



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA “REFRIREPUESTOS
CHIMBORAZO” DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO, PERIODO 2022-2026**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

LICENCIADO EN FINANZAS

AUTOR:

ALEJANDRO NICOLAS HUACHO SWIEYKOWSKI

Riobamba – Ecuador

2022



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA “REFRIREPUESTOS
CHIMBORAZO” DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO, PERIODO 2022-2026**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

LICENCIADO EN FINANZAS

AUTOR: ALEJANDRO NICOLAS HUACHO SWIEYKOWSKI

DIRECTOR: ING. CARINA DEL ROCÍO CEVALLOS RAMOS

Riobamba – Ecuador

2022

© 2022, **Alejandro Nicolás Huacho Swieykowski**

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

Yo, ALEJANDRO NICOLÁS HUACHO SWIEYKOWSKI, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular, es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citadas y referenciadas.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Integración Curricular. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

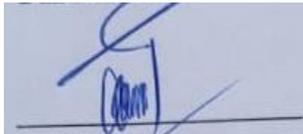
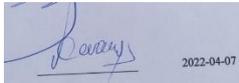
Riobamba, 11 de Agosto de 2022

Alejandro Nicolas Huacho Swiekowski

C.I. 0604447565

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

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular; tipo Proyecto de Investigación, **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA “REFRIREPUESTOS CHIMBORAZO” DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2022-2026**, realizado por el señor: **ALEJANDRO NICOLAS HUACHO SWIEYKOWSKI** ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Jorge Chafra Granda		2022-08-11
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		
Ing. Carmina del Rocío Cevallos Ramos		2022-08-11
DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		
Ing. Roberto Costales Montenegro Phd.		2022-08-11
MIEMBRO DEL TRIBUNAL		

DEDICATORIA

Este Trabajo de Integración Curricular va dedicado de manera especial a Dios por darme la fortaleza y sabiduría, a mis padres Marco Huacho y Fabiola Swiekowski que son la pieza clave en mi formación profesional como personal, a mis hermanos, a mi familia por el apoyo incondicional y moral.

Alejandro Huacho

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por estar siempre en mis logros, por cuidarme y bendecirme en esta etapa universitaria como en la vida.

A mis padres, hermanos, familiares por ser estar presentes en la etapa de formación profesional como personal.

Finalmente, a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por brindarme una educación superior de calidad académica, mis mayores deseos de gratitud para la ESPOCH y en especial para la carrera de finanzas.

Alejandro

INDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
INDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1	Planteamiento del Problema.....	3
1.2	Limitaciones y delimitaciones.....	4
1.3	Problema General de Investigación	4
1.4	Problemas específicos de investigación.....	4
1.5	Objetivo	4
1.6	Justificación.....	5
1.6.1	<i>Justificación Teórica</i>	5
1.6.2	<i>Justificación Metodológica</i>	5
1.6.3	<i>Justificación Práctica</i>	5
1.6.4	<i>Interrogantes del estudio.</i>	6

CAPÍTULO II

2.	MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	7
2.1	Antecedentes de Investigación.....	7
2.1	Marco Teórico.....	8
2.1.1	<i>Plan</i>	8
2.1.2	<i>Estrategia</i>	10
2.1.3	<i>Planeación estratégica</i>	10
2.1.4	<i>Ventajas que la planeación estratégica brinda a una empresa</i>	10
2.1.5	<i>Por qué hacer planeación estratégica</i>	11

2.1.6	<i>Beneficios de la planeación estratégica</i>	11
2.1.7	<i>Etapas de la planeación estratégica</i>	13
2.1.8	<i>Proceso de elaboración</i>	14
2.1.9	Etapas	15
2.1.10	<i>Pasos a seguir para la planeación estratégica.</i>	16
2.1.11	<i>Estrategia Empresarial</i>	16
2.1.12	<i>Formulación de la estrategia empresarial.</i>	17
2.1.13	<i>Implementación de la estrategia empresarial.</i>	17
2.1.14	<i>Análisis F.O.D.A</i>	18
2.1.15	<i>Diamante de Micahel Porter.</i>	18
2.1.16	<i>Ventajas de la utilización del Diamante</i>	19
2.1.17	<i>Componentes del diamante de Michael Porter</i>	19
2.1.18	<i>Matriz del perfil competitivo</i>	20
2.1.19	<i>Pasos para realizar la matriz de perfil competitivo</i>	20
2.1.20	<i>Misión / Visión</i>	21
2.1.21	<i>Matriz de evaluación de factores internos (EFI)</i>	21
2.1.22	<i>Matriz de evaluación de factores externos (EFE)</i>	21
2.1.23	<i>Matriz de evaluación de factores internos (EFI)</i>	22
2.1.24	<i>Matriz de alto impacto</i>	22
2.1.25	<i>Factores críticos de éxito</i>	23
2.1.26	<i>Diagnóstico</i>	25
2.1.27	<i>Escenarios</i>	25
2.1.28	<i>La estrategia</i>	26
2.1.29	<i>Objetivos</i>	26
2.1.30	<i>Elección de los objetivos básicos</i>	26
2.1.31	<i>Alternativas estratégicas posibles</i>	27
2.1.32	<i>Objetivos estratégicos</i>	27
2.1.33	<i>Meta</i>	28
2.1.34	<i>Estrategias</i>	28
2.1.35	<i>Actividades</i>	28
2.1.36	<i>Tácticas.</i>	28
2.1.37	<i>Políticas</i>	29
2.1.38	<i>Presupuesto</i>	29
2.1.39	<i>Responsables</i>	29

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	30
3.1	Enfoque de investigación.....	30
3.1.1	<i>Enfoque Cualitativo</i>	30
3.2	Nivel de Investigación.....	30
3.2.1	Exploratorio	30
3.3	Diseño de Investigación	30
3.4	Tipo de estudio	31
3.5	Población y muestra	31
3.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.....	32
3.6.1	<i>Método Deductivo.....</i>	32
3.6.2	<i>Método Inductivo</i>	32
3.6.3	<i>Método Analítico</i>	32
3.7	Técnicas e instrumentos	32
3.7.1	Instrumentos	33

CAPÍTULO IV

4.	MARCO DE RESULTADOS	34
4.1	Entrevista	34
4.2	Encuesta clientes externos.....	36

CAPÍTULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO	46
5.1	Contenido de la propuesta	46
5.2	Antecedentes de la propuesta	46
5.2.1	<i>Descripción de la microempresa</i>	46
5.2.2	<i>Base Legal.....</i>	46
5.2.2.1	<i>Visión</i>	46
5.2.2.2	<i>Misión.....</i>	47
5.2.2.3	<i>Política de Garantía actualizada</i>	47
5.2.2.4	<i>Valores.....</i>	47
5.2.2.5	<i>Valores Corporativos</i>	48

5.2.2.6	<i>Beneficios</i>	48
5.2.2.7	<i>Horario de Atención</i>	48
5.2.2.8	<i>Ubicación</i>	49
5.2.2.9	<i>Slogan</i>	49
5.2.2.10	<i>Organigrama Estructural</i>	49
5.3	Objetivo de la propuesta	50
5.4	Desarrollo de la propuesta	50
5.4.1	<i>Análisis FODA como sustento para diseñar estrategias</i>	50
5.4.2	<i>Perfil estratégico de fuerzas externas</i>	58
5.4.2.1	<i>Micro entorno interno</i>	61
5.4.3	Perfil estratégico de fuerzas internas	66
5.4.4	<i>Análisis de los Factores Estratégicos Internos</i>	68
5.4.5	Matriz FODA.....	68
5.4.6	Matriz DAFO.....	70
5.4.7	Estrategias.....	72
5.4.8	Políticas	74
5.4.9	Metas	75
5.4.10	Cronograma	79
	CONCLUSIONES	83
	RECOMENDACIONES	84
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-4:	Tiempo de Cliente	36
Tabla 2-4:	Tipo de Servicio utilizado	37
Tabla 3-4:	Promoción	38
Tabla 4-4:	Promoción	39
Tabla 5-4:	Calidad del Servicio	40
Tabla 6-4:	Precios	41
Tabla 7-4:	Medios de comunicación	42
Tabla 8-4:	Preferencia del cliente	43
Tabla 9-4:	Desarrollo y crecimiento	44
Tabla 10-4:	Sugerencia	45
Tabla 1-5:	Beneficios	48
Tabla 2-5:	Estructura de la misión	51
Tabla 3-5:	Estructura de la visión	52
Tabla 4-5:	Dimensión económica	53
Tabla 5-5:	Dimensión política.....	54
Tabla 6-5:	Dimensión ambiental.....	55
Tabla 7-5:	Dimensión tecnológica	56
Tabla 8-5:	Dimensión social	56
Tabla 9-5:	Dimensión competitiva.....	57
Tabla 10-5:	Dimensión geográfica.....	57
Tabla 11-5:	Perfil estratégico de fuerzas externas	58
Tabla 12-5:	Respuestas a factores estratégicos externos.....	59
Tabla 13-5:	Dimensión del talento humano	61
Tabla 14-5:	Dimensión administrativa.....	62
Tabla 15-5:	Dimensión financiera.....	63
Tabla 16-5:	Dimensión de comercialización.....	64
Tabla 17-5:	Dimensión de infraestructura.....	65
Tabla 18-5:	Perfil estratégico de fuerzas internas	66
Tabla 19-5:	Respuestas a factores estratégicos internos	67
Tabla 20-5:	Matriz FODA	68
Tabla 21-5:	Diseño de estrategias	70
Tabla 22-5:	Estrategias	76
Tabla 23-5:	Cronograma.....	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-4.	Tiempo.....	36
Gráfico 2-4.	Tipo de Servicio utilizado.....	37
Gráfico 3-4.	Promoción.....	38
Gráfico 4-4.	Promoción.....	39
Gráfico 5-4.	Calidad del servicio	40
Gráfico 6-4.	Precio	41
Gráfico 7-4.	Medios de Comunicación	42
Gráfico 8-4.	Preferencia del cliente.....	43
Gráfico 9-4.	Desarrollo y crecimiento.....	44
Gráfico 10-4.	Sugerencia para la empresa.....	45

INDICE DE ANEXOS

ANEXO A: CUESTIONARIO

ANEXO B: GUÍA DE ENTREVISTA

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo fundamental diseñar un plan estratégico para la microempresa Refrirepuestos Chimborazo, ubicada en la ciudad de Riobamba, la misma que es parte del dinamismo económico local. Para esto se contó con el uso de una metodología de enfoque cualitativo, de enfoque descriptivo, con un nivel exploratorio donde se lograron identificar las principales variables de estudio y establecer las técnicas de investigación para la recolección de información competente para la realización de la propuesta, todo esto a través de instrumentos como el cuestionario y la guía de entrevista; además de herramientas administrativas como el FODA y la matriz DAFO que lograron detectar los principales factores internos y externos de la microempresa. Logrando así identificar las amenazas actuales que involucran pérdidas de los recursos y las debilidades que contribuyen a un mayor riesgo en el desarrollo de las actividades de la organización, siendo su principal problema el uso inadecuado de los recursos administrativos financieros para potencializar la continuidad comercial. Dando como principal resultado la necesidad inmediata del diseño de un plan estratégico que logre mitigar los riesgos de las debilidades y fortalezca el uso de los recursos actuales de Refrirepuestos Chimborazo. Se concluye así que el diagnóstico realizado en la organización fue fundamental para la propuesta de las diferentes estrategias, además se recomienda la implementación inmediata para lograr mayor posicionamiento en el mercado y mejorar el nivel de rentabilidad para sus inversionistas.

Palabras clave: <PLAN ESTRATÉGICO>, <ESTRATEGIAS>, <POSICIONAMIENTO>, <FODA>, <MICROEMPRESA>, <CIENCIAS ADMINISTRATIVAS>.

05-09-2022

1743-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The present study was aimed to design a strategic plan for a microcap company called Refrirepuestos Chimborazo, located in Riobamba city, which is part of the local economic dynamism. To do this, a qualitative approach methodology was used, with a descriptive approach, with an exploratory level where it was possible to identify the main study variables and establish the research techniques for the collection of competent information to carry out the proposal through some instruments like a questionnaire and an interview guide along with administrative tools such as the SWOT and the DAFO matrix that were able to detect the main internal and external factors of the microcap company and thus identifying current threats that involve losses of resources and weaknesses that cause a higher risk during the development of the organizational operations, its main problem being the inappropriate use of financial administrative resources to enhance the business continuity. Giving as main result the immediate need to design a strategic plan that manages to mitigate the risks of weaknesses and strengthen the use of current resources of Refrirepuestos Chimborazo. It is concluded that the diagnosis made in the organization was fundamental for the proposal of the different strategies, in addition, immediate implementation is recommended to achieve a high position in the market and improve the profitability for its investors.

Keywords: <STRATEGIC PLAN>, <STRATEGIES>, <POSITIONING>, <SWOT>, <MICROENTERPRISE>, <ADMINISTRATIVE SCIENCES>.



Luis Fernando Barriga Fray

0603010612

INTRODUCCIÓN

Actualmente, la planificación estratégica es una herramienta imprescindible para la consecución de tareas y actividades claves en el funcionamiento de una empresa, sin embargo, aunque la modernización ha llegado a varias organizaciones varias de ellas aún no cuentan con una planificación adecuada y no se guían por la técnica sino más bien se realizan de forma empírica sin un orden adecuado, produciendo así su pronto cierre o la limitada rentabilidad. En Ecuador la situación es similar con el grupo empresarial en el área de servicios donde según fuentes como el INEN (2018) los empresarios o emprendedores no fortalecen sus procesos de gestión provocando un 7% de cierres al permanecer como mínimo dos años en el mercado. Y esta realidad, se visualiza en todo tipo de empresas ya sean de corte productivo o comercial y servicios.

La presente investigación busca implementar un diseño estratégico que contribuya al crecimiento de la microempresa establecida en la ciudad de Riobamba, con el objetivo de mejorar sus condiciones actuales e incentivar al inversionista a mejorar, ordenar el uso de sus recursos y a prolongar la sustentabilidad en el mercado por parte de la organización.

El presente Trabajo de Integración Curricular se divide en cinco capítulos:

El capítulo I denominado problema de investigación que, como categoría, delimita el objeto de estudio de la investigación (o sea, el qué se va a investigar), precisa su objetivo (el para qué se hará la investigación), y determina a través del anterior, los aspectos fundamentales de su diseño metodológico (el cómo se realizará el trabajo) (Freire, 2018).

En el capítulo II se habla del marco teórico referencial, se pueden observar los antecedentes que muestran los resultados que fueron encontrados por otros investigadores en temas semejantes al tema planteado (González, 2016, pág. 40), también se evidencia el marco teórico que fue sustentado mediante libros, revistas indexadas, artículos de periódico, informes de entidades gubernamentales, documentos de sitios web confiables, entre otros aspectos relevantes concernientes a un estudio de factibilidad.

En el capítulo III se describe detalladamente la metodología aplicada en el trabajo de investigación, que es el diseño que se utilizó para encaminar la investigación.

En el capítulo IV se recopila, analiza y tabula datos obtenidos de la encuesta y se describen los resultados obtenidos con la investigación

En el capítulo V se detalla la propuesta de la investigación, los estudios de mercado, técnico, administrativo, económico y financiero; se realiza una discusión de los resultados obtenidos.

De este modo se generó una reflexión sobre el conocimiento existente para confrontar la estructura estratégica, se contrastó resultados obtenidos y se desarrolló las estrategias necesarias para la microempresa Refrirepuestos Chimborazo.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

Actualmente la economía atraviesa un fuerte impacto negativo después de la crisis sanitaria dada a nivel mundial, por lo que, la apertura y construcción de herramientas administrativas que logren identificar debilidades y potenciar fortalezas son imprescindibles para ponerlas en marcha y así contribuir a mejorar las condiciones de las organizaciones luego de este revés económico.

Parte del decrecimiento en ingresos de las instituciones precisamente está dado por la falta de una planificación adecuada, que integre actividades que incluyan una prevención de riesgo o al menos reduzcan los impactos frente a las adversidades del mercado. En el caso de las microempresas el problema se agudiza ya que el trabajo administrativo financiero, se da por conocimientos empíricos, que poco conocimiento y recursos ponen a la disposición de una planificación adecuada para mejorar las diferentes áreas de sus actividades empresariales.

Al no contar con una planificación estratégica definida no se cuenta con una adecuada visualización de los principales factores micro y macro que influyen de forma significativa en la empresa y, por tanto, no se logra proponer de forma anticipada posibles soluciones que enfrenten factores que representen una amenaza para el desarrollo de las actividades. Lamentablemente, en la empresa Refrirespuestos la situación ha seguido este patrón de comportamiento y en la actualidad no cuenta con un plan estratégico que contribuya a su proceso estratégico mediante el cual se implementen planes operativos para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos. Y el problema no es estático puesto que en un entorno competitivo es imposible que la empresa logre sus objetivos sin un plan definido.

Toda organización está en búsqueda de ser exitosa. Por este motivo, se hace fundamental trazar un camino claro que permita alcanzar las metas previstas. Sin embargo, trazar este camino no significa sólo establecer el punto al que se quiere llegar, que es la definición de estrategia, sino que implica también plantear cuáles serán los pasos para alcanzar esa meta. Es precisamente esto en lo que consiste la planificación estratégica que la microempresa Refrirepuestos Chimborazo deberá ejecutar toda vez que desee continuar con sus actividades empresariales, disminuyendo pérdidas en sus diferentes recursos y alcanzando la rentabilidad para sus inversionistas.

1.2 Limitaciones y delimitaciones

Empresa: “Refrirepuestos Chimborazo”

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Delimitación temporal: Período 2022 -2026

1.3 Problema General de Investigación

- ¿De qué manera contribuye un plan estratégico a mejorar la rentabilidad de la Microempresa “Refrirepuestos Chimborazo” de la ciudad de Riobamba?

1.4 Problemas específicos de investigación

- ¿Realizar un marco teórico sobre la variable de estudio que influencia tiene en la propuesta planteada?
- ¿Cuál es la situación actual de la empresa?
- ¿Qué se puede realizar con el diagnóstico empresarial?
- ¿Qué soluciones se plantean ante los resultados del diagnóstico?
- ¿Qué aplicabilidad tendrá las estrategias para el desarrollo de la microempresas?

1.5 Objetivo

1.5.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la microempresa “Refrirepuestos Chimborazo”, del cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2022-2026.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un marco teórico utilizando las diferentes técnicas de investigación que defina las principales variables de estudio.

- Realizar un diagnóstico situacional de la microempresa Refrirepuestos Chimborazo
- Proponer un plan estratégico Financiero Fundamentado en alinear los recursos, capacidades, posibilidades y potencialidades para lograr posicionar las ventajas competitivas de manera sostenible en la empresa Refrirepuestos Chimborazo.

1.6 Justificación

1.6.1 Justificación Teórica

Según (Cruz, 2015) “En la investigación hay una justificación teórica cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente” (p.2). El presente proyecto de investigación se encuentra sustentada en la parte teórica orientada a basarse en fuentes directas e indirectas de información a partir de libros, artículos, revistas, otras investigaciones similares, páginas web, enciclopedias, etc., tomando como fuentes bibliográficas, las cuales ayudan a tener una noción ms clara, amplia y concisa con la finalidad de desarrollar un modelo de gestión financiera adecuada contribuyendo y aportando nuevos antecedentes que brinden soluciones oportunas a los problemas descritos anteriormente, de tal manera que permita utilidades a la empresa

1.6.2 Justificación Metodológica

La metodología del trabajo de titulación es primordial para poder elaborar un modelo de gestión financiera, ya que depende de las herramientas aplicadas el poder conocer de manera cuantitativa y cualitativa como se encuentra la empresa y cuáles son los puntos críticos a solucionar y poder priorizarlas, por medio de una planificación, control y supervisión de que la información es verídica, con ello los métodos de investigación como el inductivo deductivo y sintético, técnicas e instrumentos tales como la entrevista y la encuesta que permita obtener información relevante al diagnóstico a realizar que ayuden a mejorar la rentabilidad de la empresa.

1.6.3 Justificación Práctica

La práctica del trabajo de investigación es poder tener una visualización más profunda del estado de la microempresa, bajo lineamientos que sirven para tomar decisiones de inversión, como

está dividida las funciones para cada colaborador, cuáles son las estrategias planteadas para las ventas y como afectan las fluctuaciones en las cuentas de los estados financieros en sus ámbitos de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad.

1.6.4 Interrogantes del estudio.

- **Variable independiente**

Plan estratégico

- **Variable dependiente**

Rentabilidad

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes de Investigación

Toda vez que se propone el presente tema investigativo, se ha logrado identificar trabajos realizados que pueden contribuir como una guía para dar continuidad y enriquecer de forma teórica y metodológica a la propuesta a desarrollarse, siendo así tenemos que:

Primer tema de tesis

Tema: “Planificación estratégica para el centro de formación Artesanal Olimpia Barros ubicado en el distrito Metropolitano de Quito.”

Autor: Pablo Alexis Vaca Barros

Universidad: Universidad Central del Ecuador

Conclusión

El Centro de Formación Artesanal Olimpia Barros durante varios años se ha dedicado a impartir conocimientos para la formación de nuevos profesionales en el área de belleza y cosmetología, pero al ser un negocio familiar y realizar las actividades de manera empírica no ha podido establecer un horizonte de carácter empresarial y menos aún un lineamiento que le permita conseguir los principales objetivos, es por esto que se ha decidido plantear un esquema de planificación estratégica mediante estudios de campo exploratorio y levantamiento nominal de información, para así obtener como resultado una planificación estratégica que pueda adaptarse a las necesidades de la institución, que ayude al alcance de los objetivos y que permita plantear la definición de una mejor estructura a futuro. (Vaca, 2018)

Segundo tema de tesis

Tema: “Planificación estratégica para la distribuidora de acabados de construcción y grifería “CONSTRUHOGAR” de la ciudad de Riobamba para los periodos 2011-2015”.

Autor: Tania Carolina Bonilla Huilca; Verónica Del Rocío Navarrete Olmedo

Universidad: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Conclusión

El propósito de la distribuidora “CONSTRUHOGAR” es proveer una amplia gama de productos en la línea de grifería, cerámica y artículos de acabados para la construcción de origen nacional e importado en el mercado local, vinculados con la decoración de los diversos ambientes y espacios del hogar a precios accesibles en modelos y diseños que guardan exclusividad para deleite, confort, seguridad y garantía de la sociedad riobambeña. El diseño de una Planificación ordena y programa las actividades de cada uno de los niveles organizacionales, para una correcta ejecución de planes operativos a plantearse en este proceso. (Bonilla & Navarrete, 2010)

Tercer tema de tesis

Tema: “Diseño de un sistema de gestión basado en el Balanced Scorecard y planificación estratégica a una empresa de Servicios, al norte de Guayaquil Año 2009”.

Autor: Katty Susana Peralta Cedeño; Mayra Paola Lindao Chilán

Universidad: Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Conclusión

La planificación estratégica que comprende la definición del negocio, para un análisis de la competencia, realizando un análisis FODA, así como su misión, visión para identificar los stakeholders, determinando así los temas trascendentales. Se definirá la propuesta de valor para los clientes, los accionistas, proveedores y empleados, procesos internos y capital intangible del negocio y en base a esta propuesta se realizará una matriz de cobertura.

Así mismo determinaremos la ruta causa-efecto y realizaremos indicadores para cada objetivo, para medir el desempeño del negocio y obtener iniciativas esenciales que nos dan a conocer lo que realmente se tiene que hacer a fin de lograr los objetivos planteados. Haremos uso de un sistema que muestre si los objetivos del hotel se cumplen eficientemente, lo podremos visualizar a través de semáforos y niveles de tendencias. (Peralta & Lindao, 2019)

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Plan

Según el autor Rodríguez (2021, pág. 5):

“Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla”. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra. Un plan de inversiones establece el destino que se les dará a los recursos financieros de una empresa.

En su forma más simple el concepto de plan se define como la intención y proyecto de hacer algo, o como proyecto que, a partir del conocimiento de las magnitudes de una economía, pretende establecer determinados objetivos. Así mismo se ha definido como un documento en que constan las cosas que se pretenden hacer y forma en que se piensa llevarlas a cabo. Y también se señala como la Organización y coordinación de las actividades económicas.

Como condición del plan, para iniciar el proceso de planificación debe: una i) contener un nivel técnico depurado, ii) ser lo suficiente flexible para responder a sus condiciones histórica y coyunturales, iii) considerar instrumentos de dirección y control para orientar políticamente su implementación, iv) enmarcar estrategias viables para el cambio social y v) contener un grado relativamente alto de descentralización de decisiones, entre otras características (Mantilla, 2018).

Plan es el término de carácter más global por su carácter general. Siendo el eje rector del cual se originan y enmarcan los programas y proyectos. Tiene por finalidad trazar el curso deseable y probable del desarrollo nacional o de un sector (económico, social o cultural) (Mantilla, 2018).

Derivado de lo anterior se puede manifestar que un plan es un instrumento de carácter técnico político en el que de manera general y en forma coordinada se encuentran: lineamientos, prioridades, metas, directivas, criterios, disposiciones, estrategias de acción, financiamiento, y una serie de instrumentos con el fin de alcanzar las metas, alcances, y objetivos propuestos.

El plan aspira a una gestión materializada y por lo tanto debe consolidarse a través de programas y proyectos. De donde debe presentar acciones concretas que busquen conducir la actualidad hacia el futuro con propósitos predeterminados. Mantilla (2018) “el plan puede ser integral o sectorial y en distintos niveles (comunal, urbano, local, regional y o nacional”

El plan se materializa en un documento, indicando las alternativas de solución al problema, necesidad o deseo que se plantea en la región y la forma de llevarlo a cabo, determinando las actividades a realizar y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas. El plan

permite adelantarse a los hechos, a las circunstancias, y a trabajar con la idea, no tan fácil de aceptar, que el futuro no nace, sino que se hace, se crea.

2.1.2 Estrategia

Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. El concepto deriva de la disciplina militar, en particular la aplicada en momentos de contiendas; así, en este contexto, la estrategia dará cuenta de una serie de procedimientos que tendrán como finalidad derrotar a un enemigo. Por extensión, el término puede emplearse en distintos ámbitos como sinónimo de un proceso basado en una serie de premisas que buscan obtener un resultado específico, por lo general beneficioso (Carrasco, 2015). La estrategia, en cualquier sentido, es una puesta en práctica de la inteligencia y el raciocinio. La estrategia dará cuenta de la forma de aplicar dichos conocimientos a una situación concreta, es decir, hará referencia a las acciones concretas fundadas en un acervo doctrinal para obtener un resultado específico (Carrasco, 2015).

2.1.3 Planeación estratégica

Según Chiavenato citado por Chávez (2020), la planeación estratégica *“se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”*.

Para Robbins y Coulter (2018, p. 240), el concepto “estrategias” son los planes que determinan “cómo logrará la organización su propósito, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus objetivos”.

La planeación estratégica de una organización está basada en la definición de las políticas y estrategias proyectadas como guía para tomar decisiones, que les permita generar competitividad y crecimiento a las empresas. El proceso de planeación estratégica debe contar con la participación de los gerentes o áreas encargadas de este proceso para identificar donde se encuentra, para donde desea ir y como desea cumplir con las metas.

2.1.4 Ventajas que la planeación estratégica brinda a una empresa

Las ventajas según Fiallos (2019), serán:

- Descubrir lo mejor de la organización, en cuanto a capacidades, fortalezas y acciones.

- Identificar los cambios que se deben realizar o que quieren alcanzarse.
- Mejorar la coordinación y la comunicación en la organización, al trabajar de manera colaborativa en su diseño.
- Anticiparse a lo que vendrá, planteando temas y acciones de manera proactiva.
- Reducir los conflictos, al alinear a toda la organización en torno a metas y objetivos comunes.

2.1.5 Por qué hacer planeación estratégica

Porque la Planeación Estratégica proporciona un marco real para que, tanto los líderes, como los miembros de la organización, comprendan y evalúen la situación de la organización. Esto, ayuda a alinear al equipo con el fin de que empleen un lenguaje común basados en la misma información, lo que ayudará a que surjan alternativas provechosas y de valor para la organización (Silva, 2018).

El plan estratégico de una organización establece el quehacer de cada miembro, lo que garantiza que las acciones de cada uno estén direccionadas hacia el cumplimiento de las metas a futuro. (Silva, 2018).

2.1.6 Beneficios de la planeación estratégica

Para Silva (2018) Permite que una organización actúe de forma proactiva y no reactiva porque se plantea las preguntas antes de la ejecución: ¿qué somos? ¿qué deberíamos ser? ¿en dónde estamos? ¿hacia dónde vamos?

- Da a todo el equipo un sentido de dirección pues le permite comprender a cada miembro cómo sus labores cotidianas afectan los indicadores y contribuyen o no al cumplimiento de los objetivos.
- Incrementa la rentabilidad y la cuota de mercado del negocio pues coordina el entorno interno de las organizaciones con el entorno externo, los recursos financieros con recursos no financieros y los planes a corto plazo con los planes a largo plazo.
- Aumenta la longevidad del negocio pues analiza constantemente las oportunidades de negocio y busca los mercados no disputados.
- Aumenta la satisfacción laboral al dar sentido y propósito a cada individuo al permitirle entender la importancia de su trabajo para el cumplimiento de la misión y la visión de la empresa.

- Establece una diferenciación y evita la convergencia competitiva porque no se rige por una visión estructuralista en la que las reglas del mercado están definidas y son inamovibles, se basa más bien en una visión reconstruccionista en la que las fronteras del mercado pueden ser redefinidas a partir de las acciones y las creencias de quienes participan en ellas.
- Permite tomar mejores decisiones pues las basa en la información, en el análisis y en la interrelación de los datos, es decir, en insights valiosos que tienen el firme sustrato de la medición.
- Incrementa la eficiencia operacional pues ayuda a priorizar aquellas operaciones que son cruciales para el cumplimiento de los objetivos y permite identificar aquellas que no son indispensables. Así identifica y establece prioridades para la organización.
- Gracias a la planeación establece una estructura para coordinar y controlar las actividades evitando que se presenten arbitrariedades, además garantiza la aplicación eficiente de esta estructura y el control constante sobre las actividades.
- Reduce los efectos y cambios adversos por ser un modelo proactivo que considera los riesgos potenciales, la probabilidad y la gravedad de su materialización.
- Permite que todas las decisiones estén alineadas con los objetivos pues los hace visibles y los mantiene presentes en todo momento: desde la operación hasta la retroalimentación, el seguimiento y la reestructuración.
- Reduce el tiempo y los recursos que se invierten en la corrección de decisiones erróneas pues estas últimas se sustentan en la medición y los datos producto de la actividad diaria.
- Facilita la distribución del tiempo y los recursos según unas prioridades claramente establecidas con base en los objetivos estratégicos.
- Fomenta una mejor comunicación entre los miembros del equipo pues cada quien tiene claridad sobre cómo su trabajo afecta los indicadores y la retroalimentación se hace a partir de los datos, lo que evita subjetividades y facilita tomar acciones.
- Da una base para establecer las responsabilidades individuales porque permite entender cuáles son los puntos en los que es necesario tomar acción y qué acción debe tomarse y hace imprescindible la retroalimentación constante.
- Ofrece un método operativo para enfrentar problemas y oportunidades lo que impide que se pierdan las oportunidades y evita que los problemas se conviertan en bolas de nieve.
- Fomenta una buena actitud hacia el cambio pues crea una cultura que comprende que la organización es afectada por múltiples fuerzas que hacen del cambio la mejor opción.
- Proporciona un alto grado de disciplina en la dirección de la organización por demandar reuniones periódicas y seguimiento riguroso de cada iniciativa (Silva, 2018).

2.1.7 Etapas de la planeación estratégica

Según Silva (2018) las etapas del proceso de Planeación Estratégica son:

1. Crear la estrategia

A partir de la misión, la visión y los valores que orientan y rigen su organización debe definir cuáles son los puntos claves a abordar en la estrategia, los principales retos tanto al interior como en el contexto de la organización, así como los nichos de mercado en los que se quiere competir y los diferenciales de la organización. Para este punto son cruciales los modelos de planeación estratégica (Silva, 2018).

2. Planear la estrategia

En esta etapa deben definirse objetivos estratégicos, indicadores de gestión, iniciativas estratégicas y presupuesto. Es decir, todos los elementos que le permitirán poner en marcha la estrategia y que le permitirán garantizar y medir la ejecución (Silva, 2018).

3. Alineación estratégica

Para que la ejecución de la estrategia sea exitosa es crucial que cada persona entienda como sus labores cotidianas contribuyen al cumplimiento de los objetivos, afectan los indicadores y, así mismo, qué iniciativas estratégicas dependen de ellos. De esta manera, también deberá alinear y motivar a sus empleados. (Silva, 2018).

4. Planear la operación

En esta etapa deben plantearse las mejoras de procesos críticas para el éxito de la estrategia, así como establecer los vínculos entre la planeación y los planes y presupuestos operativos, con una proyección detallada de las ventas, un plan de capacidad de recursos, y una idea presupuestal de gastos operativos y de capital (Silva, 2018).

5. Controlar y aprender de la operación

Examinar en detalle el desempeño de cada uno de los departamentos y las funciones que deben poner en marcha para resolver problemas nuevos o inconvenientes existentes (Silva, 2018).

6. Probar y adaptar la estrategia

Lo que no se mide no es sensible de mejorar, es cierto. Pero, si las mediciones no se analizan tampoco resultan ser de mucha utilidad. Hacer un seguimiento y una evaluación de la ejecución es crucial para llegar, eventualmente, a una planeación estratégica que realmente le permita cumplir sus objetivos (Silva, 2018).

2.1.8 Proceso de elaboración

El proceso para elaborar una planeación estratégica se resume en los siguientes puntos, según Fiallos (2019, p.23):

- **Definir la misión:**

Lo primero que se debe considerar para realizar una planificación es que la organización tenga claramente definida cuál es su razón de ser, es decir el objetivo principal bajo el cual se constituyó la organización. Esta razón de ser, este objetivo es lo que se conoce como la misión. La misión de una organización es una declaración del objetivo central de la organización, de su razón de ser. Es una enunciación a largo plazo que debe distinguir y diferenciar a la organización de las demás e identificar los valores que guían su accionar.

- **Definir la visión:**

La segunda pregunta a realizarse en la organización dentro de un proceso de planificación estratégica es ¿a dónde vamos, a dónde queremos llegar? La respuesta a esta pregunta es lo que se conoce como la visión. La visión de la organización permite el trabajo conjunto de todo el equipo de colaboradores y le da el rumbo a la organización. Es fundamental definir la visión de una organización para saber cómo se va a llegar al objetivo central, cuáles son los valores que van a guiar este camino y cuál es la conducta que se va a adoptar para llegar a esa meta. La visión debe ser breve y fácil de captar y recordar, además de inspiradora. Debe transmitir una idea triunfal, algo positiva que resuma la meta a la que se quiere llegar en los próximos tres a cinco años.

- **Definir los objetivos estratégicos:**

La tercera pregunta tiene que ver con qué se desea hacer en la organización, es decir los objetivos a corto y mediano plazo. Los objetivos son la respuesta a qué intenta y qué intentará alcanzar la organización en el marco de la misión y la visión definidas. Los objetivos deben ser realistas, medibles, concretos, alcanzables y programados en el tiempo. Estos deben definirse haciendo una reflexión y análisis realista en la organización sobre qué acciones se pueden realizar considerando sus capacidades, talentos y recursos disponibles. Considerando que los objetivos también se plantean para un periodo de tres a cinco años, por lo que es importante priorizar y establecer cuáles van a ser más importantes que otros.” (p.24).

2.1.9 Etapas

Para el autor Arévalo (2019) una planeación estratégica se compone en general de varias etapas:

Etapa 1: Análisis de la situación: Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

Etapa 2: Diagnóstico de la situación: Permite conocer las situaciones actuales en las que se desempeña la organización, para ello es necesario establecer mecanismos que permitan medir la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa) (p.23)

Etapa 3: Declaración de objetivos corporativos: Los objetivos estratégicos son los puntos futuros a donde la organización pretende llegar. Estos objetivos deben ser debidamente cuantificables, medibles y reales; puesto que luego han de ser medidos (p.23).

Etapa 4: Estrategias corporativas. Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder “jugar” adecuadamente, mediante “fichas” y “jugadas” correctas, en los tiempos y condiciones correctas (p.23).

Etapa 5: Seguimiento. “El seguimiento o monitoreo permite “controlar” la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas (p.24).”

Etapa 6: Evaluación. La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer “un corte” en un cierto tiempo y comparar los mismos (p.25).

2.1.10 Pasos a seguir para la planeación estratégica.

- a. “Análisis de la situación, tanto interna como externa.
- b. Diagnóstico o identificación de los problemas esenciales que afronta la organización.
- c. Establecimiento de una visión
- d. Desarrollo de una estrategia para llevar a la práctica la visión y objetivos.
- e. Desarrollo de un calendario para esa estrategia. medición y evaluación de los resultados.

La información que se requieren para elaborar un plan estratégico se puede clasificar en:

- a. Información Interna:
 - ✓ Análisis de debilidades
 - ✓ Datos históricos de la organización
- b. Información externa
 - ✓ Datos y tendencias del mercado

2.1.11 Estrategia Empresarial.

Arévalo et al. (2019) Para que la organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a su recurso humano para que:

- 1) hagan las cosas correctas
- 2) hagan las cosas correctamente.

La segunda, hacer las cosas correctamente, entra en el campo de la efectividad, y otras habilidades gerenciales. La primera, hacer las cosas correctas, es la estrategia empresarial (estrategia corporativa o estrategia de negocio).

La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica.”

2.1.12 Formulación de la estrategia empresarial.

Arévalo et al. (2019) formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

- Determinar dónde estamos: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz DOFA.
- Determinar a donde queremos llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
- Determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como:
 - ✓ Que servicios ofrecer.
 - ✓ Que demandas del mercado satisfacer
 - ✓ Que tecnología utilizar (o desarrollar)
 - ✓ Que métodos de publicidad utilizar

2.1.13 Implementación de la estrategia empresarial.

De nada sirve contar con una fabulosa estrategia, si esta no se lleva a cabo, implementar el plan implica una serie de pasos:

- ✓ Asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo y tecnología, etc.
- ✓ Establecer la estructura humana: puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multifuncionales, entre otras.
- ✓ Establecer responsabilidades: cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.
- ✓ Manejar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios.”

2.1.14 Análisis F.O.D.A

Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Es útil considerar que el punto de partida de este modelo son las amenazas ya que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. “EL FODA nos va ayudar analizar la empresa siempre y cuando podamos responder tres preguntas: lo que estoy analizando, ¿es relevante? ¿está fuera o dentro de la empresa? ¿es bueno o malo para la empresa?”

2.1.15 Diamante de Michael Porter.

García (2021, p. 7) “el diamante de Michael Porter es un sistema determinante que depende del estado de los otros”. El diamante es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, porque como se mencionó anteriormente se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros.

El marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos:

- Condiciones de los factores
- Condiciones de la demanda:
- Empresas relacionadas horizontal y verticalmente
- La Estructura y rivalidad de las industrias

Todos estos atributos conforman un sistema, al cual Porter denominó “Diamante”. Dos variables auxiliares el marco de análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o causales.

2.1.16 Ventajas de la utilización del Diamante

Las ventajas, en todos los determinantes o componentes del diamante, son necesarias para alcanzar y mantener dicho éxito. Sin embargo, gozar de condiciones favorables en cada atributo no es algo indispensable para poder conseguir ventajas competitivas.

(Paredes, 2019) “Los atributos del Diamante se refuerzan así mismos y constituyen un sistema dinámico. El efecto de uno de los atributos a menudo depende de la situación de los demás” (p.14). El sistema es movido principalmente por dos elementos, la competencia interna y la concentración geográfica. La competencia interna promueve la innovación constante en el resto de los atributos; la concentración o proximidad geográfica, magnifica o acelera la interacción de los cuatro diferentes atributos. Mientras más local sea la competencia, más intensa será. Y entre más intensa será. Y entre más intensa, mejor para el conjunto de la economía”

2.1.17 Componentes del diamante de Michael Porter

García (2021) “la disponibilidad de recursos y técnicas necesarias para la ventaja competitiva en un sector, la información que determina las oportunidades que se detectan y las orientaciones con que se despliegan los recursos y las técnicas”; las metas que persiguen los propietarios, directores y empleados que están interesados en la competencia o que la llevan a cabo y, lo que es todavía más importante, las presiones a que se ven sometidas las empresas para invertir e innovar.

Las cinco fuerzas de Michael Porter, consideran los siguientes factores:

- 1) La amenaza de entrada de nuevos competidores.
- 2) El poder de negociación de los proveedores,
- 3) El poder de negociación de los compradores,
- 4) La amenaza de ingreso de productos sustitutos

y 5) La rivalidad entre los competidores. Para la evaluación del presente método consideramos el caso de una empresa de fabricación de carrocerías para transporte de carga pesada.

Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado de carrocerías no registra barreras de entrada. Cualquier nuevo participante puede llegar con nuevos recursos y capacidades y apoderarse de una porción del mercado.

Poder de negociación de los compradores. El producto final no es diferenciado, lo que le otorga poder de negociación a los transportistas demandantes de carrocerías que pueden exigir descuentos, más aún si se considera la actual contratación de la demanda en el rubro.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos. El sustituto de las carrocerías de acero son las de aluminio, las cuales, si bien disminuyen la tarea, son de mayor precio y no se producen en el mercado nacional (Serna, 2019).

La rivalidad entre los competidores. La actual contratación de la demanda de carrocerías por parte de los transportistas, por la reducción de los fletes, se espera genere una encarnizada competencia con las fabricantes líderes de carrocerías, que, al enfrentar costos fijos más elevados, estarán dispuestos a sacrificar márgenes (Serna, 2019)..

2.1.18 Matriz del perfil competitivo

“La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una Matriz de Perfil competitivo incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades. Los factores críticos o determinantes para el éxito en una matriz competitiva son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas” (Serna, 2019).

2.1.19 Pasos para realizar la matriz de perfil competitivo

Anotar factores críticos del éxito en los cuales se comparará a las empresas. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores, el peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar ese éxito de la empresa (Serna, 2019).

Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras.

Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso.

La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa donde 4= mayor fuerza, 3= menor fuerza, 2= menor debilidad y 1= mayor debilidad. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa (Serna, 2019).

De los totales ponderados se determinará la posición en que se encuentra la empresa con respecto a sus competidores” (Serna, 2019).

2.1.20 Misión / Visión

- “Nos da la amplitud del marco de referencia empresarial en el cual nos vamos a desarrollar y se puede enfocar desde dos sentidos
- El primero ¿Dónde se quiere llegar? Y ¿Cómo estamos para llegar?
- El segundo en sentido inverso ¿Cómo estamos? Y ¿Dónde queremos llegar?”

Visión: “Futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo.

Misión: Es concebida como una oportunidad para hacer negocios que una compañía identifica dentro de un contexto de necesidades” (Carrasco, 2015).

2.1.21 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Este instrumento para formular estrategias resumió y evaluó las fuerzas y debilidades más importantes dentro de la estructura organizacional de la Institución (Carrasco, 2015).

2.1.22 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar la información respecto de los resultados de las matrices del Perfil Estratégico del Entorno General (PEEG) y Perfil Estratégico del Entorno Específico (PEEE). Estos resultados son ponderados, determinando

de esta forma el grado en que las oportunidades son menores a las amenazas del entorno. La calificación más alta que puede obtener la institución es 4,0 que equivale a indicar a una alta reacción de la institución frente a las oportunidades y amenazas, mientras que la calificación más baja posible es de 1,0 que significa que la institución tendrá una deficiente reacción, siendo la calificación promedio ponderado de 2,5 (Carrasco, 2015).

2.1.23 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

“La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) evalúa las principales categorías internas de la institución. Para ello se ponderan las distintas fortalezas y debilidades que se encontraron dentro de las distintas áreas de la institución. El total ponderado más alto que puede obtener una organización es 4,0 y el total ponderado más bajo posible es 1,0. El valor del promedio ponderado es 2,5.

2.1.24 Matriz de alto impacto

Es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, entre otros.

Su nombre proviene de: Debilidades (D), Oportunidades (O), Fortalezas (F) y Amenazas (A). Tiene con referencia las estrategias, FO, FA, DO y DA, como se explica a continuación según Mantilla (2021).

La estrategia FO.

Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios (Mantilla J. , 2021).

La estrategia FA.

“Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.” (Mantilla J. , 2021).

La estrategia DA.

Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión. (Mantilla J. , 2021).

La estrategia DO.

Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad (Mantilla J. , 2021).

Sin embargo, la compañía puede decidir reducir su inversión en el producto y gradualmente discontinuar por etapas ese producto debido a ciertas razones; leyes gubernamentales, se espera que aumenten, con respecto al producto, o la compañía puede tener otros productos con una tasa de potencial mayor donde desea invertir su capital.

Un enfoque más preciso de la identificación de las estrategias, dará como resultado un significado más preciso del atractivo y potencial del mercado. Las empresas deberían identificar esas características del atractivo y potencial que son los más importantes para ellas y sus productos.”

2.1.25 Factores críticos de éxito

- Esta etapa debe ser abordada inmediatamente antes de cualquier análisis, general o específico; interno o externo
- Se debe definir cuáles son los elementos necesarios que deben existir para alcanzar la misión definida previamente por los dueños del negocio.
- Definir aspectos internos y externos que toda empresa de la misma industria o sector debe reunir para alcanzar el éxito
- Son aquellos elementos cuya presencia constituyen ventajas competitivas y cuya carencia nos impiden el cumplimiento de la misión como por ejemplo:

1. Economía a escala en producción

2. Economía a escala en distribución
3. Determinado grado de desarrollo tecnológico
4. Imagen Profesional
5. Calidad del Servicio
6. Servicio Personalizado
7. Abastecimiento oportuno
8. Tener personal de calidad, entre otros.

Variables ambientales

- Son las que perfilan el contexto de desarrollo y los elementos de juicio para el desarrollo de estrategias
- Es importante detectar las tendencias en relación con el entorno-mercado en el que nos movemos, detectando las causas motivantes de la situación actual
- Influyen sobre uno o más factores críticos de éxito en forma positiva o negativa (Chiavenato, 2018)

VACI (Variables Ambientales Críticas Internas)

- Están referidas a la organización, los procesos, los recursos de la empresa, el personal es decir a aquello que se denomina "El Frente Interno", producto del análisis cualitativo de estas se debe identificar las Debilidades Fortalezas (Chiavenato, 2018)
 - a. Debilidad: Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que no reúne las características deseadas (Chiavenato, 2018)
 - b. Fortaleza: Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que reúne las características deseadas (Chiavenato, 2018)

VACE (Variables Ambientales Críticas Externas)

- Referidas al contexto que rodea la empresa, el mercado, los competidores, el ambiente económico, ambiente político, ambiente social, acción del estado, la comunidad, los gremios, es decir a aquello denominado "El frente externo", producto de este análisis se debe identificar las Oportunidades y Amenazas” (Chiavenato, 2018)

a. Amenaza:

Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que no reunimos las características deseadas para aprovecharlo y nos deja en una posición de desventaja

b. Oportunidad:

Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que estamos en capacidad de aprovecharlo y nos deja en una posición de ventaja.

2.1.26 Diagnóstico

- Relativo a su entorno-mercado, deberá contener los puntos fuertes, débiles y limitaciones, tanto propias como del entorno-mercado, en especial deberán evaluarse las fuerzas de los competidores y sus planes sobre futuras acciones, así como una serie de oportunidades y amenazas que se derivan de la situación de la propia empresa en relación con el entorno-mercado en el que se actúa (Chiavenato, 2018).
- En la elaboración de este diagnóstico se tendrá especial consideración los factores claves de éxito
- En este diagnóstico se debe describir las causas que las han provocado, la situación actual y a la vez se aportan recomendaciones parciales sobre acciones a realizar, que posteriormente volverán a ser analizadas al trazar las alternativas estratégicas.” (Chiavenato, 2018).

2.1.27 Escenarios

- Se debe anticipar los posibles escenarios en los cuales se desarrollarán los negocios, a través de la generación de un cambio de actitud frente al futuro
- Existen dos alternativas
 1. La primera, generar este escenario sobre la base de las tendencias predominantes esbozando un "futuro deseado"
 2. La segunda trabajar sobre la base de una prospectiva es decir "Plantear Objetivos en un futuro supuesto"

- El diagnóstico de la etapa precedente debe permitir la realización de un pronóstico en el que se predican la viabilidad y posible evolución de la propia empresa y los competidores más importantes, especificando las conclusiones a las que se ha llegado.

2.1.28 La estrategia

- A esta altura ya tenemos una visión completa de la empresa, su entorno y su posición relativa, el siguiente paso consiste en planear hacia dónde queremos ir y cómo lograrlo a través de una estrategia general y directrices estratégicas y operativas, estas directrices estratégicas y operativas nos llevarán a la formulación de planes específicos.
- Directrices Estratégicas: Líneas de acción o políticas que en su aplicación ayudan al cumplimiento de la estrategia general y a alcanzar los factores críticos de éxito
- Directrices operativas: Líneas de acción o políticas que en su aplicación tenderán a superar las debilidades, mantener las fortalezas, aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas (Chiavenato, 2018).

Para elegir la estrategia general de la empresa previamente es necesario desarrollar un proceso de identificación de objetivos a través de un proceso formal por etapas (Chiavenato, 2018).

2.1.29 Objetivos

- “Tras la realización del diagnóstico y el pronóstico del escenario, se decidirán los objetivos de la empresa que deberán alcanzarse en los próximos años (Chiavenato, 2018).
- Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija (Chiavenato, 2018).

2.1.30 Elección de los objetivos básicos

- Se elegirán aquellos objetivos a CORTO, MEDIO y LARGO PLAZO que más convengan a los intereses de la empresa, pudiendo optar por:
 - a. Beneficio
 - b. Crecimiento
 - c. Seguridad
 - d. Liquidación de la empresa” (Chiavenato, 2018).

2.1.31 Alternativas estratégicas posibles

- Para la consecución del objetivo u objetivos básicos (pueden perseguirse dos o más a la vez tal como, por ejemplo: crecimiento y beneficio a la vez) se estudiarán las alternativas estratégicas posibles:

- a. Expansión
- b. Estabilización o consolidación
- c. Retroceso parcial
- d. Retroceso total (KOTLE, 2014)

- Para la implementación de estas alternativas deberá escogerse el ámbito producto-mercado de posible actuación, paralelo se tendrá en cuenta las acciones recomendadas en el diagnóstico.”

- Se buscará aquel ámbito producto-mercado en el que se posea o se pueda poseer superioridad sobre los competidores.

- El ámbito seleccionado comportará un estudio de las futuras zonas geográficas y segmentos de actuación, así como el posicionamiento que deberá darse a cada producto

- Una vez decidido el ámbito producto-mercado de posible actuación se volverá a tener en cuenta los factores clave de éxito decidiendo "cuáles de las ventajas diferenciales de la compañía se utilizarán como fuerza principal de impulsión", así como, por ejemplo:

1. Costos más bajos
2. Recursos financieros superiores
3. Amplia y organizada red de distribución
4. Esta fuerza principal de impulsión, provocará la realización de una serie de movimientos estratégicos necesarios para el éxito de la estrategia que tendrá lugar.”

2.1.32 Objetivos estratégicos

Expectativa que se ha generado como consecuencia del análisis interno y externo con vista a la misión.

Son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales y sueños de una organización para mediano y largo plazo. En conjunto figuran una definición operativa de la visión y cuyo logro nos permite saber si la hemos alcanzado.

Cada objetivo estratégico debe responder las siguientes preguntas: ¿Qué se quiere lograr? ¿Cuándo se debe lograr? ¿Cómo se sabrá si se ha logrado?

2.1.33 Meta

Objetivos a corto plazo (menos de un año). Las metas proporcionan un sentido de dirección, sin una meta los individuos al igual que las empresas o departamentos tienden a la confusión reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar.”

2.1.34 Estrategias

Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Lo entendemos como la acción para alcanzar el objetivo estratégico; la formulación de una estrategia es una actividad puramente intelectual mientras que la ejecución son de tipo operativo (Mantilla J. , 2021).

2.1.35 Actividades

Conjunto de las acciones y tareas a las que algo o alguien se dedica; conjunto de las acciones que conforman un campo determinado o van encaminadas a alcanzar un fin específico.

2.1.36 Tácticas.

“Las tácticas definen las acciones particulares que cada parte realiza en la ejecución de su estrategia.

Mientras que la estrategia marca la línea general de actuación, las tácticas son las acciones en las que concreta dicha estrategia. La táctica contesta a la pregunta de cómo llevamos a cabo nuestros planes e ideas.” (Amaluiza, 2018).

2.1.37 Políticas

Acción para alcanzar las metas. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repita una y otra vez dentro de una organización (Amaluiza, 2018).

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

2.1.38 Presupuesto

“Los presupuestos son programas en los que se le asigna cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos. La finalidad principal consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlan las actividades de la organización en términos financieros.” (Amaluiza, 2018).

2.1.39 Responsables

Los responsables son aquellos departamentos o personas sobre los cuales recae la responsabilidad de que se cumplan los objetivos planeados (Amaluiza, 2018).

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de investigación

3.1.1 *Enfoque Cualitativo*

Bernal (2021) “El enfoque cualitativo busca principalmente. "dispersión o expansión" de los datos o información” (p.23)

El enfoque de la investigación fue cualitativo ya que se describió a través del diagnóstico todas las cualidades de la microempresa y la descripción de las estrategias propuestas para la microempresa.

3.2 Nivel de Investigación

3.2.1 *Exploratorio*

Bernal (2021) “Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir un nivel superficial de conocimiento” (p-25).

Se propuso este nivel para conseguir la información más precisa sobre los procesos

3.3 Diseño de Investigación

De acuerdo con los requisitos de la indagación, durante el desarrollo de la misma se procedió a la utilización del siguiente tipo de investigación:

Investigación de campo

Bernal (2021) “La investigación de campo recopila los datos directamente de la realidad y permite la obtención de información directa en relación a un problema” (p.31).

Se utilizará esta investigación por cuanto se conocerá de cerca los procesos y las actividades que se realizan directamente en la empresa.

3.4 Tipo de estudio

El estudio se ejecutó en un tiempo y lugar específico en este caso fue en la estación de la Microempresa Refrirepuestos Chimborazo con el fin de mejorar la gestión administrativa y financiera de la empresa.

3.5 Población y muestra

Para la elaboración de la presente investigación se ha tomado como población tanto al personal administrativo como también operativo el mismo que está compuesto por un total de 4 colaboradores que laboran en la microempresa para lo cual no se requiere del cálculo de la muestra. Además de los clientes externos, registrados en la base de datos con más de cinco facturas durante los dos últimos años.

La población final se presenta en la Tabla

Tabla 1: Población Clientes Internos de la microempresa Refrirepuestos Chimborazo

POBLACIÓN	
GERENTE	1
COLABORADORES	4
TOTAL	5

Fuente: Refrirepuestos Chimborazo

Tabla 2: Población Clientes Externos de la microempresa Refrirepuestos Chimborazo

POBLACIÓN	
<i>Clientes</i>	2455
<i>Muestra</i>	142
TOTAL	142

Fuente: Refrirepuestos Chimborazo

Elaborado por: Huacho, N, (2021).

3.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.

3.6.1 Método Deductivo

La modalidad deductiva menciona (Carrasco, 2015) “Es aquel que va de lo general a lo particular, del todo de sus partes”.

3.6.2 Método Inductivo

Se define como (Montoya, 2015): “Aquel que parte de la observación de hechos y casos particulares para llegar a la ley general; en otras palabras, va de sus partes al todo”.

Comprende los siguientes pasos:

- Observación
- Experimentación
- Comparación
- Abstracción y
- Generalización

3.6.3 Método Analítico

Esta técnica contribuyó en la revisión de los estados financieros en los cuales se detalló la situación financiera actual de la empresa para determinar las falencias que la aquejan.

3.7 Técnicas e instrumentos

Las técnicas utilizadas fueron:

a) Observación

Para (Bernal, 2021) la observación. “Permite obtener información directa y confiable siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado”.

b) Entrevista

Según (Bernal, 2021) afirma así: “Esta técnica está orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuentes de información”.

c) Encuesta

Según (Bernal, 2021) afirma que: “Se utiliza como técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas, pero aún sigue utilizando”.

3.7.1 Instrumentos

a) Observación Directa. - Se aplicó este instrumento para ver directamente aquellas falencias existentes dentro de la empresa a partir de ello dar solución a los inconvenientes encontrados.

b) Guía de Entrevista. - Se formuló un conjunto de preguntas diseñadas para un diálogo adecuado, el mismo fue establecido por el investigador y dirigido al personal de la empresa para recolectar información clara y concisa de la empresa.

c) Test o Cuestionario. - Se elaboró un conjunto de preguntas cerradas las cuales fueron aplicados a la muestra de consumidores, los mismos contestaron con toda certeza a fin de facilitar información real sobre la percepción de la empresa y los productos.

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE RESULTADOS

En este capítulo se pudo desarrollar los instrumentos escogidos para la recolección de información sobre la empresa y sus principales factores internos y externos que influyen en el desarrollo de las diferentes actividades administrativas y operacionales de la microempresa Refrirepuestos Chimborazo.

4.1 Entrevista

1. ¿Cómo nace la idea de crear la microempresa Refrirepuestos Chimborazo?

A través de la idea de emprender y aprovechar los conocimientos en esta área técnica.

4 ¿Cuáles son los objetivos que tiene la microempresa Refrirepuestos Chimborazo?

Servir al cliente y satisfacer las necesidades además de generar una rentabilidad y posibilidad de negocio para nosotros como dueños de la empresa.

5 ¿Cuáles son los servicios que ofrece la microempresa Refrirepuestos Chimborazo?

Se ofertan servicios técnicos y repuestos para las máquinas refractarias.

6 ¿La empresa tiene definida y por escrito la Misión y Visión?

Definida aún no se posee.

7 ¿Posee actualmente la empresa un Plan estratégico?

No. La empresa no posee un plan estratégico.

6. Considera que ¿un Plan Estratégico contribuirá a lograr el posicionamiento y competitividad en la empresa?

Si, ya que nos puede ayudar a mejorar nuestras actividades y mejorar los procesos que tenemos.

7. ¿Cuenta la microempresa Refrirepuestos Chimborazo, con planes publicitarios?

Un plan definido no, pero se ha logrado publicidad a través de medios locales.

8.- ¿La microempresa Refrirepuestos Chimborazo cuenta con un organigrama bien estructurado?

No se cuenta con la actualización según los nuevos procesos.

9.- ¿Qué proceso se sigue para el ingreso de nuevo personal a la microempresa Refrirepuestos Chimborazo?

De selección de acuerdo al requerimiento del área donde se necesite personal. En el caso técnico por la experiencia y el área donde ha logrado esta experiencia.

14. ¿La empresa proporciona a los empleados algún manual de funciones o procedimiento para que puedan realizar sus funciones en forma eficiente y efectiva?

Un manual como tal no, pero las funciones se las da según las actividades que se den al transcurso del trabajo.

15. ¿La empresa capacita constantemente a sus empleados?

En ocasiones se lo realiza, según los nuevos procesos técnicos y el avanza tecnológico.

16 ¿Qué aspectos considera importante para la competitividad en la empresa?

Definir nuestros procesos y definir las funciones de nuestros empleados.

17 ¿Aceptaría implementar un Plan Estratégico en su empresa?

Sí porque es un paso para mejorar nuestras condiciones empresariales.

18 ¿Conoce cuáles son sus principales competidores?

En la ciudad tal vez dos, pero la competencia es más bien en ciudades diferentes como Ambato y Guayaquil.

4.2 Encuesta clientes externos

1. Desde hace cuánto tiempo usted es cliente de La microempresa Refrirepuestos Chimborazo?

Tabla 1-4: Tiempo de Cliente

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	67	47%
2 años	43	30%
3 años	24	16%
más de 4 años	8	6%
TOTAL	142	100.00%

Elaborado por: Huacho, N, (2021).

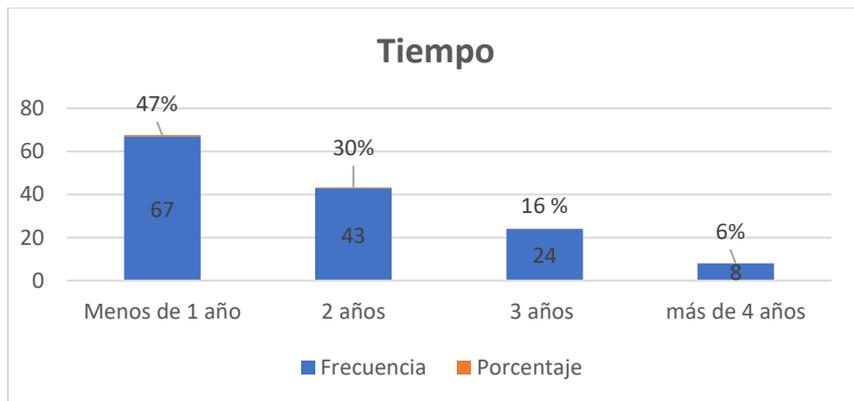


Gráfico 1-4. Tiempo

Elaborado por: Huacho, N, (2021).

Análisis: En la encuesta realizada se identifica que el 47% de la población es cliente de la empresa por menos de un año; el 30% menciona que es cliente por dos años; el 16% manifiesta que es cliente por tres años, y el 6% manifiesta que es cliente por más de cuatro años.

2. ¿Qué tipo de servicio es el que más utiliza de La microempresa Refrirepuestos Chimborazo?

Tabla 2-4: Tipo de Servicio utilizado

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Atención y despacho	97	68%
Servicio de mantenimiento	45	32%
TOTAL	142	100%

Elaborado por: Huacho, N, (2021).

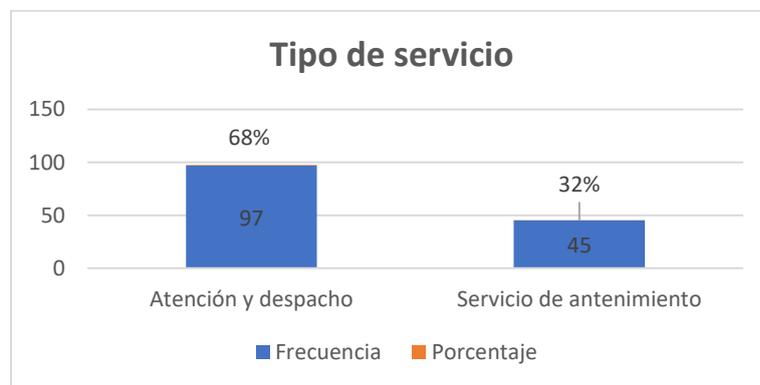


Gráfico 2-4. Tipo de Servicio utilizado

Elaborado por: Huacho, N, (2021).

Análisis: En la encuesta realizada se identifica que el 68% de la población hace uso de la atención y despacho de materiales por parte de Refrirepuestos Chimborazo; mientras que el 32% hace uso del servicio técnico.

8 ¿Ha recibido algún tipo de promoción por parte de la microempresa Refrirepuestos Chimborazo?

Tabla 3-4: Promoción

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	99	70%
No	43	30%
TOTAL	142	100%

Elaborado por: Huacho, N, (2021).

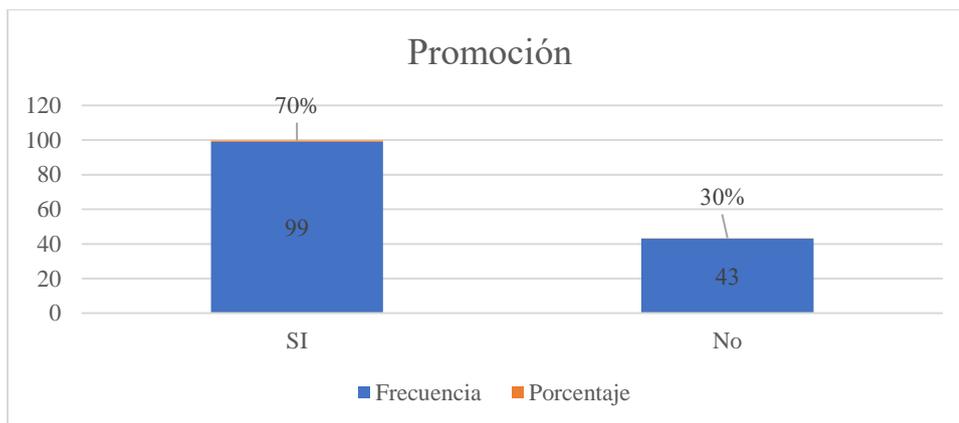


Gráfico 3-4. Promoción

Elaborado por: Huacho, N, (2021).

Análisis: En la encuesta realizada se identifica que el 70% de la población menciona que ha recibido una promoción por parte de la empresa; y el 30% menciona que no lo ha recibido.

9 ¿Qué tipo de promoción ha recibido por parte de la microempresa Refrirepuestos Chimborazo?

Tabla 4-4: Promoción

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Descuentos	67	47%
Obsequios	56	39%
Nada	19	13%
TOTAL	142	100%

Elaborado por: Huacho, N, (2021).

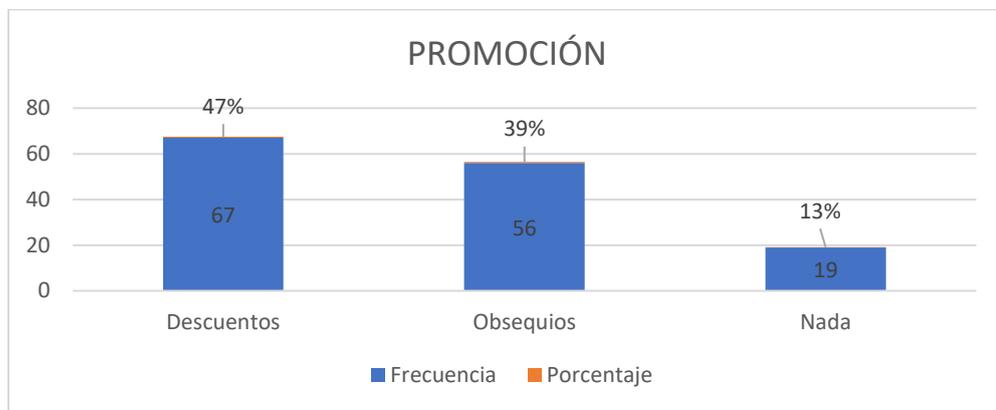


Gráfico 4-4. Promoción

Elaborado por: Huacho, N, (2021).

Análisis: En la encuesta realizada se identifica que el 47% de la población ha recibido una promoción en forma de descuento; el 39% a través de obsequios y el 13% no ha recibido.

10 ¿La calidad del servicio es?

Tabla 5-4: Calidad del Servicio

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	12	8%
Bueno	30	21%
Regular	81	57%
Malo	19	13%
TOTAL	142	100%

Elaborado por: Huacho, N, (2021).

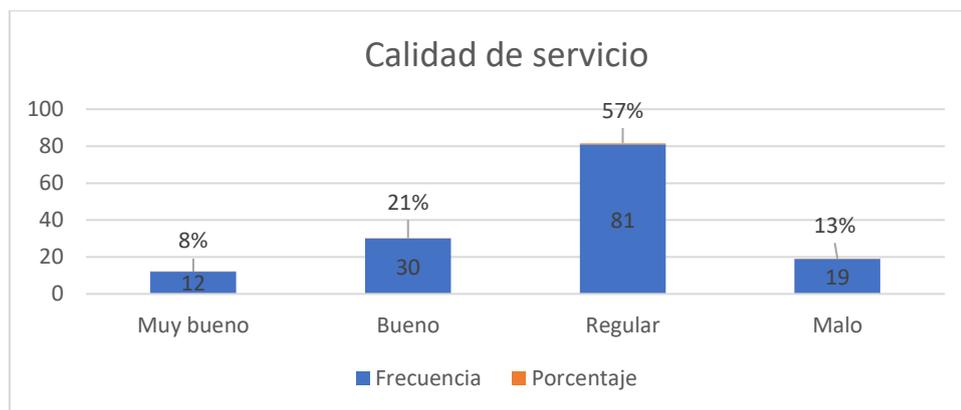


Gráfico 5-4. Calidad del servicio

Elaborado por: Huacho, N, (2021).

Análisis: En la encuesta realizada se identifica que el 57% de la población percibe la calidad del servicio es regular; el 21% lo percibe como bueno; el 13% manifiesta que la calidad del servicio es malo; y el 8% considera que es muy bueno.

11 ¿Los precios de los servicios son?

Tabla 6-4: Precios

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Mayores a otras empresas	12	8%
Iguals a otras empresas	84	59%
Menores a otras empresas	46	32%
TOTAL	142	100%

Elaborado por: Huacho, N, (2021).

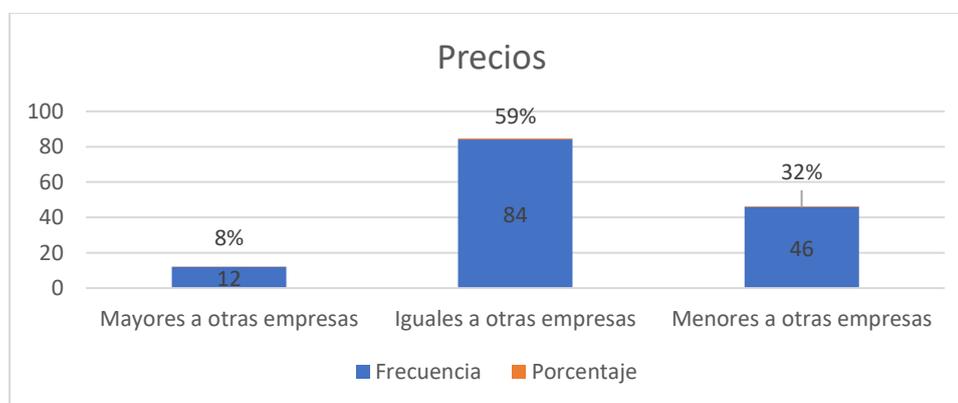


Gráfico 6-4. Precio

Elaborado por: Huacho, N, (2021).

Análisis: En la encuesta realizada se identifica que el 59% de la población considera que los precios son iguales a otras empresas;

12 ¿A través de qué medios de comunicación conoció usted de la microempresa Refrirepuestos Chimborazo?

Tabla 7-4: Medios de comunicación

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Radio	26	18%
Televisión	17	12%
Prensa	37	26%
Amigos	56	39%
Otros (redes sociales)	6	4%
TOTAL	142	100%

Elaborado por: Huacho, N, (2021).

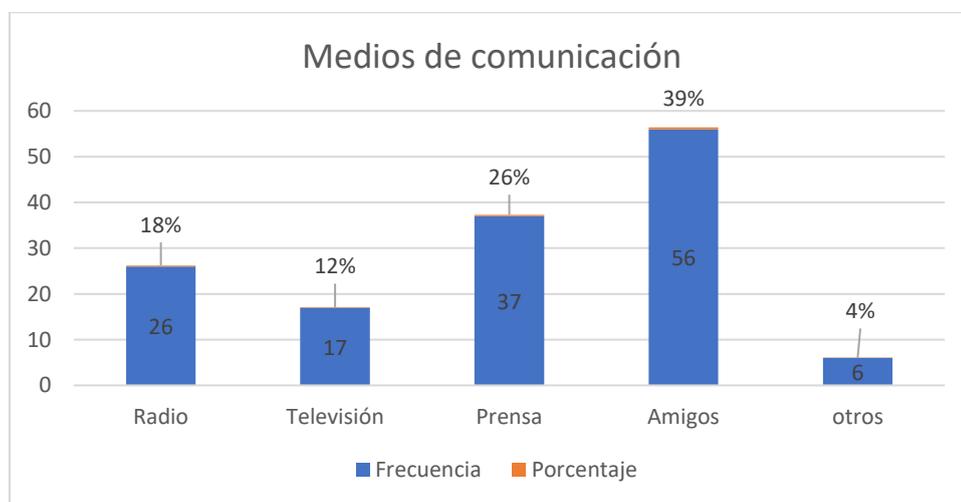


Gráfico 7-4. Medios de Comunicación

Elaborado por: Huacho, N, (2021).

Análisis: En la encuesta realizada se identifica que la promoción que da la empresa está dada en un 39% a través de amigos; el 26% en prensa; el 18% por radio; y el 12% por televisión, mientras que el 4% por otros que se consideran redes sociales.

13 ¿Por qué motivos usted prefiere a la microempresa Refrirepuestos Chimborazo?

Tabla 8-4: Preferencia del cliente

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Ubicación	45	32%
Precios	42	30%
Atención al cliente	24	17%
Diversidad de Servicio	24	17%
Otros	7	5%
TOTAL	142	100%

Elaborado por: Huacho, N, (2021).

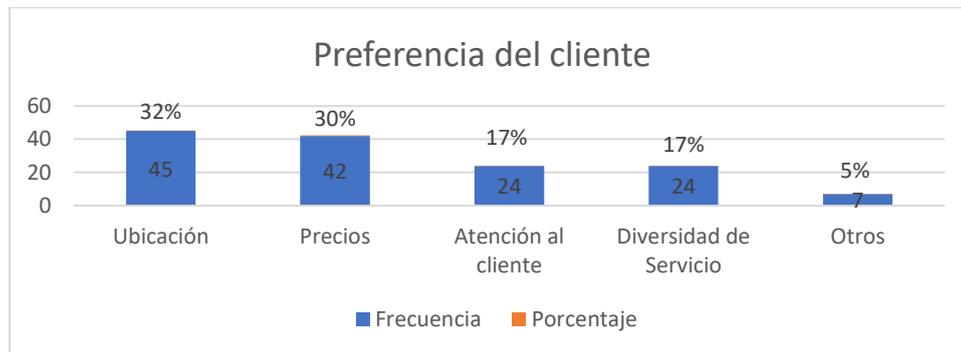


Gráfico 8-4. Preferencia del cliente

Elaborado por: Huacho, N, (2021).

Análisis: En la encuesta realizada se identifica que prefiere utilizar los servicios de Refrirepuestos en un 32% por la ubicación, el 30% por el nivel de precios; 17% por la atención al cliente y la diversidad del servicio.

14 ¿Cree usted que la microempresa Refrirepuestos Chimborazo aporta al desarrollo y crecimiento de la economía riobambeña creando fuentes de empleo?

Tabla 9-4: Desarrollo y crecimiento

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	127	89%
No	15	11%
TOTAL	142	100%

Elaborado por: Huacho, N, (2021).

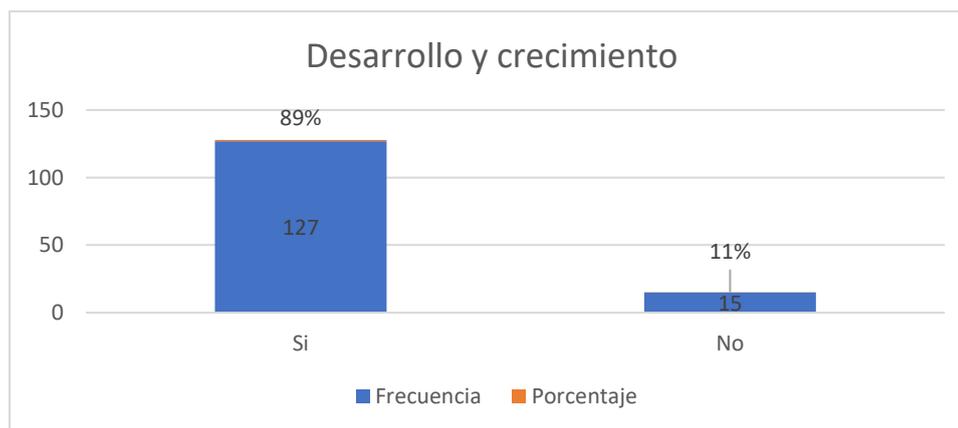


Gráfico 9-4. Desarrollo y crecimiento

Elaborado por: Huacho, N, (2021).

Análisis: En la encuesta realizada se identifica que el 89% de la población considera que la empresa contribuye al desarrollo y crecimiento de la economía del país, y el 11% considera que no.

15 ¿Qué sugerencias solicitaría para mejorar la empresa?

Tabla 10-4: Sugerencia

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Mayor Publicidad	24	17%
Promociones	67	47%
Incrementar servicios	51	36%
TOTAL	142	100%

Elaborado por: Huacho, N, (2021).

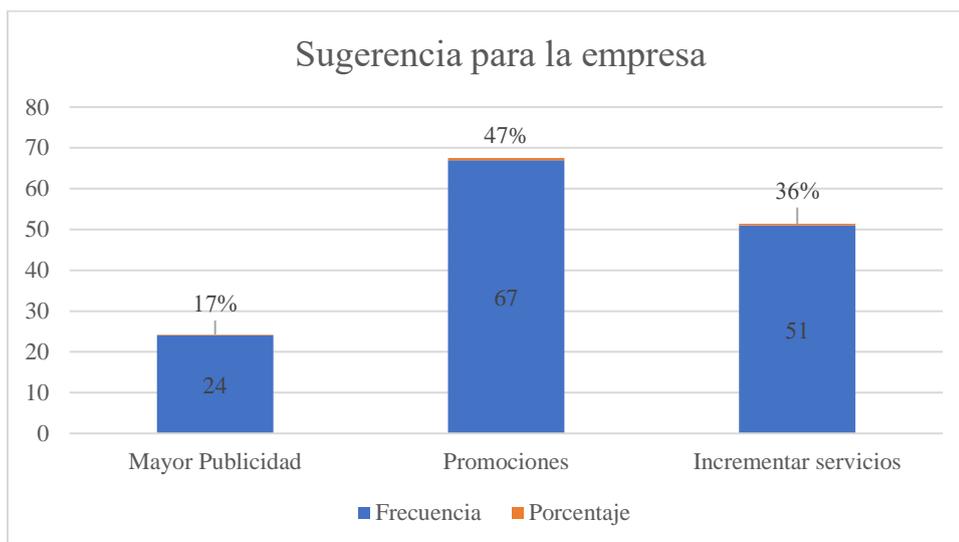


Gráfico 10-4. Sugerencia para la empresa

Elaborado por: Huacho, N, (2021).

Análisis: En la encuesta realizada se identifica que el 47% menciona que debe existir más promociones, el 36% que debe incrementar servicios y el 17% mayor publicidad.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA “REFRIREPUESTOS CHIMBORAZO”
DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2022-2026

5.1 Contenido de la propuesta

El contenido de la propuesta seguirá una estructura establecida según el marco teórico planteado siendo así se podrá seguir de forma ordenada cada una de las fases que contiene el diseño de un plan estratégico.

5.2 Antecedentes de la propuesta

5.2.1 *Descripción de la microempresa*

La microempresa es una entidad local de la ciudad de Riobamba, con presencia por más de ocho años de constitución legal, la cual genera empleo y el dinamismo económico a través de la comercialización de insumos, repuestos y artículos de uso técnico refractario.

5.2.2 *Base Legal*

Se encuentra constituida bajo el sistema actualizado de microempresas Rimpe, y mantiene su condición actual activa.

5.2.2.1 *Visión*

Ser una empresa líder en la localidad, con excelencia y calidad en el servicio para satisfacer a nuestros clientes.

5.2.2.2 *Misión*

Responder a nuestros clientes con la más óptima calidad en productos y servicios, contribuyendo al desarrollo económico y social de la ciudad y provincia.

5.2.2.3 *Política de Garantía actualizada*

Esta Política será entendida, mantenida y permanentemente actualizada a todos los niveles de la organización y donde sus objetivos son:

- Asegurar una buena práctica profesional, orientada a la excelencia técnica.
- Apartarse de cualquier práctica que pueda comprometer su independencia de juicio técnico en los servicios que lleva a cabo.
- Mantener como política inalterable un sistema de gestión que garantice la competencia, eficiencia, y confiabilidad de resultados en clientes.
- Proporcionar beneficios y seguridad a sus empleados, respeto al medio ambiente y cumplimiento a los requisitos legales regulatorios.

5.2.2.4 *Valores*

Los valores que constituyen en la microempresa “Refrirrepuestos Chimborazo”, involucran a los valores personales de cada uno de los colaboradores y desde ahí la proyección a las actividades que realiza la empresa. Estos valores por tanto son el espejo de cada colaborada para hacer un marco referencial para toda la empresa.

Responsabilidad. - Es toda capacidad u obligación de responder por los actos propios e implica la palabra dada o la fe empeñada.

Honestidad. - Es la virtud de la sinceridad, rectitud de ánimo, e integridad en el proceder.

Verdad. - Es todo juicio o proposición que no se puede negar racionalmente porque implica el reconocimiento o desvelamiento de la realidad auténtica mediante la aplicación de la investigación científica, El saber humano y crecimiento personal.

Perseverancia. - Consideramos la perseverancia como la virtud de “mantenernos constantemente” laborando en la las tareas fundamentales de la educación y la generación de

ciencia y tecnología mediante la investigación científica para encontrar soluciones auténticas a los problemas que la sociedad nos demanda.

5.2.2.5 *Valores Corporativos*

Atención al cliente

Buscamos cumplir todas sus expectativas con plena confianza y garantía.

Calidad de Servicio

Gestión de la Calidad Total, continua, real, factible y útil, que afecta a toda la microempresa, a todos los empleados, productos, procesos y al servicio.

Consideración a los colaboradores de la empresa

Respeto y consideración a cada uno de nuestros colaboradores procurando sus condiciones legales laborales, prevención de riesgos laborales y su crecimiento personal.

5.2.2.6 *Beneficios*

Al comprar en la Refrirepuestos Chimborazo los beneficios son:

Tabla 1-5: Beneficios

Refrirepuestos Chimborazo	
CALIDAD	Garantizada por nuestras marcas utilizadas
CANTIDAD	Precisa según el requerimiento del cliente
PRECIOS COMPETITIVOS	Según el alcance y cumplimiento a los impuestos
SERVICIOS	Que fomenten al consumo local y nacional de las familias.

Elaborado por: Huacho, N. 2022

5.2.2.7 *Horario de Atención*

8.30 am a 18.30 pm

5.2.2.8 Ubicación

Riobamba, Guayaquil y Pichincha

5.2.2.9 Slogan

“Calidad que garantiza su uso”.

5.2.2.10 Organigrama Estructural

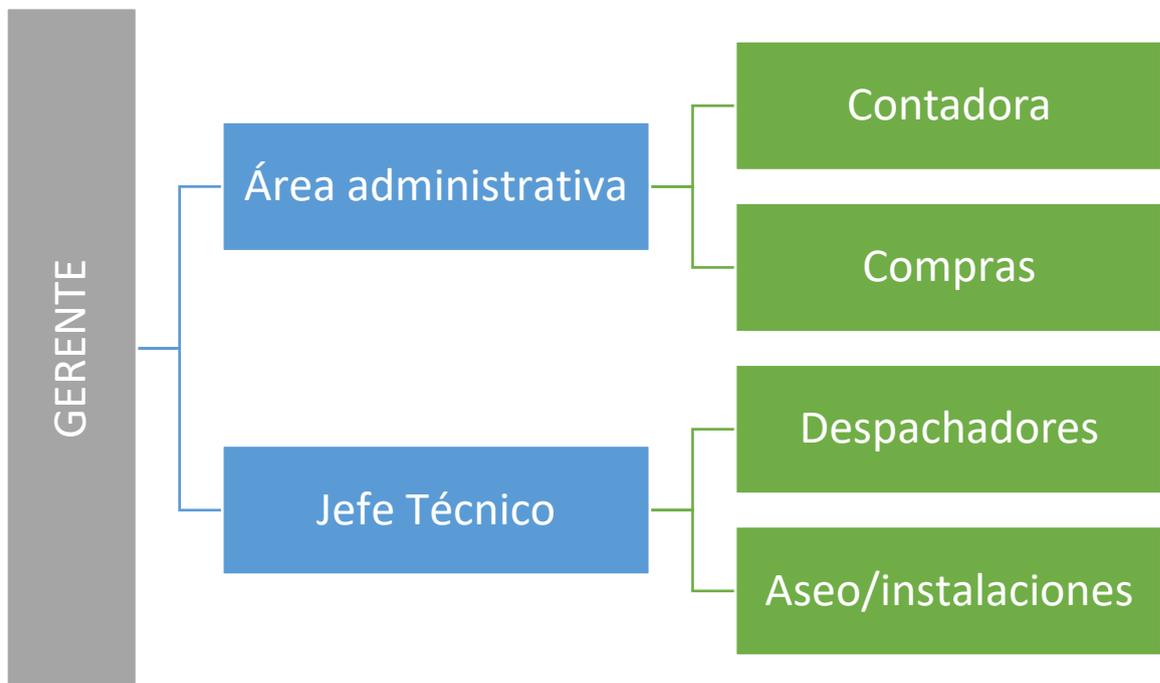


Figura 1-3: Estructura organizacional

Fuente: Refrirepuestos Chimborazo

Elaborado por: Huacho, N. (2022)

5.3 Objetivo de la propuesta

Elaborar un Plan Estratégico para mejorar los procesos con el fin de orientar las decisiones cotidianas y también para evaluar el progreso y cambiar los enfoques en la microempresa Refrirepuestos Chimborazo.

5.4 Desarrollo de la propuesta



Figura 2-3: Desarrollo de la propuesta

Fuente: Refrirepuestos Chimborazo

5.4.1 Análisis FODA como sustento para diseñar estrategias

Para dar cumplimiento al primer objetivo de la investigación se partió del análisis del macroentorno que permitió analizar las dimensiones: económica, política, ambiental, tecnológica, social, competitiva y geográfica. Así mismo el microentorno que permitió analizar las dimensiones del: talento humano, administrativa, financiera, comercialización e infraestructura. Posterior se realizó el análisis de las dimensiones con su determinada categorización que se denomina perfil estratégico con sus respectivas respuestas, esto pudo conducir a la elaboración de la MATRIZ FODA que servirá como base para dar cumplimiento al segundo objetivo planteado.

5.4.1.1 Estructura de la misión

Tabla 2-5: Estructura de la misión

PREGUNTAS	MICROEMPRESA REFRIREPUESTOS CHIMBORAZO
¿Cuál es el propósito de la estación?	Brindar un servicio óptimo a los clientes
¿Dónde se llevará a cabo la actividad?	En el cantón Riobamba
¿Cómo se venderá?	A través del adecuado expendio de repuestos y servicio técnico
¿En qué nos convertirá?	Convirtiéndonos en líderes locales
¿Con que criterios se va a realizar?	Garantizando estándares de calidad, y precio justo
¿Para qué se va a realizar?	Para apoyar al desarrollo y crecimiento de la localidad

Elaborado por: Huacho, N. 2022

Misión propuesta

Brindar un servicio óptimo a nuestros clientes en el cantón Riobamba a través del adecuado expendio de repuestos y servicio técnico convirtiéndonos en líderes locales y garantizando estándares de calidad y precio justo para apoyar el desarrollo y crecimiento del cantón.

5.4.1.2 Estructura de la visión

Tabla 3-5: Estructura de la visión

PREGUNTAS	REFRIREPUESTOS CHIMBORAZO
¿Cómo se enfoca la empresa dentro de 5 años?	Ser una estación líder en la comercialización al por menor y mayor de repuestos y servicio técnico
¿Cuál es el lugar donde se proyecta en el futuro?	En el cantón Riobamba.
¿Que ofrecerá?	Ofreciendo un servicio de calidad y calidez
¿Con que finalidad le gustaría crecer?	Con la finalidad de satisfacer a nuestros clientes

Elaborado por: Huacho, N. 2022

Visión propuesta

Ser una estación líder en la comercialización de repuestos y servicio técnico en el cantón Riobamba, ofreciendo un servicio de calidad y calidez con la finalidad de satisfacer a nuestros clientes.

5.4.1.3 Macro entorno externo

a. Dimensión económica

Tabla 4-5: Dimensión económica

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
E1	Inflación	Alta	Crea incertidumbre en los clientes ante el crecimiento en los precios de los productos en todos los segmentos	<ul style="list-style-type: none"> ● Gobierno ● Clientes 	Amenaza
E2	SBU	Medio	El salario básico unificado de USD \$ 425.00 dólares para este año, esto servirá para dinamizar la economía del mercado puesto que aumentan el consumo por parte de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ● Gobierno ● Empleados ● Trabajadores ● Clientes 	Equilibrio
E3	Obligaciones tributarias	Alta	La empresa se rige a la normativa de emisión de facturas electrónicas y requerimientos para la venta de y constituye el catálogo de Rimpe.	<ul style="list-style-type: none"> ● Gobierno ● Empleados ● Trabajadores ● Clientes 	Amenaza

Elaborado por: Huacho, N. 2022

b. Dimensión política

Tabla 5-5: Dimensión política

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
P1	Eliminación de subsidios	Alta	La reducción de subsidios de partes y repuestos para todo tipo de electrodoméstico, maquinaria de uso menor, bienes de producción	<ul style="list-style-type: none"> ● Gobierno ● Ciudadanía ● Clientes ● Proveedores 	Amenaza

Elaborado por: Huacho, N. 2022

c. Dimensión ambiental

Tabla 6-5: Dimensión ambiental

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
A1	Normas ambientales	Media	Al ser parte del expendio de nuevas partes y repuestos de los artículos de enfriamiento y congelación, al descarte de las piezas anteriores genera contaminación para el medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ● Gobierno ● Empleados ● Trabajadores ● Entes de control 	Amenaza

Elaborado por: Huacho, N. 2022

d. Dimensión tecnológica

Tabla 7-5: Dimensión tecnológica

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
T1	Actualización y automatización tecnológica	Alta	Es imprescindible para mejorar los procesos administrativos para el normal funcionamiento de las actividades diarias de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ● Empleados ● Trabajadores 	Oportunidad
T2	Optimización de los recursos	Media	La optimización de recursos ayudará a mejorar los procesos dentro de la empresa para alcanzar mejores niveles de rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> ● Empleados ● Trabajadores 	Oportunidad

Elaborado por: Huacho, N. 2022

e. Dimensión social

Tabla 8-5: Dimensión social

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
S1	Fidelización de los clientes	Alta	La empresa cuenta con clientes que son fieles debido a la calidad y variedad del producto que se expende.	<ul style="list-style-type: none"> ● Ciudadanía ● Clientes ● Proveedores 	Oportunidad

Elaborado por: Huacho, N. 2022

f. Dimensión competitiva

Tabla 9-5: Dimensión competitiva

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
DC1	Competencia	Alta	Es imprescindible conocer la competencia directa para poder innovar dentro de la empresa y atraer nuevos clientes que permitan el crecimiento económico en el mercado local.	<ul style="list-style-type: none"> ● Clientes ● Proveedores 	Amenaza

Elaborado por: Huacho, N. 2022

g. Dimensión geográfica

Tabla 10-5: Dimensión geográfica

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
G1	Ubicación geográfica	Alta	La empresa se encuentra ubicada en un sector de tránsito comercial lo que implica una mayor afluencia de compradores	<ul style="list-style-type: none"> ● Ciudadanos ● Clientes ● Proveedores 	Oportunidad

Fuente: Refrirepuestos Chimborazo

Elaborado por: Huacho, N. 2022

5.4.2 Perfil estratégico de fuerzas externas

Tabla 11-5: Perfil estratégico de fuerzas externas

Factores	Clasificación del Impacto				
	Amenaza		Equilibrio	Oportunidad	
	Gran Amenaza	Amenaza	E	Oportunidad	Gran Oportunidad
Inflación		X			
Sueldos			X		
Obligaciones tributarias		X			
Eliminación de subsidios del repuestos y servicio técnico		X			
Normas ambientales		X			
Actualización y automatización tecnológica				X	
Optimización de los recursos				X	
Fidelización de los clientes					X
Competencia		X			
Ubicación geográfica				X	
TOTAL	0	4	1	3	1
PORCENTAJE	0%	40%	10%	40%	10%

Fuente: Refrirepuestos Chimborazo

Elaborado por: Huacho, N. 2022

a. Respuestas a factores estratégicos externos

Tabla 12-5: Respuestas a factores estratégicos externos

RESPUESTAS A FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS					
Cód.	Factores Externos	Ponderación	Peso	Calificación	Respuesta a la Calificación
A1	Inflación	2	0.07	2	0.14
A2	Obligaciones tributarias	2	0.07	2	0.14
A3	Eliminación de subsidios de repuestos y servicio técnico	3	0.1	3	0.3
A4	Normas ambientales	2	0.07	2	0.3
A5	Competencia	3	0.1	3	0.3
SUBTOTAL		12	0.41	12	1.18
O1	Actualización y automatización tecnológica	4	0.13	4	0.52
O2	Optimización de los recursos	4	0.13	4	0.52
O3	Fidelización de los clientes	5	0.17	5	0.85
O4	Ubicación geográfica	4	0.13	4	0.52
SUBTOTAL		17	0.56	17	2.41
TOTAL		29	0.97	29	3.59

Fuente: Refirrepuestos Chimborazo

Elaborado por: Huacho, N. 2022

Análisis de los Factores Estratégicos Externos

Los factores que corresponden a las amenazas tienen un peso de 0,41% una calificación de 12 puntos con respecto al peso y una respuesta a la calificación del 1,18% mientras que los factores de las oportunidades tienen un peso de 0,56% y una calificación de 17 puntos en respecto al peso y una respuesta a la calificación del 2,41%. El total de las respuestas de los Factores Estratégicos Externos tienen un peso de 1% de 29 puntos con respecto al peso y la respuesta a la calificación de 3,59%.

En respuesta a lo analizado la Refrirepuestos Chimborazo, se orienta a realizar estrategias que contrarresten las amenazas que tiene la empresa y a su vez la maximización de las oportunidades externas da la apertura para incrementar el nivel de rentabilidad y mejorar la empresa.

5.4.2.1 Micro entorno interno

a. Dimensión del talento humano

Tabla 13-5: Dimensión del talento humano

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
TH1	Empleados y trabajadores comprometidos con la empresa	Medio	Los empleados y trabajadores de la empresa desempeñan sus actividades de forma adecuada.	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerente ● Empleados ● Trabajadores 	Fortaleza
TH2	Sueldos	Medio	Los empleados y trabajadores cobran su sueldo de acorde a lo establecido por la ley.		Equilibrio
TH3	Ausencia de procesos en la selección y contratación del personal	Alta	La empresa no realiza un proceso de selección y reclutamiento adecuado para la selección y contratación de los empleados y trabajadores.		Debilidad
TH4	Falta de capacitación en el personal	Bajo	Falta de capacitación para enrolarse en el ámbito laboral acorde a las necesidades de la empresa.		Debilidad

Fuente: Refrirepuestos Chimborazo

Elaborado por: Huacho, N. 2022

b. Dimensión administrativa

Tabla 14-5: Dimensión administrativa

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
TH1	Planeación administrativa	Baja	La empresa no establece metas a futuro debido a la administración mínimamente técnica.	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerente ● Empleados ● Trabajadores 	Debilidad
TH2	Inadecuado cumplimiento de objetos	Baja	La empresa no cumple con los objetivos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerente ● Empleados ● Trabajadores 	Debilidad
TH3	Control administrativo	Baja	La implementación de medios de comunicación adecuados nos permitirá controlar las actividades de los empleados y trabajadores para medir el rendimiento del personal dentro de la empresa debido a que actualmente no existe un control sistematizado.	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerente 	Debilidad
TH4	Falta de un Plan Estratégico	Baja	La empresa no cuenta con un plan estratégico financiero que permita obtener la rentabilidad óptima.	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerente ● Empleados ● Trabajadores 	Debilidad

Fuente: Refrirepuestos Chimborazo

Elaborado por: Huacho, N. 2022

c. Dimensión financiera

Tabla 15-5: Dimensión financiera

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
F1	Inexistencia de manejo de presupuestos en la empresa	Baja	La empresa no maneja presupuestos para realizar sus actividades.	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerente 	Debilidad
F2	Baja rentabilidad	Baja	La rentabilidad y el rendimiento de la empresa pueden mejorarse.	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerente ● Empleados ● Trabajadores 	Debilidad

Fuente: Refrirepuestos Chimborazo

Elaborado por: Huacho, N. 2022.

d. Dimensión de comercialización

Tabla 16-5: Dimensión de comercialización

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
C1	Agilidad para el expendio de repuestos	Alta	La compra de los productos se los hace directamente de las casas o marcas seleccionadas que es el proveedor directo para la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerente ● Proveedores 	Fortaleza
C2	Deficiente control de las ventas	Media	La empresa no realiza un análisis pormenorizado, de su condición financiera local,.	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerente ● Despachadores 	Debilidad
C3	Seguridad y garantía de variedad y precio justo en los repuestos y servicio técnico	Alta	La percepción que los clientes tienen sobre la empresa es que se expende repuestos de calidad en las mejores marcas	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerente ● Despachadores ● Clientes 	Fortaleza
C4	Alto posicionamiento en el mercado	Alta	La empresa está establecida dentro del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerente ● Empleados ● Trabajadores 	Fortaleza

Fuente: Refrírrepuestos Chimborazo

Elaborado por: Huacho, N. 2022

e. Dimensión de infraestructura

Tabla 17-5: Dimensión de infraestructura

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
II	Buena imagen corporativa	Medio	La percepción que los clientes tienen de la microempresa es que expende la calidad de los productos expendidos siempre contarán con garantía y son originales.	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerente ● Empleados ● Trabajadores 	Fortaleza

Fuente: Refrirepuestos Chimborazo

Elaborado por: Huacho, N. 2022

5.4.3 Perfil estratégico de fuerzas internas

Tabla 18-5: Perfil estratégico de fuerzas internas

Factores	Clasificación del Impacto				
	Debilidades		Equilibrio	Fortalezas	
	Gran Debilidad	Debilidad	E	Fortalezas	Gran Fortaleza
Empleados y trabajadores comprometidos con la empresa				x	
Sueldos			x		
Ausencia de procesos en la selección y contratación del personal		x			
Falta de capacitación en el personal		x			
Planeación administrativa		x			
Inadecuado cumplimiento de objetivos		x			
Control administrativo		x			
Falta de un Plan Estratégico		x			
Inexistencia de manejo de presupuestos en la empresa		x			
Baja rentabilidad		x			
Agilidad para el expendio del repuestos y servicio técnico				x	
Deficiente control de las ventas de repuestos y servicio técnico	x				
Seguridad y garantía de cantidad y precio justo de repuestos y servicio técnico				x	
Alto posicionamiento en el mercado				x	
Buena imagen corporativa					x
TOTAL	1	8	1	4	1
PORCENTAJE	6%	50%	6%	38%	10%

Fuente: Refrirepuestos Chimborazo

Elaborado por: Huacho, N. 2022

a. Respuestas a factores estratégicos internos

Tabla 19-5: Respuestas a factores estratégicos internos

RESPUESTAS A FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS					
Cód.	Factores Internos	Ponderación	Peso	Calificación	Respuesta a la Calificación
F1	Empleados y trabajadores comprometidos con la empresa	4	0,09	4	0,36
F2	Agilidad para el expendio de repuestos y servicio técnico	5	0,12	5	0,60
F3	Seguridad y garantía de cantidad y precio justo de repuestos y servicio técnico	5	0,12	5	0,60
F4	Alto posicionamiento en el mercado	4	0,09	4	0,36
F5	Buena imagen corporativa	4	0,09	4	0,36
SUBTOTAL		22	0,51	22	2,28
D1	Ausencia de procesos en la selección y contratación del personal	2	0,05	2	0,1
D2	Falta de capacitación en el personal	3	0,07	3	0,21
D3	Planeación administrativa	2	0,05	2	0,1
D4	Inadecuado cumplimiento de objetivos	2	0,05	2	0,1
D5	Control administrativo	3	0,07	3	0,21
D6	Falta de un Plan Estratégico Financiero	2	0,05	2	0,10
D7	Inexistencia de manejo de presupuestos en la empresa	2	0,05	2	0,10
D8	Baja rentabilidad	2	0,05	2	0,10
D9	Deficiente control de las ventas de repuestos y servicio técnicos	2	0,05	2	0,1
SUBTOTAL		20	0,49	20	1,12
TOTAL		42	1	42	3,40

Elaborado por: Huacho, N. 2022

5.4.4 Análisis de los Factores Estratégicos Internos

Los factores que corresponden a las debilidades tienen un peso de 0,49% una calificación de 20 puntos con respecto al peso y una respuesta a la calificación del 1,12% mientras que los factores de las fortalezas tienen un peso de 0,51% y una calificación de 22 puntos con respecto al peso y una respuesta a la calificación del 2,28%. El total de las respuestas de los Factores Estratégicos Internos es un peso de 1% de 42 puntos con respecto al peso y una respuesta a la calificación de 3,40%.

En respuesta a lo analizado la microempresa Refrirepuestos Chimborazo, puede contrarrestar las debilidades que posee la empresa ya que las fortalezas podrán ser ejecutadas dentro de un clima organizacional adecuado que permita cumplir con la filosofía empresarial.

5.4.5 Matriz FODA

Tabla 20-5: Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
F1 Empleados y trabajadores comprometidos con la empresa	O1 Actualización tecnológica
F2 Agilidad en el expendio de compras y servicio técnico	O2 Optimización de los recursos
F3 Seguridad y garantía de los repuestos	O3 Fidelización de los clientes
F4 Alto posicionamiento en el mercado	O4 Ubicación geográfica
F5 Buena imagen corporativa	
Debilidades	Amenazas
D1 Ausencia de procesos en la selección y contratación del personal	A1 Inflación
D2 Falta de capacitación en el personal	A2 Obligaciones tributarias
D3 Planeación administrativa	A3 Eliminación de subsidios a partes y repuestos
D4 Inadecuado cumplimiento de objetivos	A4 Normas ambientales para el expendio de partes y repuestos
D5 Control administrativo	A5 Competencia
D6 Falta de un Plan Estratégico Financiero	

D7 Inexistencia de manejo de presupuestos en la empresa
D8 Baja rentabilidad
D9 Deficiente control de las ventas

Fuente: Refirepuestos Chimborazo
Elaborado por: Huacho, N. 2022

5.4.6 Matriz DAFO

Tabla 21-5: Diseño de estrategias

ANÁLISIS INTERNO		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		ANÁLISIS EXTERNO	
O1 Actualización y automatización tecnológica O2 Optimización de los recursos O3 Fidelización de los clientes O4 Ubicación geográfica	Estrategia FO (F1, F4) – (O2, O4) Establecer un servicio de calidad para incrementar las ventas que ayuden a mejorar la rentabilidad en la empresa. (F2, F3, F5) – (O1, O3) Mantener un servicio ininterrumpido de provisión de repuestos y partes para brindar confianza y seguridad a los clientes.		

AMENAZAS	<p>A1 Inflación A2 Obligaciones tributarias A3 Eliminación de subsidios a partes y repuestos A4 Normas ambientales para el expendio de partes y repuestos A5 Competencia</p>	<p>Estrategia FA</p> <p>(F2, F3, F4) – (A1, A3) Promocionar las bondades del servicio de calidad y garantía en las partes y repuestos para enfrentar la competencia y lograr un crecimiento de nuestro mercado</p> <p>(F1, F5) – (A4) Planificar acciones sobre la seguridad y calidad ambiental del servicio técnico que ayuden a mantenerla buena imagen de la empresa.</p>	<p>Estrategia DA</p> <p>(D8, D9) – (A3) Implementar nuevas políticas de venta, negociación y crédito para incrementar el nivel de ventas y de rentabilidad de la microempresa.</p> <p>(D3, D5) - (A5) Integrar un sistema de control de ventas propio para conocer el crecimiento continuo del nivel de ventas con la finalidad de mejorar el servicio y lograr una ventaja sobre competencia.</p>
-----------------	---	---	--

Elaborado por: Huacho, N. 2022

5.4.7 Estrategias

a. Estrategia FO

(F1, F4) – (O2, O4) Diseñar e implementar un sistema de calidad para evaluar los servicios prestados.

- Implementar un buzón de quejas y sugerencias con la finalidad de responder de forma oportuna a las necesidades de los clientes.
- Implementar medidas de control y monitorización del tiempo de demora en las ventas realizadas con la finalidad del reducirlo a menos de 5 minutos.
- Suministrar los equipos de seguridad y de equipamiento necesarios, (con un distintivo, de la empresa) a los vendedores con la finalidad de brindar imagen y seguridad de la Microempresas.

(F2, F3, F5) – (O1, O3) Mantener un servicio ininterrumpido de provisión de repuestos y servicio técnico para brindar confianza y seguridad a los clientes.

- Implementar un sistema de control de asistencia en el taller técnico y expendio
- Gestionar la disposición de técnicos vendedores que laboren todos los fines de semana y feriados de forma normal, acordando sus remuneraciones de forma legal en sus contratos.
- Los vendedores y personal técnico deberán cumplir su trabajo de manera eficiente en todos los horarios establecidos: matutino y vespertino.

b. Estrategia DO

(D3, D4, D5, D8) - (O1, O2) Definir un control presupuestario para controlar el cumplimiento de metas y objetivos del área administrativa de la microempresa con la finalidad de optimizar los recursos y lograr los resultados previstos.

- Elaborar un cuadro de mando integral en el que se fijen objetivos estratégicos y metas para dar cumplimiento a la misión y visión empresarial.
- Implantar un cronograma de actividades diarias a cumplirse para la posterior evaluación del rendimiento del personal.

- Evaluar el rendimiento del personal mediante la elaboración de indicadores de desempeño.

(D1, D2) - (O3) Realizar un manejo técnico del Recurso Humano para seleccionar, capacitar y controlar el rendimiento de los trabajadores con la finalidad de brindar un servicio de calidad y oportuno a los clientes.

- Establecer mediante un plan las metas y objetivos individuales que deben alcanzar cada empleados y trabajadores para su crecimiento profesional.
- Evaluar el mejoramiento continuo del personal a fin de tomar medidas correctivas a tiempo.
- Reconocer con un incentivo económico al empleado o trabajador que haya desempeñado eficientemente sus actividades.

c. Estrategia FA

(F2, F3, F4) – (A1, A3) Promocionar las bondades del servicio técnico de calidad y la importación de repuestos para enfrentar la competencia y lograr un crecimiento de nuestro mercado.

- Participar en eventos relacionados del sector comercial de mantenimiento y repuestos de la ciudad a fin de llegar a nuevos clientes.
- Otorgar regalos u obsequios de acuerdo a un estándar de puntos acumulados por cada compra de repuestos o servicio técnico que premie la fidelización de los clientes.
- Realizar propagandas del servicio que se ofrece haciendo hincapié en la calidad y garantía de los repuestos que se expende.

(F1, F5) – (A4) Planificar acciones sobre la seguridad y calidad ambiental del servicio que ayuden a mantener la buena imagen de la empresa.

- Capacitar al personal sobre medidas de seguridad a fin de estar preparados para algún suceso.
- Establecer acciones para prevenir y mitigar el riesgo que puede suscitarse en el área del expendio de los repuestos y el servicio técnico.
- Control estricto y seguimiento a las acciones de seguridad establecidas al personal por el supervisor encargado.

d. Estrategia DA

(D8, D9) – (A3) Implementar nuevas políticas de venta, negociación y crédito para incrementar el nivel de ventas y de rentabilidad de la microempresa.

- Ofrecer beneficios a los convenios para ampliar nuestros clientes.
- Garantizar el servicio de calidad y cantidad justa del repuestos y servicio técnico a los convenios.
- Fijar nuevas condiciones de pago a los convenios existentes que no sobrepasen de los 30 días.

(D3, D5) - (A5) Integrar un sistema de control de ventas propio para conocer el crecimiento continuo del nivel de ventas con la finalidad de mejorar el servicio y lograr una ventaja sobre competencia.

- Gestionar la actualización del sistema de facturación para lograr el control exacto y detallado de las transacciones realizadas.
- Elaborar un sistema de información en el que se visualicen las ventas diarias y mensuales de los repuestos y servicios alternos.
- Implementar un sistema de pago con tarjetas de crédito para agilizar el proceso de venta.

5.4.8 Políticas

- Mantener siempre la percepción de calidad en la comercialización de los repuestos expendidos y los servicios alternos con seguridad, confianza y cordialidad para satisfacer eficazmente las necesidades de los clientes.
- Generar un crecimiento y posicionamiento en el mercado por medio de la fidelización de los clientes, locales y nacionales.
- Supervisar y controlar el cumplimiento adecuado de las actividades programadas del personal.

5.4.9 Metas

- Capacitar y evaluar permanentemente a los empleados y trabajadores en la atención y servicio al cliente.
- Implementar un control de las ventas sistematizado que determine el nivel de ventas óptimo para el crecimiento sostenible de la empresa.
- Incrementar la rentabilidad anual de la microempresa Refrirepuestos Chimborazo.

Tabla 22-5: Estrategias

	PRESUPUESTO POR ESTRATEGIA
a. Estrategia FO	
(F1, F4) – (O2, O4) Diseñar e implementar un sistema de calidad para evaluar los servicios prestados	\$170
· Implementar un buzón de quejas y sugerencias con la finalidad de responder de forma oportuna a las necesidades de los clientes.	\$10.00
· Implementar dispositivo para control de tiempo de despacho y poder reducirlo a 3.5 minutos	\$60.00
· Suministrar los uniformes e implementos de seguridad con un distintivo de la microempresa de servicio	\$100.00
(F2, F3, F5) – (O1, O3) Mantener un servicio ininterrumpido de provisión de repuestos y servicio técnico para brindar confianza y seguridad a los clientes.	140.00
· Implementar un sistema mecanizado para el control de entrada y salida de clientes	\$120.00
· Gestionar la disposición de despachadores que laboren todos los fines de semana y feriados de forma normal, acordando sus remuneraciones de forma legal en sus contratos.	\$10.00

·	• Los vendedores y personal técnico deberán cumplir su trabajo de manera eficiente en todos los horarios establecidos: matutino y vespertino.	10.00
b. Estrategia DO		
(D3, D4, D5, D8) - (O1, O2) Diseñar un sistema de control y gestión presupuestario para controlar el cumplimiento de metas y objetivos en el Área administrativa de la empresa con la finalidad de optimizar los recursos y lograr los resultados previstos.		30.00
·	Elaborar un cuadro de mando integral en el que se fijen objetivos estratégicos y metas para dar cumplimiento a la misión y visión empresarial.	10.00
·	Implantar un cronograma de actividades diarias a cumplirse para la posterior evaluación del rendimiento del personal.	10.00
·	Evaluar el rendimiento del personal mediante la elaboración de indicadores de desempeño.	10.00
(D1, D2) - (O3) Realizar un manejo técnico del Recurso Humano para seleccionar, capacitar y controlar el rendimiento de los trabajadores con la finalidad de brindar un servicio de calidad y oportuno a los clientes.		220.00

· Establecer mediante un plan las metas y objetivos individuales que deben alcanzar cada empleados y trabajadores para su crecimiento profesional.	10.00
· Evaluar el mejoramiento continuo del personal a fin de tomar medidas correctivas a tiempo.	10.00
· Reconocer con un incentivo económico al empleado o trabajador que haya desempeñado eficientemente sus actividades.	200.00
c. Estrategia FA	
(F2, F3, F4) – (A1, A3) Promocionar las bondades del servicio de calidad para enfrentar la competencia y lograr un crecimiento de nuestro mercado.	800.00
Participar en eventos relacionados del sector comercial de mantenimiento y repuestos de la ciudad a fin de llegar a nuevos clientes. (asignar un valor para gastos de movilización y representación)	200.00
· Otorgar regalos u obsequios de acuerdo a un estándar de puntos acumulados por cada compra de repuestos y servicio técnico que premie la fidelización de los clientes.	200.00

· Realizar propagandas del servicio que se ofrece haciendo hincapié en la calidad y garantía de los repuestos que se expende.	400.00
total	1290.00

Elaborado por: Huacho, N. 2022

5.4.10 Cronograma

El siguiente cronograma es un estimado para la ejecución de las estrategias propuestas en el desarrollo de la planificación estratégica para la Microempresa “Refrirepuestos”, y según su ejecución en los periodos establecidos:

Tabla 23-5: Cronograma

ESTRATEGIAS	AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
a. Estrategia FO					
(F1, F4) – (O2, O4) Diseñar un esquema de calidad del servicio prestado con el fin de incrementar las ventas y así la rentabilidad de la empresa.					
· Implementar un buzón de quejas y sugerencias con la finalidad de responder de forma oportuna a las necesidades de los clientes.	X	X	X	X	X
· Implementar dispositivo para control de tiempo de despacho y poder reducirlo a 3.5 minutos	X	X	X	X	X

· Suministrar los uniformes e implementos de seguridad con un distintivo de la cadena de servicio	X	X	X	X	X
(F2, F3, F5) – (O1, O3) Mantener un servicio ininterrumpido de provisión de repuestos y servicio técnico para brindar confianza y seguridad a los clientes.					
· Implementar un sistema mecanizado para el control de entrada y salida de clientes	X			X	
· Gestionar la disposición para que técnicos- vendedores laboren todos los fines de semana y feriados de forma normal, acordando sus remuneraciones de forma legal en sus contratos.	X				
· Los vendedores y personal técnico deberán cumplir su trabajo de manera eficiente en todos los horarios establecidos: matutino y vespertino.	X	X	X	X	X
b. Estrategia DO					
(D3, D4, D5, D8) - (O1, O2) Diseñar un sistema de control y gestión presupuestario para controlar el cumplimiento de metas y objetivos en el Área administrativa de la empresa con la finalidad de optimizar los recursos y lograr los resultados previstos.					
· Elaborar un cuadro de mando integral en el que se fijen objetivos estratégicos y metas para dar cumplimiento a la misión y visión de la microempresa	X		X		

·	Implantar un cronograma de actividades diarias a cumplirse para la posterior evaluación del rendimiento del personal.	X	X	X	X	X
·	Evaluar el rendimiento del personal mediante la elaboración de indicadores de desempeño.	X	X	X	X	X
(D1, D2) - (O3) Realizar un manejo técnico del Recurso Humano para seleccionar, capacitar y controlar el rendimiento de los trabajadores con la finalidad de brindar un servicio de calidad y oportuno a los clientes.						
·	Establecer mediante un plan las metas y objetivos individuales que deben alcanzar cada empleados y trabajadores para su crecimiento profesional.	X				
·	Evaluar el mejoramiento continuo del personal a fin de tomar medidas correctivas a tiempo.	X	X	X	X	X
·	Reconocer con un incentivo económico al empleado o trabajador que haya desempeñado eficientemente sus actividades.	X		X		X
c. Estrategia FA						
(F2, F3, F4) – (A1, A3) Promocionar las bondades del servicio de calidad y cantidad exacta para enfrentar la competencia y lograr un crecimiento de nuestro mercado.						
	Participar en eventos relacionados del sector comercial de mantenimiento y repuestos de la ciudad a fin de llegar a nuevos clientes. Ferias electrónicas y equipos técnicas anuales.	X		X		X

· Otorgar regalos u obsequios de acuerdo a un estándar de puntos acumulados por cada carga de repuestos y servicio técnico que premie la fidelización de los clientes.

x x x x x

Realizar spots publicitarios que se enfoquen en la calidad y garantía de los repuestos que se expende.

x x x x x

CONCLUSIONES

La elaboración del marco teórico estableció para esta investigación la información necesaria, suficiente y competente que delimitó y a su vez logró establecer los pasos a seguir para la realización de la propuesta; en este caso es importante mencionar que la información teórica recabada constituye como un documento formal que puede ser utilizado para futuras investigaciones y contribuir a los diferentes temas de investigación.

A través del diagnóstico situacional de la Refrirepuestos Chimborazo realizado en las instalaciones de la empresa, mediante los instrumentos de investigación se pudo conocer que la empresa cuenta con grandes fortalezas que pueden ser aprovechadas, entre esas que es parte de una cadena de comercialización de expendedores al por mayor de repuestos y servicio técnico; por otra parte, ha logrado su posicionamiento gracias a su rapidez en el servicio y su ubicación geográfica estratégica.

Con el diagnóstico realizado se logró establecer estrategias que buscan el mejoramiento de la administración de los recursos, diseñando, midiendo y controlando el cumplimiento de los objetivos estratégicos en pro de alcanzar la misión y la visión organizacional, y a su vez permitir la utilización del presupuesto destinado para el cumplimiento de estas acciones.

RECOMENDACIONES

Se recomienda hacer uso del documento como una guía técnica de investigación ya que cuenta la información necesaria, suficiente y competente que podrá delimitar y a su vez logrará establecer los pasos a seguir para la realización de un plan estratégico para las diferentes empresas ya que constituye como un documento formal de uso administrativo.

Es importante que se haga uso del diagnóstico situacional de la Refrirepuestos Chimborazo realizado en las instalaciones de la empresa, ya que se pudo conocer que la empresa cuenta con grandes fortalezas que pueden ser aprovechadas, además de identificar las posibles amenazas y debilidades que deberán corregirse al tiempo adecuado que mitiguen los riesgos por pérdidas de recursos. Estas debilidades están enfocadas en la ausencia de procesos administrativos o de gestión que involucran la naturaleza misma de una microempresa, sin embargo, es posible corregir a tiempo a medida que la organización mantiene sus actividades y alcanza un mayor posicionamiento.

Se recomienda realizar la implementación de las estrategias que buscan el mejoramiento de la administración de los recursos, diseñando, midiendo y controlando el cumplimiento de los objetivos estratégicos en pro de alcanzar la misión y la visión organizacional, y a su vez permitir la utilización del presupuesto destinado para el cumplimiento de estas acciones.

GLOSARIO

Eficiencia: Es la relación entre los insumos o recursos empleados y los resultados o productos alcanzados (Arévalo, 2019).

Eficacia: Es el grado y el plazo en que se logran los efectos y los resultados previstos.

Entorno: Porción de la realidad que puede afectar al sistema o ser afectada por este. Se le llama también ambiente (Arévalo, 2019).

Escenario: Sucesión de escenas descritas caracterizadas por un conjunto de valores de las variables relevantes del sistema y su entorno (Arévalo, 2019).

Estándar de evaluación: Es un principio altamente aceptado por expertos sobre algún campo, tema o tópico específico, para medir el valor o la calidad de un objeto de evaluación (Arévalo, 2019).

Estrategia: Es la manera en cómo enfoca una organización o institución su misión y objetivos, buscando maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas competitivas (Arévalo, 2019).

Estructura organizativa: Se refiere a la forma en la que una institución organiza en unidades funcionales, relativamente independientes, sus recursos humanos para la realización de sus funciones sustantivas o sus programas y servicios educativos (Arévalo, 2019).

Evaluación: Se refiere al proceso de determinar el mérito, valor, calidad o beneficio de un producto o resultado de algo (Arévalo, 2019).

BIBLIOGRAFÍA

- Amaluiza, C. (2017). *Como diseñar un plan de negocios*. Primera Edición. BUENOS AIRES.
- Arévalo, M. (2019). *Planificación estratégica*. Riobamba: Unach.
- Aznar, J. S., Gallego, M. R., & Medianero, M. S. (2015). *Crédito y estrategias*. Madrid: Editorial CEP, S.L.
- Bernal. (2015). En *Metodología de la Investigación*. Mexico.
- Bonilla, T., & Navarrete, V. (2010). Planificación estratégica para la distribuidora de acabados de construcción y grifería “CONSTRUHOGAR” de la ciudad de Riobamba para los periodos 2011-2015. *Tesis de ingeniería*. ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, Riobamba.
- Carrasco, M. (2015). En *Diseño de un modelo Administrativo*.
- Carrera, A. (2018). *Análisis competitivo*. Quito: Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <https://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>
- Chiavenato, I. (2018). *Administración Teórica, proceso y práctica*. Mc. Graw-Hill Interamericano.
- Córdova. (2017). *Proceso Crediticio*. México: Editorial Digital UNID.
- Costa, J. (2018). Análisis de la estrategia competitiva por medio de las cinco fuerzas de porter en la asociación de productores Agropecuarios Piuntza Nankais para exportación y diversificación de productos. Periodo 2016-2017. *Tesis de Pregrado*. Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- Domínguez, R. (2015). *Análisis de factores internos y externos*. Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/morosidad-en-la-banca.html>
- Eloisa, C. M., & Jhoana, E. L. (2017-2021). *PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CAMIONES Y CAMIONETAS “TRACACEM S.A” UBICADA EN LA PARROQUIA DE CALACALÍ*.
- Fernández, D. (2018). Cierre de empresas en Ecuador. No existe competitividad. Quito: Mariscal.
- Gallardo, D., & Maldonado, V. (2016). *Proyectos organizacionales*. Buenos Aires: Editorial Maipie.
- García, F. (2021). *Cobranzas*. Quito: Mariscal.
- García, P. (2021). *Análisis Estratégico*. Bogotá: Primex.
- Hill, J. &. (2016). En *Administración Estratégica (8a ed.)*. (pág. 58). México D.F: McGraw-Hill.
- KOTLE, P. Y. (2014). *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall.
- Lara, H. (2021). Análisis de competitividad de una empresa del sector. *Tesis Post grado*. Universidad Andina, Quito. Obtenido de .

- Mantilla, J. (2021). *Planificación estratégica*. Obtenido de <http://procesoplaneacionnunezaaron.blogspot.com/2016/10/matriz-foda.html>
- Mantilla, S. (2018). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogota: Norma.
- Paredes, P. (20219). *Planeación estratégica*. Obtenido de <https://www.docsity.com/es/diamante-de-competitividad/5489900/>
- Peralta, K., & Lindao, M. (2010). Diseño de un sistema de gestion basado en el Balanced Scorecard y planeacion estratégica a una empresa de servicios dedicada al hospedaje, al norte de Guayaquil. *Tesis de ingenieria*. ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL.
- Rodríguez, C. (2021). *Plan estratégico* .
- Serna. (2019). *Planeacion y gestion esytrategica*. En Serna. Colombia: Legis.
- Silva, J. (2018). *Planeación estratégica*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Vaca. (2018). Planificación estratégica para el centro de formación Artesanal olimpica barros ubicado en el distrito Metropolitano de Quito. (*Tesis de Ingenieria*). Universidad Central del Ecuador, Quito.

ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA



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

Instrumento De Investigación: Entrevista

Ciudad: Riobamba

Dirigido al: GERENTE DE REFRIREPUESTOS CHIMBORAZO”

Objetivo:

Instructivo: Responda según corresponda.

1. ¿Cómo nace la idea de crear la microempresa Refrirepuestos Chimborazo?
2. ¿Cuáles son los objetivos que tiene la microempresa Refrirepuestos Chimborazo?
3. ¿Cuáles son los servicios que ofrece la microempresa Refrirepuestos Chimborazo?
4. ¿La empresa tiene definida y por escrito la Misión y Visión?
5. ¿Posee actualmente la empresa un Plan estratégico?
6. Considera que ¿un Plan Estratégico contribuirá a lograr el posicionamiento y competitividad en la empresa?
7. ¿Cuenta la microempresa Refrirepuestos Chimborazo, con planes publicitarios?
- 8.- ¿La microempresa Refrirepuestos Chimborazo cuenta con un organigrama bien estructurado?
- 9.- ¿Qué proceso se sigue para el ingreso de nuevo personal a la microempresa Refrirepuestos Chimborazo?
14. ¿La empresa proporciona a los empleados algún manual de funciones o procedimiento para que puedan realizar sus funciones en forma eficiente y efectiva?

15. ¿La empresa capacita constantemente a sus empleados?
16. ¿Qué aspectos considera importante para la competitividad en la empresa?
17. ¿Aceptaría implementar un Plan Estratégico en su empresa?
18. ¿Conoce cuáles son sus principales competidores?

ANEXO B: ENCUESTA



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA**

Instrumento De Investigación: Encuesta

Ciudad: Riobamba

Dirigido A: Clientes externos de la microempresa Refrirepuestos Chimborazo

OBJETIVO:

Instructivo: Lea detenidamente las preguntas marcadas por un numeral y responda con una X según corresponda.

1. ¿Desde hace cuánto tiempo usted es cliente de La microempresa Refrirepuestos Chimborazo?

Menos de 1 año ()

2 años ()

3 años ()

Más de 4 años ()

2. ¿Qué tipo de servicio es el que más utiliza de La microempresa Refrirepuestos Chimborazo?

Atención y despacho ()

Servicio de mantenimiento ()

3. ¿Ha recibido algún tipo de promoción por parte de la microempresa Refrirepuestos Chimborazo?

Si ()

No ()

4 ¿Qué tipo de promoción ha recibido por parte de la microempresa Refrirepuestos Chimborazo?

Descuentos ()

Obsequios ()

Nada ()

5 ¿La calidad del servicio es?

Muy bueno ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

6 ¿Los precios de los servicios son?

Mayores a otras empresas ()

Iguales a otras empresas ()

Menores a otras empresas ()

7 ¿A través de qué medios de comunicación conoció usted de la microempresa Refrirepuestos Chimborazo?

Radio ()

Televisión ()

Prensa ()

Amigos ()

otros ()

8 ¿Por qué motivos usted prefiere a la microempresa Refrirepuestos Chimborazo?

Ubicación	()
Precios	()
Atención al cliente	()
Diversidad de Servicio	()
Otros	()

9 ¿Cree usted que la microempresa Refrirepuestos Chimborazo aporta al desarrollo y crecimiento de la economía riobambeña creando fuentes de empleo?

Si	()
No	()

10 ¿Qué sugerencias solicitaría para mejorar la empresa?

Mayor Publicidad	()
Promociones	()
Incrementar servicios	()

ANEXO B: ENCUESTA



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

Instrumento De Investigación: Encuesta

Ciudad: Riobamba

Dirigido A: Clientes internos de la microempresa Refrirepuestos Chimborazo

OBJETIVO: identificar la percepción y conocimiento que tienen los clientes internos sobre la microempresa Refrirepuestos Chimborazo.

Instructivo: Lea detenidamente las preguntas marcadas por un numeral y responda con una X según corresponda.

1. ¿Qué nivel de educación tiene?

Bachiller ()

Estudiante universitario ()

Educación Tecnológica ()

Título Profesional ()

Posgrado ()

2. ¿Qué cargo desempeña usted en la empresa?

Sub Gerente ()

Asesor jurídico ()

Contadora ()

- Secretaria ()
- Atención al cliente ()
- Jefe de bodega ()
- Supervisor de limpieza ()
- Auxiliar de limpieza ()

3. ¿Qué funciones realiza usted en su puesto de trabajo?

.....

.....

4. ¿Su título profesional está de acorde a las actividades que desempeña en su trabajo?

- Si ()
- No ()

5. ¿Disponen de un manual para llevar a efecto en forma eficiente y efectiva sus actividades en el puesto de trabajo que desempeña?

- Si ()
- No ()

6. Ha recibido usted algún tipo de motivación por parte de los propietarios de la empresa tales como:

Motivación económica ()

Paseos ()

Felicitaciones ()

Otras ()

7. ¿Conoce si en la actualidad la empresa tiene un Plan Estratégico que permita lograr los objetivos propuestos?

Si ()

No ()

8. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa?

Si ()

No ()

9. ¿Considera usted que por la competencia de otras empresas de servicios similares ha disminuido significativamente las contrataciones con LA MICROEMPRESA REFRIREPUESTOS CHIMBORAZO?

Si ()

10. ¿Conoce al Misión y Visión de LA MICROEMPRESA REFRIREPUESTOS CHIMBORAZO?

Si ()

No ()

11. ¿Conoce la estructura orgánica del LA MICROEMPRESA REFRIREPUESTOS CHIMBORAZO?

Si ()

No ()

12. ¿Por qué cree usted que los clientes prefieren a LA MICROEMPRESA REFRIREPUESTOS CHIMBORAZO?

Trabajo con profesionalismo ()

Buena Atención ()

Excelente servicio y atención ()

Trabajo confiable ()

13. Cree usted que la tecnología que emplea LA MICROEMPRESA REFRIREPUESTOS CHIMBORAZO es actualizada?

Si ()

No ()

14. ¿La empresa de LA MICROEMPRESA REFRIREPUESTOS CHIMBORAZO, utiliza algún método de publicidad?

Si ()

No ()

15. ¿Cree usted que la implementación de un Plan Estratégico les permitirá ser más competitivos?

Si ()

No ()