABAJOS TERMINADOS} \times 100$$

UNIDAD: Porcentaje (%)

GLOSARIO: Indicador de eficiencia mensual de trabajos terminados, mide porcentualmente la eficiencia del técnico por el total trabajos realizados, con el total de clientes, los mismos que fueron atendidos, dentro de un mes determinado.

CLIENTES

NOMBRE DEL INDICADOR: RECLAMOS POR ASISTENCIA DEL SERVICIO

$$RECLAMOS POR ASISTENCIA DEL SERVICIO = \frac{TOTAL DE RECLAMOS DIARIOS}{TOTAL DE RECLAMOS RECIBIDOS AL MES} \times 100$$

UNIDAD: Porcentaje (%)

GLOSARIO: Indicador de reclamos mensuales por trabajos realizados, mide porcentualmente la eficiencia del técnico al realizar los trabajos diarios, con el total de reclamos recibidos, en un mes determinado.

NOMBRE DEL INDICADOR: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

$$\text{SATISFACCIÓN DEL CLIENTE} = \frac{\text{TOTAL DE CLIENTES SATISFECHOS}}{\text{TOTAL DE CLIENTES ATENDIDOS}} \times 100$$

UNIDAD: Porcentaje (%)

GLOSARIO: Indicador de eficiencia sobre la satisfacción del cliente por trabajos realizados, mide porcentualmente la eficiencia del total de consumidores que han sido atendidos con el total de clientes satisfechos al realizar los trabajos, en un mes determinado.

EFICACIA

CLIENTES

NOMBRE DEL INDICADOR: COBERTURA DEL SERVICIO

$$\text{COBERTURA DEL SERVICIO} = \frac{\text{TOTAL DE CLIENTES VISITADOS}}{\text{TOTAL DE CLIENTES AGENDADOS}} \times 100$$

UNIDAD: Porcentaje (%)

GLOSARIO: Indicador de eficiencia en la cobertura del servicio, mide porcentualmente la eficiencia del total de clientes visitados con el total de clientes agendados, en un mes determinado.

NOMBRE DEL INDICADOR: TIEMPO Y ATENCIÓN POR VISITAS PROGRAMADAS

$$\text{TIEMPO DE ATENCIÓN VISITAS PROGRAMADAS} = \frac{\text{HORAS-TÉCNICO VISITAS EJECUTADAS}}{\text{TOTAL DE HORAS DE VISITAS PROGRAMADAS}} \times 100$$

UNIDAD: Porcentaje (%)

GLOSARIO: Indicador de eficacia en el tiempo de visitas programadas, mide porcentualmente la eficacia del total de las horas por visitas programadas, con las horas de las visitas ejecutadas, en un mes determinado.

Formato Ficha para los indicadores de gestión.

Los indicadores anteriormente mencionados, a los que se propone la elaboración de una ficha de control para cada uno, se plantea el siguiente modelo de acuerdo a las necesidades que presente la microempresa:

Tabla 15

Ficha Técnica de Indicadores de Gestión

"ASISTECPRO"			
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN			
Nombre del Indicador:	% de Satisfacción del Cliente		
Tipo de Indicador:	Efectividad		
Objetivo:	Medir la Satisfacción de los Clientes		
Expresión Conceptual: Expresa la relación que permite evaluar el grado de satisfacción de los clientes de acuerdo a los servicios recibidos por estos de parte de la empresa.	Expresión Matemática: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE =(TOTAL DE CLIENTES SATISFECHOS)/(TOTAL DE CLIENTES ATENDIDOS) X 100		
Unidades:	Porcentaje(%)	Responsabilidad:	Administración/Planificadora
Meta:	Planificarse (100%) que debe cumplirse	Puntos de lectura e instrumentos:	Encuestas telefónicas de Satisfacción del cliente.
Periodicidad:	Mensual		

Fuente: Cabareda, Juan. (2007) Proyecto del Trabajo de Grado.
Elaborado por Maritza Chávez.

Este medio permite visualizar como es el proceder de las variables que son tomadas para su evaluación, de esa manera saber si los resultados están de acuerdo a los objetivos y metas planteadas por la organización.

3.5.12. Plan Operativo Anual

Este plan permitirá identificar las actividades a ser implementadas en la microempresa, de acuerdo a los indicadores necesarios para su consecución, los mismos que permitirán medir y controlar, si se da cumplimiento a los objetivos establecidos, de acuerdo al tiempo determinado.

Identificados los factores claves del éxito y sus indicadores se tomará como referencia el factor cliente, para la puesta en marcha del siguiente Plan operativo.

Tabla 16

Plan Operativo Anual

"ASISTECPRO"														
PLAN OPERATIVO														
OBJETIVO: Optimizar la atención brindada al cliente, reduciendo los tiempos de espera al brindar el servicio.														
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR DE GESTIÓN	TIEMPO											
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Identificar falencias en el personal técnico	Jefe técnico	Reclamos por asistencia del servicio												
Programar capacitaciones sobre atención al cliente	Jefe técnico	Satisfacción del cliente												
Diseñar un plan de incentivos para el personal técnico	Jefe técnico	Personal motivado												
Aplicación del plan de incentivos	Jefe técnico	Eficacia de los trabajos realizados												
Aplicación del plan de mejora de procesos	Administración	Eficacia de los de las actividades												
Capacitación personal	Administración	Satisfacción del cliente												
Implementación del presupuesto financiero	Administración	Eficiencia de los estados												

Fuente

Elaborado por Maritza Chávez

Determina las actividades, el responsable, el indicador y el tiempo en el que se estima lograr el objetivo propuesto para su cumplimiento.

3.5.13. Presupuesto Estratégico

Tabla 17

Presupuesto Estratégico

Microempresa "ASISTECPRO"		
PRESUPUESTO ESTRATÉGICO ANUAL		
OBJETIVO: ESTIMAR EL VALOR POR LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS		
ESTRATEGIAS CONSOLIDADAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Investigación para selección de proveedores.	Jefe técnico	\$ 560,00
Programa del plan de incentivos clientes internos y externos.	Jefe técnico Administración	\$ 680,00
Aplicación del plan de mejora de procesos.	Administración	\$ 490,00
Capacitación personal	Administración	\$ 1.125,00
Implementación del presupuesto financiero para adquisición de softwares.	Administración	\$ 780,00
TOTAL PRESUPUESTO ESTRATEGICO ANUAL		\$ 3.635,00

Elaborado por Maritza Chávez

Determina el valor monetario anual de acuerdo a las estrategias consolidadas, determinadas para la microempresa "ASISTECPRO".

La microempresa "ASISTECPRO", para dar cumplimiento a la planificación estratégica, se ha estimado para cada acción establecida, la mismas que incurrirá en el desembolso de tres mil seiscientos treinta y cinco dólares; distribuidos por cada estrategia establecida.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

Las principales preguntas de la encuesta revelaron en su totalidad, (es decir el 100% de los encuestados) manifestaron el desconocimiento de si la microempresa disponía de una planificación y direccionamiento estratégico.

Actualmente “ASISTECPRO” no dispone de un direccionamiento estratégico, razón por la cual se realizó el análisis a través de modelos estratégicos como son: el PEST y las 5 fuerzas de Porter.

De acuerdo a la información obtenida del cliente interno, se realizó el diagnostico, utilizando la matriz FODA, que permitió identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que incurren en el desarrollo de la microempresa.

Partiendo de la elaboración de las matrices EFI y EFE se pudo diseñar la planificación estratégica, de donde se crearon objetivos estratégicos y estrategias que se alinearon mediante la elaboración de una matriz.

El diseño de indicadores de gestión permitirá medir objetivamente las acciones propuestas en la planificación estratégica de la microempresa.

La implantación del Plan Operativo Anual, en donde se definen actividades, responsables, indicadores de gestión y el tiempo para cumplimiento de cada de una de ellas.

“ASISTECPRO” tiene la necesidad y responsabilidad de establecer un Plan Estratégico, el mismo que poco a poco vaya desarrollando el compromiso por parte de toda la organización para su ejecución; ya que es la única manera de que día a día se cumpla cada proceso establecido, para poder llegar al éxito deseado.

El diseño del plan estratégico que se realizó en el presente trabajo, será de gran ayuda para alcanzar la efectividad de la microempresa.

“ASISTECPRO”, dispone de los fondos necesarios para implementar y difundir el Plan Estratégico desarrollado y propuesto.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Universidad Tecnológica Israel, fomentar proyectos empresariales en donde se aplique el desarrollo de la Planificación Estratégica, que motive al emprendimiento estructurado; ya que es el centro en donde forman profesionales enfocados a la creación de negocios; que es lo que contribuye a dinamizar la economía de un país.

A la Microempresa “ASISTECPRO” la puesta en marcha de la Planificación Estratégica propuesta, ya que la misma proporcionará el camino a seguir, mediante el cual la organización se encaminará al éxito, lo que le permitirá el crecimiento sano, sustentable y duradero de la microempresa; logrando competitividad que le permitirá mantenerse en el mercado.

Difundir la filosofía organizacional por parte de la microempresa, para el compromiso conjunto, de parte de todos sus miembros, en el cumplimiento óptimo de las metas, objetivos y estrategias establecidas en el presente trabajo, para que la esta obtenga efectividad ante su competencia.

Dar cumplimiento, seguimiento y medición a las acciones propuestas; siendo estas de suma importancia, ya que sirven de guía a la organización para la toma decisiones asertivas y oportunas.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, G. (2016). Desarrollo de Planificación Estratégica para la empresa BDO Ecuador Cía.Ltda. para el período 2016-2018. UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR.
- Araque, M., & Cruz, L. (2014). "Planificación Estratégica de la empresa AICA (Tesis Maestría). Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Ecuador.
- Barreiros, A. (03 de 2012). "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN. QUITO, PICHINCHA, ECUADOR.
- Barreiros, A. (03 de 2012). "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN". QUITO, PICHINCHA, ECUADOR:
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/176/3/T-UCE-0003-2.pdf>.
- BCE, B. C. (2018). <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1105-la-economia-ecuadoriana-crecio-19-en-el-primer-trimestre-de-2018>. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1105-la-economia-ecuadoriana-crecio-19-en-el-primer-trimestre-de-2018>: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1105-la-economia-ecuadoriana-crecio-19-en-el-primer-trimestre-de-2018>
- Beltran, J. (2013). *Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la competitividad* (Cuarta ed.). 3R EDITORES.
- Burbano, J. (03 de 2015). *Presupuestos Enfoque de Gestión Burbano*. Obtenido de burbano-presupuestos-enfoque-de-gestic3b3n:
<https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2015/03/burbano-presupuestos-enfoque-de-gestic3b3n.pdf>
- Burgos, G. P. (2017). PROPUESTA DE LA DEFINICIÓN CONTEMPORÁNEA DEL AMBIENTE EXTERNO DE LAS EMPRESAS EN EL ECUADOR.
- Campos, F. (2014). "APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL DE GESTIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO: CASO ONG PSICOLOGOS VOLUNTARIOS". Chile: TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. España: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

- Castañeda, J. (2014). Contextualización y enfoques en el estudio de comportamientos proambientales o ecológicos con miras a la perfilación del consumidor verde. *Suma de Negocios*, 5(10), 34-39.
- Clavijo, S. (07 de 2018). <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/desempeno-del-sector-de-servicios-en-2017-y-perspectivas-2606691>.
Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/desempeno-del-sector-de-servicios-en-2017-y-perspectivas-2606691>:
<https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/desempeno-del-sector-de-servicios-en-2017-y-perspectivas-2606691>
- Cornejo, G., & Espinoza, S. (2013). “PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA TALLER HERMANOS SALAZAR”. UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL, Ecuador.
- Cruz, J., & Jimenez, V. (2013). *Grandes Pymes*. Recuperado el 14 de 01 de 2019, de <https://www.grandespymes.com.ar/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
- Escobar, G. (2014). Flujos de efectivo y entorno económico en las empresas de servicios de Risaralda, 2002-2011. *Revista Finanzas y Política Económica*, 6(1), 141-158.
- Fred, D. (2013). *Conceptos De Administración Estratégica* (14ta ed.). México: Pearson Educacion.
- Gaitan, R. E. (2010). *Análisis Financiero y de Gestión* (Vol. 2da edición). Ecoe.
- García, A. (2013). *Estrategias empresariales: Una visión holística*. Bogotá: Bilineata Publishing.
- Gerry, J., Kevan, S., & Whittington, R. (2010). *Dirección Estratégica* (Septima ed.). Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Gutierrez, J. (2012). Redefinición y tendencias del concepto de estrategia para el gerente colombiano. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 153-167. Obtenido de Estudios Gerenciales.
- Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice. (2012). *ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBALY EMPRESARIAL*. México: McGraw-Hill.
- Hitpass, B. (2017). *BPM: Business Process Management: Fundamentos y Conceptos de Implementación* (4ta ed.). Chile: BHH Ltda.
- INEC. (2019). Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo y Subempleo (ENEMDUM) diciembre 2018. *Boletín Técnico N° 01-2019*, 13.

- INEC. (2019). Índice de precios al Consumidor Eneo 2019. *Boletín Técnico N° 01-2019-IPC*, 15.
- INEC. (2019). POBREZA Y DESIGUALDAD. *Boletín Técnico N° 01-2019-ENEMDU*, 13.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Dirección Estratégica* (Septima ed.). Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). *El cuadro de mando integra*. Colombia: Editorial Mc GrawHi.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBALY EMPRESARIAL*. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBALY EMPRESARIAL*. México: McGraw-Hill.
- Magill, J. H., & Meyer, R. L. (Marzo de 2005). *www.uasb.edu.ec*. Recuperado el 15 de noviembre de 2017, de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/MICROEMPRESAS%20Y%20MICROFINANZAS%20EN%20EL%20ECUADOR.pdf>
- PINO, L. (2018). DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CORPORACIÓN DINAMYCS CORP AG&LV CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE QUITO EN EL PERÍODO 2018-2019. UNIVERSIDA TECNOLÓGICA ISRAEL, Ecuador.
- Porter, M. (2013). *Ventaja competitiva, 11ª*. México: Grupo Editorial Patria.
- Rico, M., & Sacristán, M. (2017). *Fundamentos Empresariales*. Madrid: ESIC.
- Robles, C. (2012). *Fundamentos de administración financiera* (Primera ed.). México: Red Tercer Milenio.
- Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y Planeación Estratégica* (20 ed.). (M. d. Ravassa, Ed.) Bogotá, Colombia: Norma.
- Tavera, J., & Londoño, B. (2014). Factores determinantes de la aceptación tecnológica del e-commerce en países emergentes. *Revista ciencias estrategicas*, 101-119.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración estratégica Teoría y casos* (18va ed.). México D. F.: The McGraw-Hill Companies.

- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica Teoría y casos* (18va ed.). México D. F.: The McGraw-Hill Companies.
- Vaca, F., Fernández, M., Vásquez, F., & Toscano, D. (2016). La Asociatividad Micro empresarial, como mecanismo productivo sostenible: Caso Cantón Milagro-Ecuador. *Universidad, ciencia y tecnología*, 20(78), 4-13.
- Zapata, R., & Hernández, A. (2014). Origen de los recursos y ventajas competitivas de las organizaciones: reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(68).

ANEXOS



“Responsabilidad con pensamiento positivo”

ANEXO # 1 Ficha de Entrevista

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

CARRERA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Ficha de Entrevista

Entrevistadora: Maritza Matilde Chávez Recalde.

Entrevistado: Fernando Sevilla

Objetivo: Conocer la perspectiva que tiene el entrevistado de la microempresa “ASISTECPRO”

El siguiente instrumento nos ayudará a obtener un diagnóstico de la Microempresa en cuanto a su gestión Administrativa; razón por la cual su tiempo y cooperación son de suma importancia, para la obtener un buen resultado.

1) ¿La microempresa cuenta con un Plan Estratégico?

SI

NO

No existe ningún tipo de planificación y tampoco algún plan estratégico, que él no tienen conocimientos del mencionado proceso, él solo se encarga de la parte técnica, que es el fuerte del servicio que presta la organización.

3) ¿Conoce Usted la Misión, Visión y los objetivos de la Microempresa?

Indica que él no tiene conocimiento ya que hasta el momento no se han establecido parámetros que guíen la microempresa, ni objetivos propuestos; solo el querer crecer como empresa.

3) ¿El área administrativa ha realizado el FODA, usted conoce sobre estas siglas?

Manifiesta que tiene conocimiento, no han optado por realizar este análisis; si conoce a que se refiere el FODA, la conoce como medio administrativo para ver cómo se encuentra la empresa, con relación a otras.

4) ¿Posee un Plan Operativo Anual la Microempresa?

Desconoce que es un plan operativo, pero por la terminología entiende que permite realizar actividades que deberán ser revisadas en un tiempo, periodo.

5) ¿Identifica si su microempresa dispone de estrategias y metas organizacionales?

Manifiesta que, si tiene identificada las estrategias y metas, siendo estas de manera empírica, porque no las han establecido para darles cumplimiento.

6) ¿De qué manera analiza y toma decisiones en su microempresa?

Comenta que lo hace de acuerdo al problema o situación que se presente en ese momento, de acuerdo a experiencias pasadas.

7) Describa las Fortalezas y Debilidades de su Microempresa.

Lo que manifestó es que él sí identifica las fortalezas que tiene la microempresa, como son el tener alianzas estratégicas con Casas comerciales que manejan una cartera grande de clientes, siendo ellos los que recomiendan el servicio técnico que se ofrece. En cuanto a sus debilidades le toma como más importante y relevante a la entrega de refacciones que muchas de las veces el distribuidor alarga los tiempos de entrega, quedando mal con los clientes.

8) Describa las Oportunidades y las Amenazas que se den o se puedan presentar para su Microempresa.

Como oportunidades, manifiesta que el mercado en el cual se desarrolla, es de gran crecimiento y una de las amenazas en la actualidad es la mano de obra barata por los extranjeros que han venido al país.

Adicional a ello comenta que está muy interesado en que la microempresa se maneje bajo parámetros o procesos que les permitan mejorar sus ingresos y tener competitividad frente a la competencia.



“Responsabilidad con pensamiento positivo”

ANEXO # 2 Formulario Encuesta

UNIVERSIDAD TECNÓLOGICA ISRAEL

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA

Dirigida a los clientes más frecuentes de la microempresa “ASISTECPRO”

Objetivo: Obtener información que permita conocer cómo ven los clientes a la microempresa “ASISTECPRO”

1. ¿Identifica Usted la Misión, Visión Y Filosofía de la Microempresa?

SI

NO

2. ¿Conoce si la Microempresa maneja una Planificación Estratégica?

SI

NO

3. ¿Considera necesario que la Microempresa establezca un Plan Estratégico, que le permita mejorar el servicio ofertado?

SI

NO

4. ¿Qué opina sobre el servicio técnico recibido?

EXCELENTE

MUY

BUENO

BUENO

REGULAR

PESIMO

5. ¿El servicio recibido cumplió con sus expectativas?

SI

NO

6. ¿Ha presentado algún reclamo por el servicio recibido?

SI

NO

7. **¿Recomendaría nuestro servicio a otras personas?**

SI

NO

8. **¿Ha tenido seguimiento por parte de la microempresa, por el servicio recibido?**

SI

NO

9. **¿La atención es inmediata cuando requiere la prestación del servicio?**

SI

NO

Gracias por su colaboración

ANEXO # 2 Ficha Talento Humano

PERSONAL "ASISTECPRO"	
RESPONSABLES	FUNCIONES
ADMINISTRADORA	ASIGNAR LOS RECURSOS CONTABLES, FINANCIEROS, TALENTO HUMANO Y GESTIÓN COMERCIAL.
GERENTE/JEFE TÉCNICO	LIDERAR, CONTROLAR, DIRIGIR Y APOYO AL PERSONAL TECNICO.
TÉCNICOS	REVISIÓN MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN ARTEFACTOS DE LINEA BLANCA.

ANEXO # 3 RUC "ASISTECPRO"



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NÚMERO RUC: 1719048418001

APELLIDOS Y NOMBRES: CHAVEZ RECALDE MARITZA MATILDE

NOMBRE COMERCIAL: ASISTECPRO

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS

CALIFICACIÓN ARTESANAL: SN

OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: NO

NÚMERO: SN

FED. NACIMIENTO: 18/12/1984

FED. INSCRIPCIÓN: 26/02/2015

FED. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:

FED. INICIO ACTIVIDADES: 26/02/2015

FED. ACTUALIZACIÓN: 13/12/2017

FED. FINICIO ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL

SERVICIOS DE INSTALACION, MANTENIMIENTO Y REPARACION DE EQUIPOS DE LINEA BLANCA Y SONIDO.

DOMICILIO TRIBUTARIO

Provincia: PICHINCHA Canton: QUITO Parroquia: LA MAGDALENA Calle: OE2F Numero: S31-34 Interseccion: CALLE S31A Referencia: A DOS CUADRAS DE LA IGLESIA Email: mariuagyfer@hotmail.com Celular: 0990473589

DOMICILIO ESPECIAL

SN

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de existencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gob.ec. Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual. Paciente que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfere bienes o presta servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	1	ABIERTOS	1
JURISDICCIÓN	1	CERRADOS	0
	(ZONA 06 PICHINCHA)		



Código: RIMRUC2017001864428

Fecha: 14/12/2017 08:49:59 AM



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES



NÚMERO RUC:

1719946418001

APELLIDOS Y NOMBRES:

CHAVEZ RECALDE MARITZA MATILDE

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

Nº. ESTABLECIMIENTO:	001	Estado:	ABIERTO - MATRIZ	FECH. INICIO ACT.:	26/02/2015
NOMBRE COMERCIAL:	ASISTECPRO	FECH. CIERRE:		FECH. RENOV.:	

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

SERVICIOS DE INSTALACION, MANTENIMIENTO Y REPARACION DE EQUIPOS DE LINEA BLANCA Y SONIDO.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: LA MAGDALENA Ciudadela: QUITUMBE Calle: OE2F Numero: S31-34 Interseccion: CALLE S31A Referencia: A DOS CUADRAS DE LA IGLESIA Email: mariuagfrie@hotmail.com Celular: 0990473389



Código: RIMRUC2017001864428

Fecha: 14/12/2017 08:49:59 AM

ANEXO # 5 Fotos Microempresa “ASISTECPRO”

CONFERENCIAS



TÉCNICOS



MANTENIMIENTO EN DOMICILIOS



JEFE TÉCNICO

