



POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-30-No.502-2019

OPCIÓN DE
TITULACIÓN:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS
AVANZADAS

TEMA:

PLAN ESTRATÉGICO PARA LAS PYMES COMERCIALES DEL
CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA DE BOLÍVAR. CASO DE
ESTUDIO: EMPRESA COMERCIAL CARRILLO S.A.

AUTORES:

LUIS ALCIDES CAIZA CHIMBO

DIRECTOR:

ROSALBA ELIXZANDRA PESÁNTEZ CHICA

CUENCA - ECUADOR

2022

Autor:***Luis Alcides Caiza Chimbo***

Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CP.
Candidato a Magíster en Administración de Empresas, Mención
Gestión Financiera por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede
Cuenca.
lcaizac2@est.ups.edu.ec

Dirigido por:***Rosalba Elixzandra Pesántez Chica***

Ingeniera Comercial
Magister en Educación.
Doctora en Ciencias Administrativas.
rpesantez@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2022 Universidad Politécnica Salesiana.
CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA
CAIZA CHIMBO LUIS ALCIDES

***PLAN ESTRATÉGICO PARA LAS PYMES COMERCIALES DEL CANTÓN GUARANDA,
PROVINCIA DE BOLÍVAR. CASO DE ESTUDIO: EMPRESA COMERCIAL CARRILLO
S.A.***

RESUMEN

Un plan estratégico es una herramienta de gestión para una empresa que requiere un lineamiento de control en el desarrollo de sus objetivos organizacionales en el corto, mediano y largo plazo, bajo este lineamiento, es significativo el uso de recursos y controles sobre los procesos que estructuran un establecimiento. En el caso presente, se estructuró un plan estratégico para las PYMES comerciales del cantón Guaranda, provincia de Bolívar, tomando como caso de estudio, la empresa Comercial Carrillo. La investigación desarrollada permitió la generación de un diagnóstico actual sobre la actividad económica de Comercial Carrillo, lo cual, se apoyó en la estructura teórica que requiere el tema de interés y que tiene un alcance sobre las Pymes que son parte del ámbito comercial del país. A nivel de la metodología, se trabajó en un enfoque cualitativo y cuantitativo para el levantamiento de la información, el cual, requirió de la participación del personal que es parte de la empresa. Dentro de los resultados, se dispuso de la percepción de los trabajadores sobre el Plan Estratégico, lo cual, permitió la identificación de un bloque de estrategias. Se concluyó, la factibilidad de implementación de un plan estratégico que se fundamenta en la actualización del direccionamiento estratégico que es parte de Comercial Carrillo y que requiere la competencia y participación de los responsables de los procesos.

Palabras Clave: Plan Estratégico, Diagnóstico Situacional, Fortalecimiento Organizacional, PYMES Comerciales.

ABSTRACT

A strategic plan is a management tool for a company that requires a control guideline in the development of its organizational objectives in the short, medium and long term, under this guideline, the use of resources and controls over the processes that structure an establishment is significant. In the present case, a strategic plan was structured for commercial SMEs in the canton of Guaranda, province of Bolívar, taking as a case study, the company Comercial Carrillo. The research developed allowed the generation of a current diagnosis on the economic activity of Comercial Carrillo, which was based on the theoretical structure required by the topic of interest and that has a scope on SMEs that are part of the commercial field of the country. At the level of the methodology, we worked on a qualitative and quantitative approach to the collection of information, which required the participation of the staff that is part of the company. Within the results, the perception of the workers on the Strategic Plan was available, which allowed the identification of a block of strategies. It was concluded, the feasibility of implementing a strategic plan that is based on the update of the strategic direction that is part of Comercial Carrillo and that requires the competence and participation of those responsible for the processes.

Keywords: Strategic Plan, Situational Diagnosis, Organizational Strengthening, Commercial PYMES.

Tabla de Contenidos

1	INTRODUCCIÓN.....	10
1.1	Antecedentes de la Investigación.....	10
1.1.1	Antecedentes Internacionales.....	10
1.1.2	Antecedentes nacionales	11
1.2	Formulación del problema.....	13
1.3	Justificación de la investigación	13
1.4	Objetivos.....	14
1.4.1	Objetivo General.....	14
1.4.2	Objetivos Específicos.....	14
2	MARCO TEÓRICO	15
2.1	Bases Teóricas	15
2.1.1	Planificación Estratégica.....	15
2.1.2	Componentes de la Planificación Estratégica.	16
2.1.3	Etapas del Proceso de la Planificación Estratégica.	19
2.2	Niveles de la Planeación Estratégica.	21
2.3	Beneficios de la Planificación Estratégica.....	22
2.4	Análisis Externo.....	23
2.5	Matriz FODA.....	26
2.6	Análisis Interno.....	26
2.7	PYMES	27
2.7.1	Definición de las PYMES.....	27
2.7.2	Clasificación de las Empresas.....	28
2.7.3	Estructura de empresas de acuerdo a su dimensión	29
2.7.4	Virtudes de las PYMES.	32
2.8	Marco Conceptual.....	33
3	METODOLOGÍA.....	34
3.1	Tipo de Investigación	35
3.2	Enfoque de la Investigación.....	35
3.3	Diseño de la Investigación.....	36
3.4	Métodos de la Investigación.....	36
3.4.1	Analítico - Sintético	36
3.4.2	Inductivo - Deductivo	36

3.4.3	Estadístico - Matemático.....	37
3.5	Hipótesis	37
3.6	Población y Muestra	37
3.7	Técnicas e instrumentos para la recopilación de la información	39
4	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	39
4.1	Diagnóstica de la Situación	39
4.2	Análisis, interpretación y discusión de resultados	39
4.2.1	Entrevista al gerente de la Empresa Comercial Carrillo S.A.....	40
4.3	Diagnostico	42
4.3.1	El análisis externo	42
4.3.2	Las Cinco (5) Fuerzas de Porter (Diamante de Porter).....	49
4.3.3	Matriz EFE.....	51
4.3.4	El análisis interno- Auditoría interna.....	52
4.4	Resultados de la encuesta	58
4.5	Matriz EFI.....	85
4.6	Matriz FODA.....	87
4.7	Cadena de valor Comercial Carrillo	89
4.8	Propuesta.....	91
4.8.1	Visión Propuesta.	91
4.8.2	Misión Propuesta	91
4.8.3	Valores estructurados.....	91
4.8.4	Matriz de objetivos estratégicos.....	92
4.8.5	Organigrama	93
4.8.6	Mapa estratégico	93
4.8.7	Direccionamiento Estratégico.....	95
4.8.8	Estrategias	96
4.8.9	Matriz PYEA	97
4.8.10	Matriz de elección de estrategias	99
4.8.11	Matriz de estrategias de consideración inmediata.....	101
5	CONCLUSIONES.....	105
6	RECOMENDACIONES	106
7	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108
8	ANEXOS.....	113

Listas de tablas

Tabla 1 Elementos de la Misión.....	17
Tabla 2 Elementos de la Visión	19
Tabla 3 Matriz de evaluación de factores externos.....	25
Tabla 4 Matriz de evaluación de factores internos, EFI	27
Tabla 5 Clasificación de las Empresas.....	29
Tabla 6 Estructura de Empresas Según su Tamaño	29
Tabla 7 Empresas por Sectores de la Economía	31
Tabla 8 Distribución de la Población y Muestra.....	38
Tabla 9 Detalle del Personal de la Empresa Comercial Carrillo S.A.	38
Tabla 10 Entrevista al Gerente de la Empresa Comercial Carrillo S.A.....	40
Tabla 11 PESTEL	47
Tabla 12 Matriz EFE.....	51
Tabla 13 Grupo Etario de interés sobre Productos y Servicios	58
Tabla 14 Demanda de los Productos Ofertados	60
Tabla 15 Número de Productos Nuevos en el Último Año	61
Tabla 16 Eficacia de la Estructura Organizacional.....	62
Tabla 17 Contribución de una Actualización Tecnológica.....	63
Tabla 18 Procesos de Producción y Comercialización.....	64
Tabla 19 Cultura de Planificación.....	65
Tabla 20 Conformidad con los Principios, Valores, Hábitos, Creencias y Normas	66
Tabla 21 Cumplimiento de la Misión y Visión.....	67
Tabla 22 Políticas y Estrategias	69
Tabla 23 Tipo de Dirección	70
Tabla 24 Relación entre Directivos y Colaboradores	71
Tabla 25 Toma de Decisiones.....	72
Tabla 26 Motivación por parte de la Directiva	73

Tabla 27 Manejo de los Recursos Económicos	74
Tabla 28 Presupuesto ajustado al POA.....	75
Tabla 29 Conocimiento y Experiencia en el Manejo de los Equipos y Sistemas	76
Tabla 30 Planes de Capacitación	77
Tabla 31 Período del Proceso de Capacitación del Personal	78
Tabla 32 Existencia de Equipos y Sistemas para el desarrollo de sus actividades	79
Tabla 33 Instalaciones de la Institución.....	80
Tabla 34 Utilización de Redes Sociales para Promoción de Productos.....	81
Tabla 35 Comunicación Interna.....	82
Tabla 36 Planificación de la Empresa.....	83
Tabla 37 Capacidad de Exportación	84
Tabla 38 Matriz EFI.....	85
Tabla 39 Matriz FODA.....	87
Tabla 40 Matriz de objetivos estratégicos	92
Tabla 41 Matriz F-0	96
Tabla 42 Matriz F- A	96
Tabla 43 Matriz D-O.....	97
Tabla 44 Matriz D-A.....	97
Tabla 45 Matriz PYEA	98
Tabla 46 Matriz de elección.....	99
Tabla 47 Estrategias de Consideración Inmediata.....	101

Listas de figuras

Figura 1 Fases del Proceso de Planificación Estratégica	16
Figura 2 Evaluar estrategias.....	21
Figura 3 Período de la Planificación Estratégica.	23
Figura 4 Macro ambiental.....	24
Figura 5 Distribución de empresas según su tamaño.....	30
Figura 6 Empresas por sectores de la economía.	31
Figura 7 Tasa de desempleo a nivel nacional	43
Figura 8 Tasa de desempleo por genero	44
Figura 9 Modelo de Porter	50
Figura 10 Productos de Comercial Carrillo	53
Figura 11 Canal de distribución	54
Figura 12 Redes sociales.....	55
Figura 13 Eventos promocionales.....	57
Figura 14 Flujo de operaciones de Comercial Carrillo.....	58
Figura 15 Grupo Etario de interés sobre Productos y Servicios	59
Figura 16 Demanda de los Productos Ofertados.....	60
Figura 17 Número de Productos Nuevos en el Último Año	61
Figura 18 Eficacia de la Estructura Organizacional	62
Figura 19 Contribución de una Actualización Tecnológica	63
Figura 20 Procesos de Producción y Comercialización.....	64
Figura 21 Cultura de Planificación	66
Figura 22 Conformidad con los Principios, Valores, Hábitos, Creencias y Normas.....	67
Figura 23 Cumplimiento de la Misión y Visión	68
Figura 24 Políticas y Estrategias.....	69

Figura 25 Tipo de Dirección.....	70
Figura 26 Relación entre Directivos y Colaboradores	71
Figura 27 Toma de Decisiones	72
Figura 28 Motivación por parte de la Directiva.....	73
Figura 29 Manejo de los Recursos Económicos.....	74
Figura 30 Presupuesto ajustado al POA.....	75
Figura 31 Conocimiento y Experiencia en el Manejo de los Equipos y Sistemas.....	76
Figura 32 Planes de Capacitación	77
Figura 33 Período para el Proceso de Capacitación del Personal	78
Figura 34 Existencia de Equipos y Sistemas para el desarrollo de sus actividades.....	79
Figura 35 Instalaciones de la Institución	80
Figura 36 Utilización de Redes Sociales para Promoción de Productos	81
Figura 37 Comunicación Interna	82
Figura 38 Planificación de la Empresa	83
Figura 39 Capacidad de Exportación.....	84
Figura 40 Cadena de Valor	90
Figura 41 Valores.....	91
Figura 42 Organigrama.....	93
Figura 43 Mapa Estratégico	94

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes de la Investigación

La estructura del plan estratégico, requiere una cuidadosa consideración y planificación a cargo de la directiva de la organización. Antes de decidir el curso de las acciones y su implementación a nivel estratégico, los líderes deben estimar diferentes iniciativas. En última instancia, los líderes empresariales decidirán las estrategias más viables a la hora de obtener efectos reales y que se pueda implementar con posibilidades efectivas de éxito (García et al., 2017). En este sentido es que se orienta la investigación actual, cuyo propósito es el de proponer un plan estratégico para las PYMES comerciales del cantón Guaranda, provincia de Bolívar, que permitan el fortalecimiento organizacional. Para lograr el objetivo planteado, se realizó un análisis previo sobre varias investigaciones realizadas por diferentes autores y que se utilizarán como referencia para el presente trabajo investigativo. A continuación, se muestran algunas de estas investigaciones.

1.1.1 *Antecedentes Internacionales*

Una de estas investigaciones es la realizada por Gómez (2020), la cual, se relaciona a la planeación como un medio que soporta la productividad de una herramienta para incrementar la sostenibilidad de las empresas del sector de prestación de servicios y mantenimiento en la ciudad de Bogotá. Para alcanzar este objetivo se llevó a cabo un análisis de tipo cualitativo, en el cual se utilizó para la recopilación de la información el análisis documental como técnica utilizando la ficha bibliográfica como instrumento. Finalmente, se efectuó una proposición de instrumento metodológico de planeación estratégica fraccionada en tres etapas: Diagnosticar, Ejecutar, Evaluar y hacer Seguimiento de las acciones. En el análisis situacional de carácter estratégico, se realiza una caracterización del entorno intrínseco y extrínseco de la entidad; referente a la ejecución de la estrategia se muestra la dirección a tomar y los instrumentos a utilizar; y en la evaluación y monitoreo de las estrategias, se realiza una retroalimentación con los resultados alcanzados y una evaluación de los mismos, determinando si las estrategias deben ser ajustadas.

A su vez, se estudió la investigación realizada por (Cabrejos et al., 2018), cuyo tema fue plan estratégico 2018 – 2020 para la empresa Andrea Producciones, con el fin de posicionarla en

el año 2020 en la industria de las producciones de eventos, cumpliendo los requerimientos y exigencias del mercado y que logre un nivel de liquidez que le permita afrontar sus compromisos financieros, optimizando todas las áreas de la empresa. Para alcanzar el objetivo planteado se desarrolló un análisis cualitativo, donde se empleó un estudio documental para la revisión del entorno externo e interno de la entidad. Finalmente, se propuso un grupo de estrategias que permitirán que los costos fijos de la entidad disminuyan, aumente la liquidez de la misma, además de mejorar la estructura organizacional y la rentabilidad de la empresa, alcanzando un mejor posicionamiento en el mercado.

Otra de las investigaciones estudiadas fue la realizada por Rojas (2018), titulada propuesta de un plan estratégico de la empresa SYMI S.R.L. Cajamarca, la cual tuvo como objetivo proponer un plan estratégico detallado y determinar las características del mismo, contribuyendo a mejorar la competitividad de la empresa SYMI S.R.L., Cajamarca para el periodo 2018 – 2021. En dicho estudio se realizó un estudio de tipo cualitativo realizando una evaluación del ambiente endógeno y exógeno de la entidad, para lo cual se empleó como técnica de investigación el análisis documental. Esta evaluación permitió realizar un diagnóstico de la situación de la entidad, sirviendo de soporte para la propuesta de un plan estratégico que mejorará su competitividad y le permitirá a la empresa alcanzar sus objetivos.

Por otra parte, se analizó la investigación realizada por (Lobato et al. 2017), titulada planeamiento estratégico de la empresa Daewoo Electronics Corporation Perú S.A.C, periodo 2017-2019. Para llevar a cabo esta investigación el autor empleó una metodología de tipo cualitativa utilizando el análisis documental como técnica para la recopilación de la información. En este trabajo se realizó un análisis FODA y PEYEA, para posteriormente plantear las acciones en cuatro programas prácticos (ventas, actividades, personal y económico) que buscan que la entidad logre alcanzar sus objetivos propuestos.

1.1.2 Antecedentes nacionales

Se analizó la investigación realizada por Proaño (2020), que se vinculó a la planificación que incide en la gestión administrativa de un establecimiento. En este trabajo investigativo la autora utilizó una metodología de tipo cuantitativa, así como la revisión documental con el propósito de alcanzar los datos para el desarrollo del trabajo. Adicionalmente, estableció la misión,

visión y objetivos del ente, para posteriormente efectuar un estudio del entorno de la entidad, permitiendo reconocer el DAFO presente. Sobre la base de estos análisis, se realizó un diagnóstico de la organización y luego se propuso un proyecto a nivel estratégico, que brinde a la organización posibilidad de alcanzar sus metas.

Además de las anteriores investigaciones, también fue estudiada la realizada por León (2017), que se orienta a estrategias utilizadas en el medio de la construcción, su propósito fue llevar a cabo dicha proposición. En este trabajo investigativo la autora utilizó una metodología de tipo cualitativa y cuantitativa, además de métodos teóricos como el analítico y el deductivo, así como la exploración teórica, entrevistas y encuestas realizadas a la competencia, con el objetivo de obtener la información para el desarrollo del trabajo. Adicionalmente, con la información recopilada se realizó un diagnóstico de la empresa analizando factores internos y externos, detectándose la existencia de varias amenazas y debilidades, haciendo que la entidad posea una situación compleja. Finalmente, el resultado de la investigación es un plan estratégico para el período 2016-2020, que detalla la dirección estratégica y el plan de acción, así como su implementación.

Otra de las investigaciones que sirvieron de referencia fue la desarrollada por Velastegui (2017), titulada Plan estratégico de comunicación para reforzar la reputación de Yanbal Ecuador S.A. como una empresa socialmente responsable con el medio ambiente y el desarrollo de la comunidad ante sus principales *stakeholders*. Para alcanzar este propósito se utilizó una metodología de investigación con un enfoque cualitativo, un alcance exploratorio y descriptivo, así como también empleó la observación, la documentación y las entrevistas como técnicas para obtener la información requerida. A través de su investigación, la autora, comprobó que los principales públicos de la empresa, no comprenden las actividades de compromiso con el ambiente que desarrolla la misma. Razón por la cual se planteó proponer un plan estratégico para dar a conocer estas acciones que realiza la empresa y de esta forma fortalecer la imagen de la organización. Al mejorar la imagen de la compañía se incrementa la reputación y la competencia de esta, así como mejora la relación con sus *stakeholders*.

Por último, se estudió la investigación realizada por Laban y Montoya (2018), sobre un enfoque estratégico para el incremento de las ventas. En este trabajo, las autoras utilizaron una

metodología explicativa y descriptiva, además de la observación, el análisis de la documentación y la encuesta como técnicas de investigación. Durante el desarrollo de este trabajo se pudo comprobar que la empresa posee potencial, pero sin embargo no son aprovechadas por parte de los directivos de la empresa. Es por esta razón que la propuesta de los autores se basó en el desarrollo de un plan de capacitación a toda el área comercial, realizar un plan semillero para formación de líderes y directoras y ejecutar una campaña de publicidad. De esta forma, con la propuesta realizada se prevé un crecimiento de las ventas de la entidad y un aumento de la competitividad de la misma.

1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son los fundamentos teóricos necesarios para sustentar la propuesta de un plan estratégico para la empresa comercial carrillo S.A. ubicada en el cantón Guaranda, provincia de Bolívar?

¿Cuál es el diagnóstico de la situación actual de la empresa comercial Carrillo S.A. ubicada en el cantón Guaranda, provincia de Bolívar?

¿Qué estrategias permiten el fortalecimiento organizacional de la empresa comercial Carrillo S.A. utilizando como base el diagnóstico realizado?

1.3 Justificación de la investigación

Hoy, toda empresa debe adaptarse a los constantes cambios en su entorno externo e interno. Cada organización es responsable de mantener un proceso de planificación adecuado y un control total de las desviaciones que puedan detectarse con el tiempo. Sin estas acciones, será difícil para las organizaciones mantenerse o continuar desarrollándose en el mercado en constante cambio en el que operan (Macías, 2018).

En este sentido, la presente situación de pandemia COVID-19 ha incidido de forma directa en el agravamiento de la situación económica y cambios significativos no solo en Ecuador, sino en el mundo, por lo que muchas empresas han tenido que tomar medidas drásticas para adaptarse a las nuevas condiciones. Las PYMES comerciales del cantón Guaranda no son la excepción, ya que han presentado resultados inconsistentes, producto de las condiciones del entorno provocadas

por la pandemia. Es por esta razón, que, ante la situación descrita, se requiere del diseño de estrategias que permitan el fortalecimiento organizacional de estas entidades, proporcionándoles una guía general de funcionamiento siendo importante para el logro de sus objetivos.

Por otra parte, la planeación a nivel estratégico, es de gran importancia para una empresa, ya que facilita los procesos de dirección y representa metas cuantificables. También, es un instrumento de gran utilidad para la toma de medidas diarias, medir el progreso y cambiar actitudes a medida que avanza. De esta forma, se obtiene un negocio y un equipo más enfocado, productivo y rentable. Es en este sentido que la presente investigación cobra gran importancia, ya que los resultados de la misma beneficiarán directamente a los propietarios de las empresas, al proporcionarles una herramienta que contribuirá al desarrollo de la organización. Mientras que, indirectamente los trabajadores de las entidades se beneficiarán de igual manera, al percibir una mayor seguridad laboral gracias al fortalecimiento de los negocios (Moreno et al., 2018).

1.4 Objetivos

1.4.1 *Objetivo General*

Proponer un plan estratégico para la empresa Comercial Carrillo S.A. ubicada en el cantón Guaranda, provincia de Bolívar.

1.4.2 *Objetivos Específicos*

Establecer los fundamentos teóricos necesarios para sustentar la propuesta de un plan estratégico para la empresa Comercial Carrillo S.A. ubicada en el cantón Guaranda, provincia de Bolívar.

Diagnosticar la situación actual de la empresa Comercial Carrillo S.A. ubicada en el cantón Guaranda, provincia de Bolívar.

Proponer estrategias que permitan el fortalecimiento organizacional de la empresa Comercial Carrillo S.A. ubicada en el cantón Guaranda, provincia de Bolívar, utilizando como base el diagnóstico realizado.

2 MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se detallan cada una de las teorías que conforman la creación de una planificación estratégica, para facilitar la comprensión.

2.1 Bases Teóricas

2.1.1 *Planificación Estratégica*

Esta acepción es un instrumento de administración, que favorece el proceso de decisión de las entidades en función de sus operaciones de carácter económico. Esta planeación se restablece y ajusta de acuerdo con las alteraciones introducidas por los elementos dentro y fuera de la empresa, para asegurar una óptima efectividad, eficiencia y superioridad de recursos y prestación que suministra (Dumorne, 2019). Cabe destacar, que cuando un ente planifica su estrategia, pretende lograr resultados óptimos con sus bienes, llámense estas, manos de obra, bienes, materiales transformados, finanzas, consumidores, vendedores, etc.

En este sentido, la planificación estratégica es el procedimiento que permite llevar a cabo la formulación y ejecución de las estrategias de la organización con el objetivo de implantarlas, según su misión dentro del contexto en que se encuentra (Chiavenato y Shapiro (2018). También, puede ser definida como el diseño de estrategias para que las organizaciones posean capacidad de adecuarse a las circunstancias de su ambiente y a partir de allí alcanzar sus metas (Martínez (2020).

Estas definiciones abordan las potenciales opciones y medidas que toman los dirigentes de la empresa, basándose en este proceso de contingencias a futuro, y representa un riesgo, así como una coyuntura para el ente. Vale decir que, la planeación de acciones necesita de la colaboración e injerencia eficaz de cada uno de los miembros de una organización, con el fin de identificar los principales factores y aspectos que asegurarán su éxito. Por último, la planificación estratégica es el mecanismo que utiliza una empresa y sus líderes para conseguir sus metas y estrategias. Asimismo, requiere que los miembros de las divisiones que la integran participen activamente, vale decir que, las áreas administrativas, de ventas, financiera y contable, también de fabricación y exploración, para desarrollar programas y elementos que componen lo planeado estratégicamente, y que aseguren el buen funcionamiento de la organización dentro del mercado.

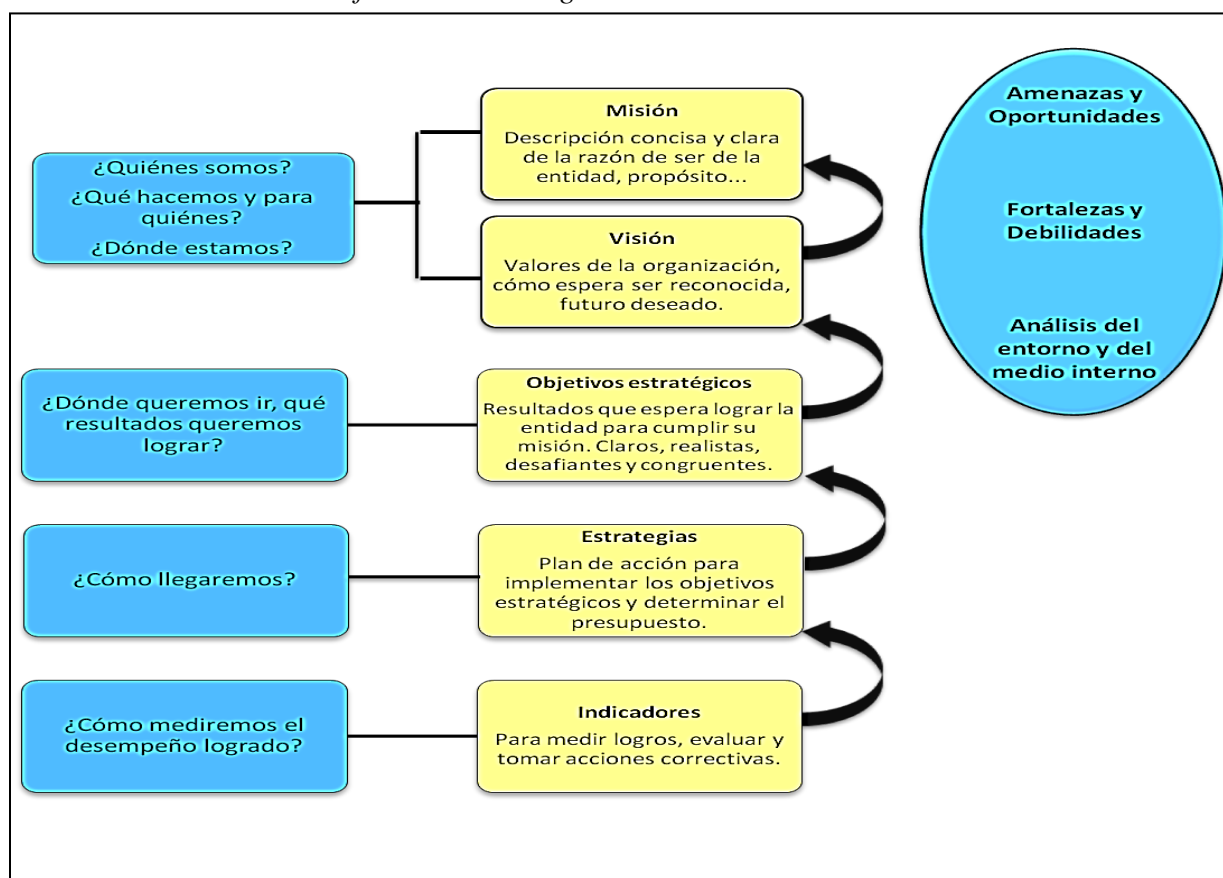
2.1.2 Componentes de la Planificación Estratégica.

Este proceso generalmente consta principalmente de los siguientes componentes: Misión, Objetivos, Estrategia y Plan de gestión de la empresa (Chiavenato & Shapiro, 2017). Cabe decir, que su desarrollo conduce a un programa de acción estratégica; sin embargo, para asegurar su cumplimiento con respecto a los esquemas de excelencia y su implementación sea de utilidad y óptima en la dirección de la organización.

En el criterio de Fred (2021), los elementos que se tendrán en consideración para este estudio, se estructuran en base a lo requerido por el direccionamiento estratégico de una organización, con lo cual, se identifica a la visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias y planes de acción necesarios para el normal desarrollo de una perspectiva empresarial.

Figura 1

Fases del Proceso de Planificación Estratégica



Fuente: Armijos (2019, pág. 20).

La misión está definida por los objetivos y propósito de una organización, se establece con el fin de alcanzar lo planteado en el corto, mediano y largo plazo, por lo mismo, los objetivos deben ser reales y medibles en el tiempo, los cuales, se complementan con un sentido financiero y social que sea de interés para el establecimiento (Fred, David;, 2021).

Cabe destacar que, las exposiciones de la misión tienden a sufrir variaciones en cuanto a longitud, argumento, forma y nivel de precisión. La gran mayoría de los profesionales y académicos de la administración estratégica piensan que, para considerar que la exposición de la misión sea eficiente, debe mostrar nueve (9) particularidades o aspectos. Como esta es a menudo la parte más visible y pública del proceso administrativo, es relevante que incluya todos estos componentes fundamentales:

Tabla 1

Elementos de la Misión

Elementos esenciales	Interrogantes
Clientes	¿Quiénes se consideran clientes de la institución?
Productos y Servicios	¿Cuáles productos y servicios se contemplan cómo más relevantes para la institución?
Mercados	¿Geográficamente, dónde suele contender la institución?
Tecnología	¿Actualmente, la institución está bien dotada a nivel tecnológico?
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	¿La institución está involucrada con el desarrollo y consistencia financiera?
Filosofía	¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
Concepto que tiene la empresa de sí misma	¿Cuál es la condición que la distingue o la ventaja competitiva que la caracteriza?
Preocupación por su imagen pública	¿La institución responde oportunamente a la intranquilidad a nivel social, comunitario y ambiental?
Preocupación por los empleados	¿Son los colaboradores realmente significativos y preciados para la institución?

Fuente: Fred (2018, pág. 69).

Cuando se habla de visión, se hace referencia a la imaginación del mañana de la organización, es definir y delimitar claramente lo que se quiere edificar en el futuro, orientándose en las capacidades de dirección y ejecución hacia su logro de forma permanente, su relevancia reside en lo que anhela la organización, simbolizando la esencia que sirve de pauta para la iniciativa, en las que se sacan impulsos de las situaciones complicadas trabajando por un motivo

o motivo y en la misma direccionalidad de la totalidad que se responsabiliza con la entidad. Cabe señalar que, es el norte y destino que guía el camino de la entidad a futuro (Prieto, 2019).

En el punto de vista de Fred (2021), el plantear la visión considera los siguientes elementos

Tendencias. Conocer la tendencia del sector en donde se desenvuelve, es primordial al momento de proyectar la organización. Lo que actualmente representa la fortaleza de la empresa mañana puede no ser importante, por tal razón es necesario proyectarse en el mañana teniendo presente cuáles elementos clave competitivos se contemplan, lo cual será concluyente para enunciar una visión oportuna.

El negocio. Al realizar una proyección a futuro es de gran relevancia delimitar la razón de ser del negocio de la institución, cuál será su primordial labor productora de valía y basado en esta enunciación edificar la idea sobre la expectativa y razón de ser de la empresa. Todo esto, no quiere decir que no se deberá tener presente al expresar la visión, que esta facilite clara o tácitamente constituir las distintas acciones y tareas presentes o a futuro de la empresa.

Ventaja competitiva. La visión debe enunciar cual será la ventaja competitiva en la cual la empresa cimentará su acción la organización a un futuro mejor, motivada a que al ser precisado de forma clara las propensiones del segmento y cuál es el negocio, la visión deberá mostrar de manera general como competirá la institución.

Liderazgo. Una visión enuncia una forma de autoridad a futuro por parte de la empresa dentro del segmento y el área económica; igualmente exhibe un líder interno de la parte directiva y los miembros que la conforman. Igualmente, no debe desestimarse que los dirigentes de la entidad son los garantes de la propagación y concretización de la ilusión indicada en la visión.

De igual modo, deberán coexistir elementos potenciadores que clarifiquen, delimiten y definan detalladamente su rumbo establecido, tales como:

Tabla 2*Elementos de la visión*

Elementos esenciales	Interrogantes
Clientes	¿Quiénes somos?
Productos o servicios	¿Qué ofrecemos?
Mercados	¿A quién va dirigido? (Target)
Tecnología	¿Cuáles son sus intereses?
Supervivencia, crecimiento y rentabilidad	
Imagen pública	¿Qué expresarán de la empresa los consumidores, empleados y público en general que guarden relación con ella?
Preocupación ambiental	

Fuente: Fred (2018, pág. 62).

En cuanto a los objetivos empresariales, estos son de carácter general o específico y desglosado en objetivos por largos períodos de tiempo. En efecto, estos tienen que obligatoriamente secundar las metas y la misión principal de la empresa y orientarla en la dirección especificada. Por lo que, un objetivo que no contribuya al proyecto e intención de la organización, no tendrá éxito (Prieto, 2019).

En términos de medir el rendimiento, los indicadores son agregados y ayudan a tener una idea completa de la eficacia de la planeación estratégica. No obstante, no representan los únicos factores; para evaluar el performance, es necesario no solo tener en cuenta qué actividades se han logrado, sino además es vital precisar información sobre cómo se alcanzaron, los factores que de alguna forma ejercieron influencia (Tapia, 2017).

2.1.3 Etapas del Proceso de la Planificación Estratégica.

Este proceso consta de tres fases: Formular, implementar y evaluar la estrategia. A continuación, se detallan cada una de ellas:

Formular la Estrategia

La fórmula estratégica implica establecer hacia dónde se desea llegar (visión) y realiza actualmente (misión), la tipificación de las coyunturas y riesgos externos de una organización, la identificación de los factores internos (Fortalezas y debilidades), la fijación de metas a largo plazo, la instauración de actuaciones de carácter opcional y la selección de acciones concretas a alcanzar.

Los problemas involucrados en formular la estrategia implican tomar decisiones acerca de a qué mercados ingresar y excluir, asignación de recursos y, si corresponde, ampliar o diversificar las operaciones, la conveniencia de ingresar a mercados fuera de la región, si es necesario agruparse con una corporación o alguna otra forma de asociación y cómo evitar una intervención hostil (Fred, 2018).

A. Implantar la Estrategia

A nivel de la implementación de estrategias, Fred (2018) considera como la etapa dinámica y de aplicación de la gestión a nivel directivo. Por lo tanto, necesita que la entidad constituya objetivos de forma anual, cree direccionamiento, estimule a los empleados y conceda los medios para que se apliquen las estrategias trazadas. Así mismo, la aplicación de la estrategia contiene el establecimiento de una cultura organizacional que sustente tales acciones, la construcción de estructuras organizativas efectivas, la focalización de las tareas de marketing, la elaboración de la parte presupuestaria; de igual manera la constitución y uso de procesos de comunicación e información y la asociación entre la indemnización de los colaboradores y el desempeño de la empresa. Por tanto, para constituir las distintas estrategias de carácter funcional, se deben comprender los elementos que se señalan a continuación:

Definir el negocio: En el presente aspecto es necesario puntualizar situaciones como, las insuficiencias que la empresa va a satisfacer, sección de consumidores a atender, así como áreas territoriales, parte tecnológica a emplearse o la colección de negocios y productos que la conforman.

Estrategias de carácter competitivo y genérico: En estas se consideran componentes como la particularidad, diferencia y el enfoque de especialidad-condensación en un segmento del lugar donde convergen la oferta y la demanda.

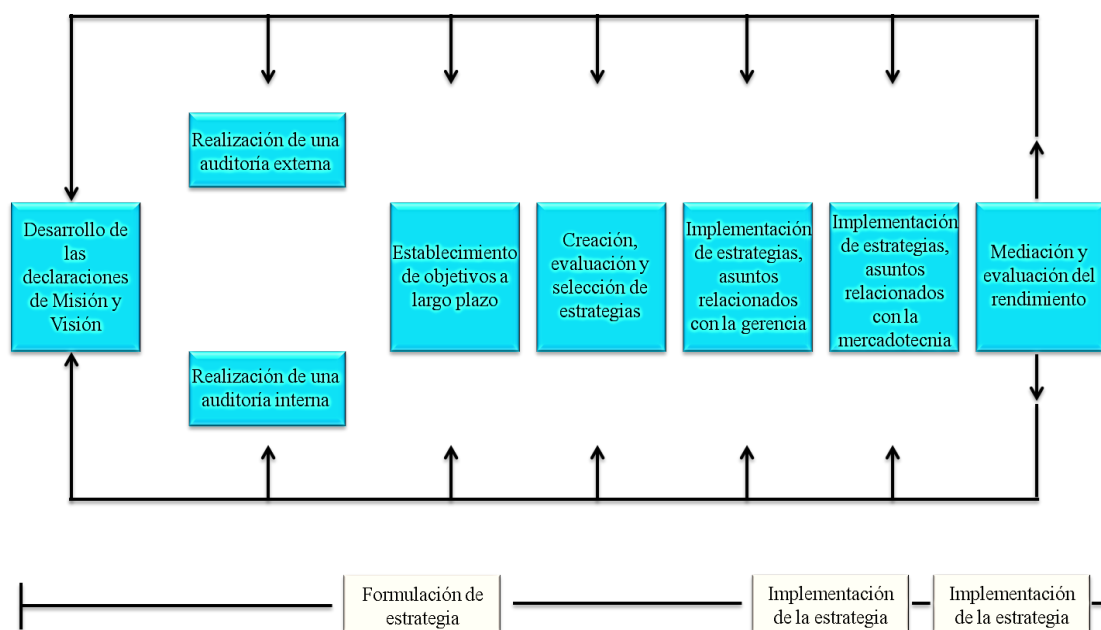
Estrategia de desarrollo: Se refiere a un plan para ingresar a su mercado local, se determinará con el mínimo incremento potencial y a través de su evolución interna.

Estrategia de cartera: Identificadas las operaciones de la organización, se delimitan todas las opciones de empresa, bienes y mercados a abarcar (Mendoza, 2018).

Evaluar de la estrategia

En base al lineamiento de Fred (2018) la evaluación de estrategias es el último paso en la gestión estratégica. Los directivos deben saber cuándo algunas acciones implementadas no están funcionando bien; por lo que, la evaluación a nivel estratégico, es el canal primordial para conseguir estos datos. Todas las estrategias se supeditan a cambios a futuro, porque los elementos tanto externos e internos siempre están cambiando. Hay tres tareas básicas para realizar la evaluación de las estrategias: 1) Examen de aspectos externos e internos sobre los que se sustentan los planes existentes; 2) Mensurar el nivel de desempeño y 3) Tomar acciones correctoras. Es necesario hacer una valoración de la estrategia, para garantizar el óptimo funcionamiento en un futuro próximo. El éxito siempre trae consigo nuevas y diversas problemáticas, por lo que las empresas lentas, complacientes y que no se adapten rápidamente a los cambios, tienden a desaparecer

Figura 2
Evaluar estrategias



Fuente: Fred (2018, pág. 30).

2.2 Niveles de la Planeación Estratégica.

Nivel de empresa total (*Corporate Planning*)

¿Lugar donde se invierten los bienes existentes de la entidad? ¿De qué parte se obtendrán los bienes y medios a futuro? ¿Cómo se asegura el desarrollo y el rendimiento? La planificación

estratégica corporativamente da respuesta a las interrogantes básicas sobre el momento actual y futuro de los negocios (Chiavenato & Sapiro, 2018).

Nivel de división (*Business planning*)

Identificadas y delimitadas las actividades en las que la empresa debe invertir recursos, es necesario establecer cómo lograr el éxito en las áreas elegidas. Para ejemplificar, un ente toma la decisión realizar una inversión con una porción de sus bienes en la fabricación de artículos deportivos y para ello establece una división de producción; entonces tendrá que fijar y determinar el contexto donde se desarrollará para garantizar su éxito en este campo (Chiavenato & Sapiro, 2018).

A. Nivel funcional

Dada la situación de una organización divisional, el jefe de la división es responsable de los gerentes funcionales: jefe de ventas, del área financiera, de recursos humanos, de producción, de investigación, entre otros. En última instancia, serán responsables de implementar el plan estratégico desarrollado. Si bien se presenta funcionalmente como nivel tres de dicha planificación, concierne al nivel de importancia porque una acción aplicadamente puede neutralizar una mala política (Chiavenato & Sapiro, 2018).

2.3 Beneficios de la Planificación Estratégica.

Para Fred (2018) la efectividad de la gestión se basa en la colaboración e información entre los altos directivos y los empleados de los demás niveles. Es un procedimiento en el que la enseñanza, el apoyo, la disciplina y la ayuda; ofrecen un criterio más generalizado para la toma de decisiones, garantizan el compromiso y responsabilidad en beneficio de los empleados y de la empresa. Estas son algunas de sus ventajas:

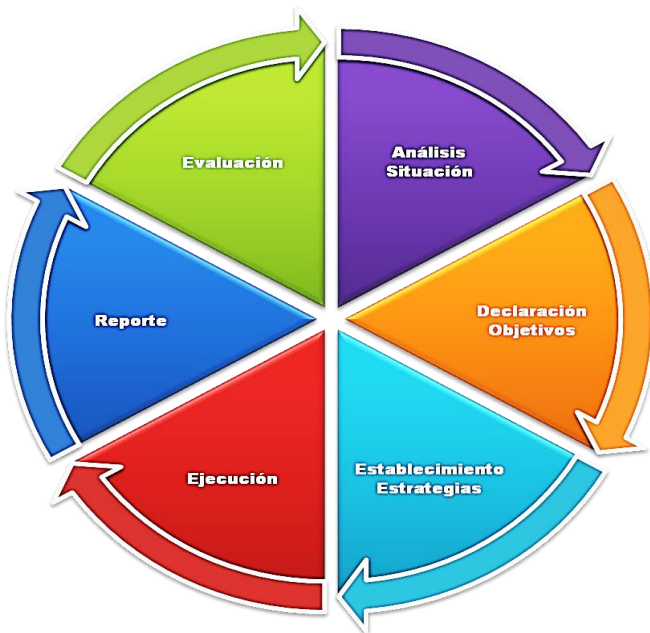
- **Enfoque estratégico:** Utilizar un punto de vista más ordenado, metódico y razonado para seleccionar una estrategia.
- **Comunicación:** De esta manera los trabajadores y gerentes realizan su participación y proporcionan opiniones para lograr operaciones mucho más eficientes.
- **Comprensión y compromiso:** Tanto los directivos como los colaboradores comprenden lo que hace la entidad y porque, se responsabilizan en secundarla, además se perciben como

parte importante de la misma. La obligación se crea a los empleados comprender el lazo existente entre su prestación y el desempeño de la organización.

- **Empoderamiento:** El proceso de incentivar, motivar y recompensar a los empleados por su participación en el proceso de decisiones y propuestas, y por sugerir nuevos ideales y principios.

Figura 3

Período de la Planificación Estratégica.



Fuente: Yáñez (2021).

2.4 Análisis Externo

Este diagnóstico ayuda a identificar factores que provienen de fuera de la empresa y afectan sus operaciones, como las políticas económicas del país en el que opera, el pago de impuestos y las restricciones a la mercantilización y colocación, así como principios, desvalorización y factores atmosféricos. Por ende, el estudio externo supone establecer los componentes estratégicos del ambiente, con el fin de descubrir potenciales amenazas y oportunidades para la empresa. De esta manera, serán factores importantes de estudio los actuales competidores, su cuota de mercado, los

probables competidores a futuro, la evolución de la tecnología, los sistemas de información y comunicación, productos sustitutivos, entre otros (Fischer & Jorge, 2017).

A. Macro

El macro entorno se conceptualiza como el grupo de elementos que constituyen el contexto general de la organización y guardan directa o indirectamente una relación con las operaciones de la misma. Estos son los elementos que proceden de fuera de la entidad y afectan a todos los que se involucran en el comportamiento empresarial, independientemente de la rama, industrial o comercial, por ejemplo, el ámbito político y económico (Corvo, 2018).

Figura 4

Macro ambiental



Fuente: Guerras y Navas (2018, págs. 140-141).

PESTEL

Este análisis es una herramienta relevante para una organización que busca establecer la gestión que efectúa dentro de su actividad económica, en este sentido, se requiere un enfoque sobre los elementos que son parte de la planeación estratégica en el medio macroeconómico y que incide

en el normal desempeño de una organización, por lo mismo, se requiere de un análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

Existen ocasiones que requieren la inclusión de factores como el ambiente y la normativa legal, de todas maneras, es usual que sean considerados dentro de las variantes identificadas en función del programa de la empresa en estudio. De igual manera, existen análisis que consideran la presencia de la manufactura como variable en los resultados del estudio.

El PESTEL dispone de una ventaja en su análisis por cuanto, es factible sea aplicado en diferentes situaciones y facilita el detalle del ambiente donde la empresa desarrolla su actividad económica. Por otro lado, es factible disponer de información sobre la ampliación o reducción del mercado, la identificación de potenciales problemas a gestionar, así como la orientación y dirección del posicionamiento de la organización (De Vicuña, 2021).

B. Micro entorno

En este sentido, el microambiente consiste en factores cercanos a la empresa, que pueden influir en la capacidad de la misma para ofrecer productos a los clientes y obtener una ventaja. En otras palabras, son elementos de oferta y demanda e industria, tales como: contendientes, bienes, consumidores y vendedores actuales. Entre ellos se destacan a los clientes, proveedores y competidores (Porter, 2019).

- **Matriz de Impacto Externo EFE**

Esta se constituye como matriz que presenta una síntesis de las acciones creadas, luego de recopilar información (económica, cultural, política, ambiental, legal) y evaluar oportunidades y amenazas (2018).

Tabla 3

Matriz de evaluación de factores externos

Factores Externos	Valor	Clasificación	Valor ponderado
OPORTUNIDADES			
1.			
2.			
3.			

AMENAZAS
1.
2.
3.
Total

Fuente: David (2018, pág. 139).

2.5 Matriz FODA

Este análisis, ayuda a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, orientándose tanto en el presente cómo en el futuro, con la colaboración de personas externas a la misma (López, 2018).

Asimismo, este estudio aborda todos los escenarios en los que se desenvuelve la entidad, que no se pueden prever sus actividades, por lo que son escenarios ajenos a la organización de la empresa y pueden utilizarse para mejorar su competitividad.

En términos de análisis, se sugiere que las fortalezas son creadas por todos los elementos que representan la capacidad de evolucionar; las debilidades son circunstancias en las que se requiere proceder en condiciones prohibidas o difíciles; las oportunidades son aspectos que el ente puede disfrutar y las amenazas dificultan su correcta evolución.

Por ello, es necesario primero dar ciertos pasos para identificar debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas, cuenta ahora en el futuro, con información inmediata y a su disposición. Seguidamente, viene la valuación de la estrategia, donde se diseña una matriz para conectar los cuatro elementos. Así pues, cuando se identifican los factores en la matriz, se combinan diferentes conceptos para que surjan estrategias de estas combinaciones (López, 2018).

2.6 Análisis Interno.

Este estudio permite diagnosticar la situación existente de la empresa, basada en el entorno interno, a través del cual es posible conocer la calidad del producto, los recursos disponibles, las fortalezas y debilidades, los empleados y todos los determinantes operacionales, ya sean que se esté comercializando un producto o proporcionando un servicio, pero dependen de la misma. En

tal sentido, es necesario no solo mirar el análisis externo de la empresa, asimismo encontrar elementos internos estratégicamente (fortalezas y debilidades), para establecer si la estructura de la empresa tendría lo siguiente: Aprovechar oportunidades y evitar amenazas. Este análisis interno, conocido como evaluación organizacional, implica reconocer y desarrollar los recursos y habilidades de la organización (Wheelen & Hunger, 2017).

Tabla 4

Matriz de evaluación de factores internos, EFI

Factores Internos	Valor	Clasificación	Valor ponderado
FORTALEZAS			
1.			
2.			
3.			
DEBILIDADES			
1.			
2.			
3.			
Total			

Fuente: Fred (2018, pág. 139).

2.7 PYMES

La generalidad de las entidades instituidas en el país son pequeñas y medianas empresas (PYMES), pero sus propietarios o socios no conocen bien su concepción y las coyunturas o fallas que puedan tener en su constitución. El fin de los apartados subsiguientes es dar una clara explicación acerca de las PYMES, su tipología y cuáles pueden ser las virtudes y perjuicios.

2.7.1 Definición de las PYMES

La pequeña y mediana empresa están representada por aquellas personas de carácter natural o jurídica que como unidad generadora de ingresos desempeña actividades de producción, de comercios o servicios y, además, cumple con el número de empleados (Soto, 2021). Las PYMES, como su nombre indica, es un grupo de pequeñas y medianas empresas ya sean comerciales, industriales o de otro tipo que cuentan con una pequeña potencia profesional y que, de igual forma,

perciben entradas comerciales a un nivel moderado. No obstante, el hecho de que se trate empresas con ingresos medios no significa que su objetivo principal, al igual que el de las grandes corporaciones, sea una alta rentabilidad económica (Cleri, 2019).

El mismo autor señala, que las PYMES generalmente no son vigiladas por otras empresas y son recientes, este componente origina su volatilidad e inestabilidad; su problema primordial es el conflicto de ideales que se presenta entre creadores y usuarios. Esto representa desafíos que facilitan fijar el camino de la empresa, ya instaurada. Entonces, se entiende que la mayoría de las grandes empresas que han nacido son PYMES, pero no es un condicionante ya que la mayoría de ellas siguen siendo pequeñas al pasar los años. Entender el no crecimiento de la empresa, guarda relación con ciertos factores en su desarrollo:

Apariencia: incapacidad para enfrentarse a los oponentes, recelo en la toma de decisiones.

El aspecto operativo: Administrar una empresa desde una organización pequeña.

Financieramente: No existen recursos efectivos para invertir en crecimiento.

Otros aspectos: Crecimiento inesperado de la empresa, ubicación, disminución de compras, carencia de exploración acerca de la actividad de la empresa, etc. (Cleri, 2019).

En tal sentido, estos elementos nos revelan que habrá por lo menos dos caminos distintos, en primer lugar, las entidades siguen sus ciclos (micro, pequeña, mediana, grande); y segundo, permanecerá en forma de empresas minúsculas desde que se origina hasta que muere económicamente. La falta de avances en las PYMES está estrechamente relacionada con la obcecación al desarrollo y evolución. Por tanto, tomar acciones y decisiones sin un estudio previo de la directiva, convierte a los elementos antes mencionados en la principal causa del fracaso empresarial.

2.7.2 Clasificación de las Empresas.

Según la Superintendencia de Compañías, en Ecuador las entidades se tipifican en micro, pequeñas, medianas y grandes, y se distinguen primordialmente de acuerdo al número total de empleados, el importe de las comercializado anualmente y el número de activos. Por lo tanto, se representan en la Tabla 5, estas distinciones

Tabla 5*Clasificación de las empresas*

Variables	Empresas			
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Personal Ocupado	De 1 – 9	De 10 – 49	De 50 – 199	≥ 200
Valor bruto de ventas anuales	≤ 100,000	100,001 – 1,000,000	1,000,001 – 5,000,000	> 5,000,000
Monto de activos	Hasta US\$ 100,000	De US\$ 100,001 hasta US\$ 750,000	De US\$ 750,001 hasta US\$ 3,999,999	≥ 4,000,000

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021).

2.7.3 Estructura de empresas de acuerdo a su dimensión

Según información asentada en la página web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, coexisten 66.854 empresas, del total sólo 64.186 están afiliadas a PYMES.

Tabla 6*Estructura de empresas según su tamaño*

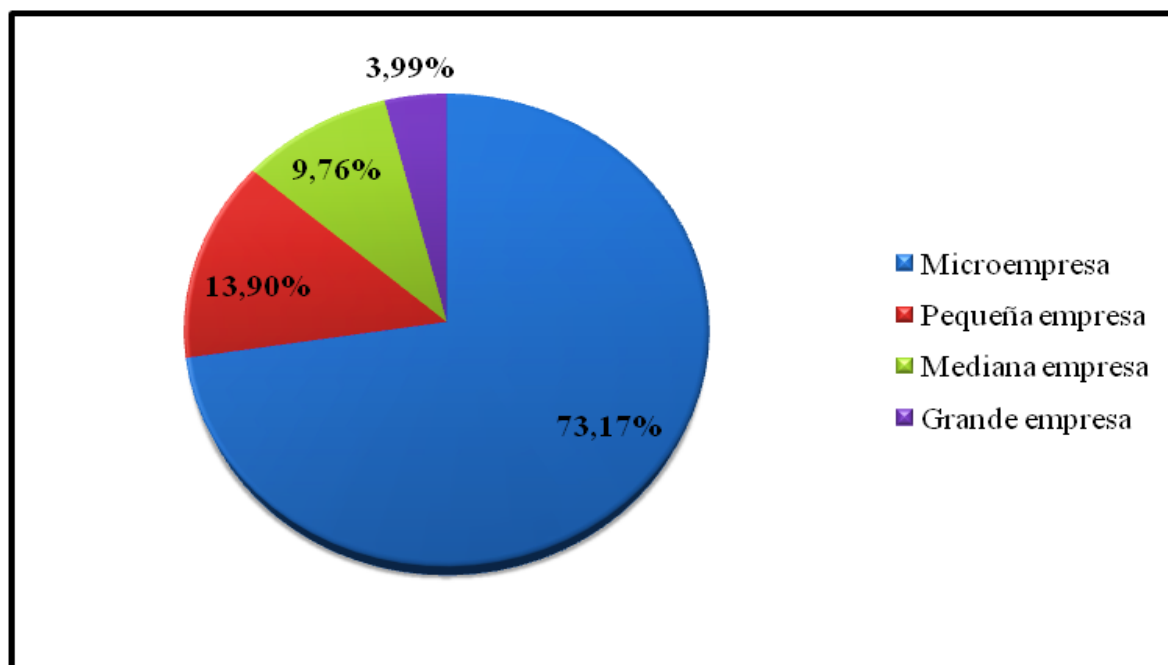
Tamaño de Empresa	N° de Empresas	%
Micro	48,914	73.17%
Pequeña	8,749	13.09%
Mediana	6,523	9.76%
Grande	2,668	3.99%
Total	66,854	100%

Fuente: (SUPERCIAS, 2021).

Nota: Las PYMES constituyen el 96.01%, ocupando el segmento de más intervención primero las microempresas, seguidas por las pequeñas y medianas empresas.

Figura 5

Distribución de empresas según su tamaño.



Fuente: SUPERCIAS (2021).

Las PYMES es un conjunto de organizaciones que, en base a su facturación, capital, número de empleados y nivel de su productivo o patrimonio, exhiben diferentes tipologías como parte de su actividad económica. En este enfoque, las operaciones a nivel económico existentes en el Ecuador son la comercialización al por mayor y menor, el sector agrícola, el cultivo y explotación de los bosques y del sector pesquero; las manufacturas, la rama de la construcción, el transporte, la prestación de servicios, entre otros (SRI, 2018).

En el país, las empresas se clasifican según su sector económico, correspondiente al nivel de actividad económica agregada:

Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, la cual representa el 11.6% que equivale a 93.771 empresas.

Explotación de minas y canteras, con un porcentaje del 0.5% correspondiente a 3.704.

Industrias manufactureras, 7.9% proyectado en 64.258.

Comercio, con un elevado porcentaje del 37.1% que hace referencia a 300.440 entidades.

Construcción, el 3.5% con 28.395 dedicado a este sector.

Servicios (provisión de energía, repartimiento del vital líquido, área de transporte, hospedaje, datos financieros, inmobiliaria, técnico-científico, gestión pública, educación, ramo de la salud, artes y demás prestaciones), con 39.5% de las entidades constituyendo 319.704 (INEC, 2018).

Tabla 7

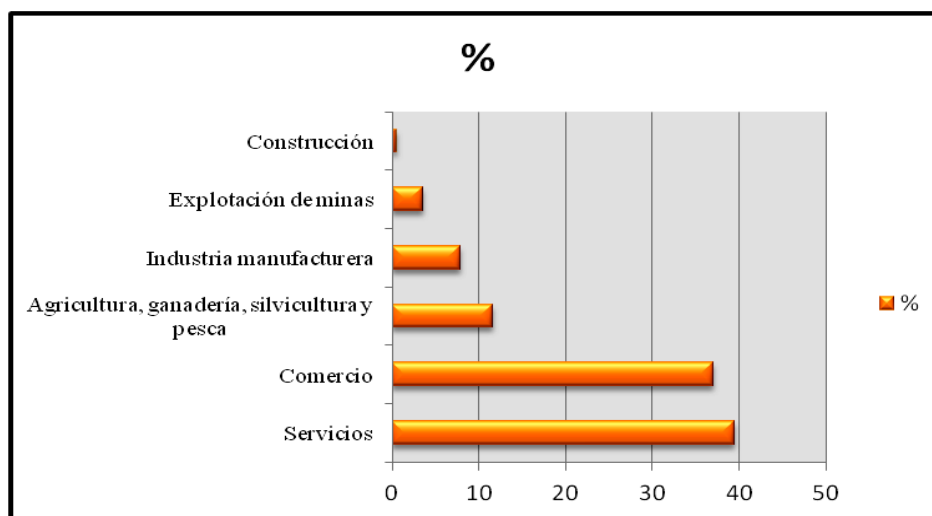
Empresas por sectores de la economía

Sectores Económicos	Número de Empresas	Porcentaje (%)
Servicios	319.704	39,5%
Comercio	300.440	37,1%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	93.771	11,6%
Industria manufacturera	64.258	7,9%
Explotación de minas	28.395	3,5%
Construcción	3.704	0,5%
Total	810.272	100%

Fuente: (INEC, 2018).

Figura 6

Empresas por sectores de la economía.



Fuente: (INEC, 2018).

2.7.4 Virtudes de las PYMES.

Estas empresas constan con ciertas ventajas. A continuación, se señalan algunas de ellas (Cleri, 2019):

Flexible. Su ordenación limitada y activa les da flexibilidad para adaptarse al entorno existente, cambiante e incierto. Por eso, recientemente, ha crecido significativamente en comparación con las grandes.

Provisores de bienes y servicios para los clientes, así como para las empresas de mayor tamaño, logran eficiencias delegando aspectos sensibles o incontrolables de su producción.

Renovadoras y creativas. Crece la especialidad del producto de acuerdo a la demanda. Entonces, de esta manera las PYMES, impulsan la economía.

Contratista de mano de obra. Son los fuertes agentes contratantes a nivel laboral. Todos los países dependen de la fuerza laboral de pequeñas organizaciones.

Favorecen el equilibrio territorial. La influencia de una red de PYMES geográficamente diversa y en expansión, es una contribución esencial al proceso de integración regional.

Necesidad de un Plan Estratégico en las PYMES.

La generalidad de ellas se crea sirviendo como un instrumento para el sustento de la familia y sus líderes están más interesados en el enfoque a corto que en el de plazo largo. Al pasar el tiempo y el avance en los procedimientos de gestión, la mundialización y los enfoques a nivel de negocio, muchas pequeñas y medianas empresas han integrado procesos y conceptos que les permiten programarse y visualizarse hacia el futuro con mejores perspectivas y posibilidades (América Economía, 2020). En este entorno, los administradores de PYMES de carácter familiar y no familiar precisar estar preparados para afrontar los escenarios reales y efectuar un estudio en profundidad de la problemática a nivel interno y externo que altera a su alrededor.

La integración de un plan estratégico a estas empresas, puede traer ganancias a futuro e incrementar su nivel de competencia. La causa primordial para cumplir una planificación estratégica siempre depende de la tipología del negocio, la economía actual y las finanzas en la

que se desenvuelve, así como la maduración y experiencia de la empresa. Cabe decir, que esta manera de planeación es muy útil y trascendental en las organizaciones, ya que les permite ser proactiva en la determinación de su futuro.

2.8 Marco Conceptual

Amenazas: Fenómeno, operación o estado humano peligroso que puede causar deterioros y perjuicios a la propiedad, merma prestación de servicio, alteraciones a nivel social y financiera o destrucción del medio ambiente (Martí, 2018).

Debilidades: Todas las operaciones que se efectúan con un bajo nivel de eficiencia. Representan las características internas de la organización que dificultan su éxito (Mendoza, 2018).

Diagnostico estratégico: Analizar las posiciones fuertes y débiles de la entidad, de igual modo los peligros y coyunturas en un mismo contexto (Mendoza, 2018).

Empresa: Entidad que, al regular factores en el ámbito personal, material, técnico y financiero, provee productos o prestación por un importe, que facilita la sustitución de los bienes utilizados y la obtención de un objetivo particular (García, 2019).

Estrategias: Es un mecanismo de gestión que proporciona técnicas y procesos basados en la ciencia, la iteración y múltiples funciones que ayudan a alcanzar una interacción dinámica de una organización con su entorno, contribuyendo al logro de la eficiencia, satisfaciendo los requerimientos del usuario potencial a quienes se dirige la acción (Chiavenato & Shapiro, 2017).

Fortalezas: Son las operaciones se llevan a cabo con un elevado nivel de efectividad. Las particulares internas de la empresa que favorecen el logro de las metas planteadas (Mendoza, 2018).

Metas: Un enfoque claro, específico y pormenorizado de lo que una organización representa y lo que desea lograr (Jeronicalafell, 2017).

Misión: Lo qué intenta realizar la entidad y hacia quién lo dirige. Es su razón de ser, da importancia y dirección a las operaciones de la misma; es lo que procura hacer para satisfacer a

los clientes potenciales, empleados, competidores y la sociedad en general (Chiavenato & Shapiro, 2017).

Objetivos: Expresar un propósito y una meta con un óptimo resultado. También representan la causa de la acción e indican lo que se pretende en el estudio (Chiavenato & Shapiro, 2017).

Oportunidades: Los sucesos del entorno exterior, que, si se presentan, facilitarán el logro de los objetivos y metas. Por cuanto, son circunstancias, acontecimientos o propensiones en el entorno de la empresa que pueden coadyuvar o apoyar su crecimiento (Mendoza, 2018).

Plan estratégico: Una planeación competente donde la gestión pública asocia las disposiciones a nivel estratégico de negocios que la administración ha modificado actualmente, con relación a lo que la empresa pretende realizar durante el próximo trienio, para alcanzar una estructura apta que le garantice cumplir con las perspectivas de los distintos factores de interés (De Vicuña, 2021).

Visión: Constituye el camino que orienta a la empresa a futuro y se designa como una fuerza direccional e impulsora para orientar las decisiones estratégicas, tanto para el crecimiento como para la competitividad (Cabrejos, Chacaltana, López, & Villa, 2018).

3 METODOLOGÍA

En el presente trabajo investigativo, se desarrolló un estudio de aspectos teóricos para sustentar la investigación y a la vez, disponer de antecedentes para los posteriores capítulos. Adicionalmente, se realizó una entrevista descriptiva y detallada al gerente, la cual, dispuso de 12 preguntas abiertas y cuyo resultado, permitió conocer la implementación de la planificación estratégica en la empresa Comercial Carrillo.

Además, el cuestionario empleado para la encuesta efectuada al personal de la institución, estuvo conformado por veinticinco (25) preguntas con varias alternativas de respuestas cerradas con base en diferentes parámetros de evaluación, las cuales, fueron aplicadas a 17 trabajadores de la organización. Los criterios fueron diversos basados para la selección de la respuesta en el formato de pregunta presentada, con el fin de medir los objetivos propuestos referentes a la

planificación estratégica de la institución en estudio. Una vez obtenidas las respuestas fueron analizadas en términos de porcentajes, para realizar el análisis triangular y dependiendo de los resultados se comparan con el marco teórico y luego, se interpreta en función de los objetivos y las variables establecidas.

Por consiguiente, recabada la información documental y la información obtenida a través de los instrumentos con respecto a la planificación estratégica para la empresa Comercial Carrillo s.a. (variables: el plan estratégico el fortalecimiento organizacional), se procedió a plasmar dicha información en tablas y figuras para tener una idea cualitativa y cuantitativa de la Planificación Estratégica para las PYMES, específicamente en la empresa en estudio en función de los objetivos y variables trazados en el proyecto.

Posteriormente, en base a los resultados se efectuó la propuesta de un plan estratégico para optimizar las condiciones de las PYMES comerciales del cantón Guaranda, caso de estudio la empresa Comercial Carrillo y contribuir a su fortalecimiento organizacional. Entre los aspectos metodológicos empleados en la presente investigación se encuentran:

3.1 Tipo de Investigación

El presente estudio dispuso de un nivel de aplicación, pues, de acuerdo con Sánchez et al. (2018) el mismo, se identificó por un interés sobre el estudio de los conocimientos teóricos en circunstancias específicas, esto con el objetivo de resolver un problema práctico que se hubiera presentado. Por otro lado, se evidenció este aspecto mediante el desarrollo del marco teórico y referencial, el cual, constituyó un estudio de diversos aspectos teóricos que contribuyeron a la propuesta de un plan estratégico sobre el fortalecimiento de las PYMES comerciales del cantón Guaranda.

3.2 Enfoque de la Investigación

La investigación tiene un enfoque mixto. Cuantitativo, puesto que se recopiló información cuantificable proveniente de los estados financieros de las entidades, para un posterior análisis a través del método estadístico y el cálculo de razones financieras. Sánchez et al. (2018) refieren que la investigación cuantitativa se precisa como la investigación sistemática de fenómenos mediante la compilación de datos cuantificables y el uso de métodos estadísticos o matemáticos.

Por otra parte, es cualitativa puesto que se realizó un estudio de información no cuantificable como las teorías que permiten sustentar la presente investigación y, además, se hizo un análisis de diversos factores del entorno externo de las empresas. En este sentido Hernández (2018) afirma que la investigación cualitativa implica compilar y estudiar datos no numéricos para entender definiciones, opiniones o experiencias. Se puede emplear para reunir información minuciosa sobre un problema o forjar nuevas ideas para la investigación.

3.3 Diseño de la Investigación

Este es no experimental, en este sentido Hernández et al. (2019), definen a la investigación no-experimental como el estudio realizado sin manipulación intencionada de variables, en la que solo se visualizan fenómenos en el ambiente natural y luego se analizan.

Adicionalmente, este estudio se considera descriptivo ya que pretende dar cuenta de las características del entorno externo e interno de las PYMES para posteriormente realizar un diagnóstico de la situación de las mismas. Al respecto, Muñoz (2021) afirma que la investigación descriptiva puede explicarse como un enunciado de los hechos, tal como son en la actualidad. Además, los estudios descriptivos pueden caracterizarse meramente como el intento de describir, narrar o identificar lo que es la investigación.

3.4 Métodos de la Investigación

3.4.1 *Analítico - Sintético*

De acuerdo con Hernández (2018) el método analítico permite descomponer el todo en sus partes constituyentes en función de analizar cada elemento. Mientras que, el enfoque sintético pasa de lo abstracto a lo concreto, es decir, combina los elementos de la investigación previamente aislados para realizar una comprensión concreta del global. En este sentido, estos métodos son parte del marco teórico de la investigación, el cual, agrupa aspectos que sirvieron para la comprensión del tema central y son la base para realizar un diagnóstico y propuesta de solución.

3.4.2 *Inductivo - Deductivo*

Según Muñoz (2021) el método deductivo es un razonamiento lógico organizado por estrategias para deducir las conclusiones de manera lógica y partiendo de premisas, en este sentido,

se va de lo general a lo particular, mediante conclusiones como consecuencia del análisis de los principios planteados. Por otra parte, la lógica inductiva inicia de observaciones particulares a generales y teorías más extensas. En la investigación, el método deductivo se evidencia en el análisis del entorno macro y externo de la empresa, posteriormente, se analiza el análisis interno para determinar los problemas existentes.

3.4.3 Estadístico - Matemático

El método estadístico - matemático que se empleó en la investigación, dispuso de información cuantitativa de los estados financieros, los cuales, fueron procesados y analizados por medio de indicadores financieros. En este sentido, Sánchez et al. (2018) afirmó que “se utiliza para organizar, describir y analizar los datos cuantitativos de un estudio” (p. 18).

3.5 Hipótesis

El plan estratégico permite el fortalecimiento organizacional de la empresa comercial Carrillo S.A.

- **Variable independiente:** El plan estratégico.
- **Variable dependiente:** El fortalecimiento organizacional.

3.6 Población y Muestra

Población

De acuerdo con Hernández et al. (2019) la población es el sumario de componentes que serán estudiados en una investigación. En el caso particular del presente trabajo, como el objetivo del mismo es proponer un plan estratégico para la empresa Comercial Carrillo s.a. ubicada en el cantón Guaranda, provincia de Bolívar, la población se determina que es precisamente dicha empresa comprendida de 17 empleados.

Muestra

Por otra parte, debido a que la población del presente trabajo es la empresa Comercial Carrillo S.A., no es necesario determinar una muestra, ya que solo será estudiada dicha empresa comprendida de 17 empleados, como se presenta en la Tabla 8 y 9, respectivamente.

Tabla 8

Distribución de la Población y Muestra

Total, Población (17) Personas	
Áreas/Cantidad de Personas	Muestra
Área de Dirección	1
Área Administrativa	16
Total, de Personas	17

Fuente: Empresa Comercial Carrillo, (2022).**Tabla 9**

Detalle del Personal de la Empresa Comercial Carrillo S.A.

N.º	Nombre y Apellido	Cargo
Personal Gerencial y/o Directivo		
1	Tiviano Azogue Mario	Gerente General
Personal Administrativo		
2	Banchon Esteban Valeriano	Jefe Recursos Humanos
3	Colcha Puma David Xavier	Jefe De Compras Y Ventas
4	Ninabamda Darío	Vendedor 1
5	Chimborazo Betty Piedad	Vendedor 2
6	Benabides Maliza Milena Alexandra	Vendedor 3
7	Rea Cayambe Edgar Vinicio	Vendedor 4
8	Tocta Rea William	Vendedor 5
9	Sánchez Jennifer Cristina	Despacho - Repechaje
10	Arguello Guevara Cinthia Belén	Auxiliar De Limpieza
11	Quinaloa Yumbo María Narcisa	Atención A Cliente - Publicidad
12	Illachuma Johny Santiago	Atención A Cliente_ Publicidad
13	Chimbo Sigcha Héctor Raúl	Cajero 1
14	Chimbo Sigcha Fredy	Cajero 2

15	Rocano Pérez Manuel Ángel	Contador
16	Condo Buestan Cristián Patricio	Logística 1
17	Caiza Sigcha Darío Robinson	Logística 2_Sucursales
Población (17) Personas		

Fuente: empresa comercial Carrillo, (2022).

3.7 Técnicas e instrumentos para la recopilación de la información

En cuanto a este aspecto, las técnicas que se utilizaron para la recopilación de la información es el análisis documental, la entrevista y la encuesta, las cuales se aplicaron al gerente general y empleados de la empresa objeto de estudio.

4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Diagnóstica de la Situación

Esta etapa representa la primera del procedimiento del plan estratégico, en donde el estudio o reconocimiento del estado de la empresa, se realiza con base a las situaciones internas (fortalezas y debilidades) y externas (mercado y competidores) de la organización. Por lo general, en esta etapa se implementa la denominada matriz FODA, porque ayuda a identificar con mayor precisión las debilidades de la entidad, las oportunidades que posee a su disposición, las fortalezas que pudiese disfrutar y las amenazas que enfrenta y desafiará (Yáñez, 2021).

En fin, el autor hace mención, a que esta fase es llamada de diagnóstico, motivado a dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿A quién o qué representa la organización en su entorno? ¿Dónde estás y a dónde quieres ir? ¿Qué tienes que hacer para que sea una realidad? ¿Cuáles son las potenciales dificultades durante este transitar? ¿Quién es el oponente? (Yáñez, 2021).

4.2 Análisis, interpretación y discusión de resultados

4.2.1 *Entrevista al gerente de la Empresa Comercial Carrillo S.A.*

Tabla 10

Entrevista al Gerente de la Empresa Comercial Carrillo S.A.

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Cuándo se creó la empresa y con qué finalidad?	La empresa fue creada con la iniciativa familiar de comercialización de electrodomésticos usados, durante un tiempo a partir desde el año 2007 empezó a realizar sus actividades económicas.
1	¿Cuántos empleados trabajan en su empresa?	En nuestra empresa comercial Carrillo S.A actualmente laboramos 17 personas comprendidos desde la alta gerencia hasta los mandos bajos.
3	¿La empresa desde qué año está obligada a llevar contabilidad?	Nuestra institución Comercializadora de artefactos y demás líneas que ofrecemos a la sociedad, inicia el compromiso de llevar un registro contable desde el año 2009.
4	¿La empresa cuenta con misión, visión, objetivos? ¿Por qué?	Nuestra empresa por el momento trabaja con la misión y visión planteada por la alta dirección, en efecto aquello más enfocamos a compra y venta de mercadería de acuerdo con la demanda, hoy en la actualidad toda empresa ya se ve obligada a tener estrategias con miras a futuro como es misión y visión por el cual estamos trabajando en una planificación muy adecuada acorde a los requerimientos de nuestra Empresa.
5	¿En la empresa se han establecido políticas, estrategias que le permita la consecución de los objetivos?	Si bien es cierto no contamos con estrategias planteadas que ayuden a tomar decisiones oportunas, en consecuencia, trabajamos en base a la experiencia que hemos venido llevando estos años con la finalidad de obtener ganancias en nuestras ventas de mercadería.

<p>6 ¿Se ha realizado dentro de la empresa una planificación estratégica y cada qué tiempo? ¿Por qué?</p>	<p>La empresa únicamente realiza una planificación al inicio de cada año donde ahí se va conocer objetivos y pronósticos de ventas.</p> <p>A su vez realizamos planificaciones cuando la empresa requiere afrontar a la competencia políticas oportunidades y buscar soluciones en caso de que existan problemas económicos.</p>
<p>7 ¿Se han aplicado indicadores de gestión que le permita monitorear el resultado de la implementación de las estrategias para conseguir los objetivos deseados? ¿Por qué?</p>	<p>La gerencia por el momento estamos trabajando en busca de indicadores para medir resultados de nuestra actividad económica.</p> <p>Creo que aplicar indicadores de gestión es un factor muy relevante donde permite a la empresa indicar donde se debe mejorar.</p>
<p>8 ¿Elaboran un presupuesto que le permita determinar sus ingresos y egresos? ¿Por qué?</p>	<p>Precisamente el presupuesto se viene manejando de manera consecutiva cada año de acuerdo a las ventas y gastos del año pasado.</p>
<p>9 ¿Posee un FODA que le permita identificar tanto las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas? ¿Por qué?</p>	<p>No poseemos FODA.</p> <p>Por qué. Cabe recalcar que estamos trabajando en este momento, para poder aplicar de manera estricta dentro de la misma.</p>
<p>10 ¿Cuenta la empresa con paquetes informáticos actualizados? ¿Por qué?</p>	<p>Si manejamos el sistema donde a nosotros nos permite ingresar toda la mercadería existe.</p> <p>Por qué. - Trabajo más eficiente y rápido donde podemos satisfacer a los clientes, años anteriores trabajamos con los inventarios de manera manual donde era un proceso que lleva mucho tiempo en comparación a la actualidad es más eficiente</p>
<p>11 ¿Existe el diseño del POA (Plan Operativo anual) ¿Por qué?</p>	<p>No contamos con el plan Operativo.</p>

<p>¿Qué problemas cree usted que 112 están afectando el desarrollo normal de su empresa?</p>	<p>El gerente menciona: En nuestra empresa se ven algunos problemas, siendo las mismas preguntas que menciona usted, relacionadas con temas que desconocemos, pero sería un factor muy importante que ayudaría a mejorar nuestra empresa.</p> <p>El gerente mencionó algunos factores que falta en su empresa.</p> <p>Visión-misión oportuna.</p> <p>Una planificación estratégica.</p> <p>Plan operativo.</p> <p>Designación de actividades de manera específica a cada empleado</p> <p>Objetivos a corto y largo plazo y, toma de decisiones oportunas para bien de la empresa.</p>
--	---

OBSERVACIONES:	El gerente menciona que los problemas identificados requieren de soluciones efectivas y así, sustentar un medio competitivo en las labores operativas y administrativas del establecimiento.
NOMBRE Y APELLIDO	Ing. Mario Tiviano Azogue

Fuente: Elaboración propia (2022)

4.3 Diagnostico

4.3.1 *El análisis externo*

Respecto al análisis del Macro entorno, se tiene:

Sobre el Producto Interno Bruto, PIB, *se* recuerda que la suspensión de las actividades productivas en Ecuador por el covid-19, afectó la economía ecuatoriana. En el segundo trimestre de 2021, el PIB, bajo en el 12,8% respecto al mismo período del 2020, esto fue, la mayor caída

desde el 2000. A pesar de esto, el decrecimiento de Ecuador fue menor al de otros países como Chile, Colombia, México, Argentina y Perú.

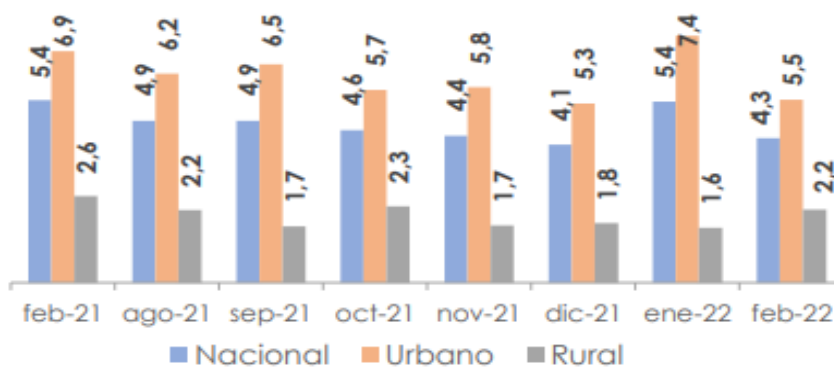
En la pandemia, la caída del PIB, se explica por el decrecimiento de la inversión, disminución de las exportaciones de bienes y servicios, finalmente, la reducción del gasto de consumo y contracción en el consumo del gobierno. Por otro lado, las importaciones de bienes y servicio fueron menores a las registradas en el 2020. En el 2do. trimestre de 2021, las exportaciones de bienes y servicios disminuyeron con respecto al segundo trimestre de 2020. Pese al impacto del covid-19, algunos productos ecuatorianos tuvieron un desempeño positivo en ventas externas anuales como el caso del camarón, banano, café y cacao. En el caso de las importaciones, estas decrecieron (INEC, 2022) .

Los productos que registraron una mayor caída son los aceites refinados de petróleo, químicos, maquinaria, equipo y aparatos eléctricos, y metales comunes. El gasto de consumo de hogares presentó un decrecimiento con relación al año anterior. Incidieron la reducción de las importaciones de bienes de consumo y la disminución de las remesas recibidas. La disminución interanual en el número total de empleados públicos incidió en la reducción en la compra de bienes y servicios (INEC, 2022). Por lo indicado, se establece una amenaza.

Sobre las tasas de desempleo se conoce a través de publicaciones del (INEC, 2022), la siguiente información:

Figura 7

Tasa de desempleo a nivel nacional

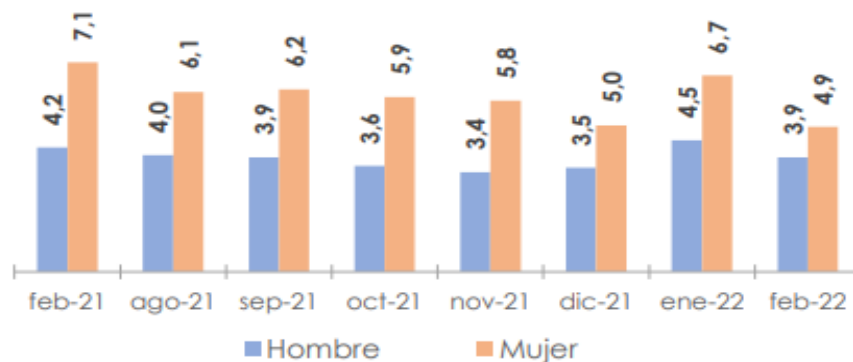


Fuente: ENEMDU (2021)

Por lo mismo, en el ámbito urbano es mayor el desempleo a nivel nacional que el presente en el medio rural.

Figura 8

Tasa de desempleo por genero



Fuente: ENEMDU (2021)

A nivel nacional, existe un mayor porcentaje de desempleo en el ámbito femenino que en el masculino. El INEC con el fin de recalcular los indicadores asociados a la tasa de desempleo en el periodo de septiembre de 2020 a mayo de 2021 y en consideración a la presencia de la pandemia del Covid 19, determina al mes de septiembre de 2021 como el primer mes considerado como base para el desarrollo de una comparación anual del mercado laboral, con lo cual, en febrero del 2021, la tasa de desempleo llegó al 5.4 mientras que el subempleo, se ubicó en 23.3 %. Para el mes de noviembre del 2021, el desempleo bajó a 4.4 mientras que el desempleo subió a 24.5 %. Mediante el Boletín Técnico N° 06-2022-ENEMDU (INEC, 2022).

En el ámbito de la migración, la Estadística de Entradas y Salidas de ecuatorianos permite la cuantificación de los movimientos internacionales del país. Por lo demás, la información individual es determinada por las jefaturas de control migratorio que operan en el territorio nacional por medio de la Subsecretaría de Migración del Ministerio de Gobierno. Se conoce que, durante el 2020, el INEC, registra una salida de ecuatorianos que asciende a las 64.490 personas y cuyo regreso, no se conoce en el tiempo. Por lo mismo, este particular se considera una amenaza.

En la denominada seguridad, no se dispone de datos actualizados en el INEC, sin embargo, la realidad de la población ecuatoriana en los últimos meses, establece un alto nivel de inseguridad

a lo largo del territorio nacional. Por otro lado, se conoce que, en el 2021, en Ecuador se efectuaban 10 homicidios por cada 100 mil habitantes. Según datos oficiales, en 2018, Ecuador tenía una tasa de 5.8 por cada 100 mil; para el 2019 aumentó a 6.9 y para el 2020 fue de 7.7, por lo mismo, se establece una amenaza.

Entre los gustos y preferencias del consumidor, se conoce que los almacenes se enfocan en el cliente, pues, es el factor que incide en el consumo electrodomésticos o bienes que se comercializan. Por lo mismo, es importante el diagnóstico de las influencias en las decisiones del consumo de compra. Se conoce de manera global que el género femenino prefiere electrodomésticos por su marca y por la confianza que le genera, mientras tanto, los hombres se fijan en el precio; además, los ingresos mensuales determinan la forma de pago, sin embargo, se usa mayormente los pagos diferidos. En lo que tiene que ver con la frecuencia de compra y el gasto promedio de adquisición, se conoce que la mayoría de adultos adquieren cada dos años electrodomésticos en comparación con personas jóvenes que adquieren sus productos cuando se les daña o cuando sale una nueva versión. Se establece una oportunidad.

Los productos de mayor demanda en la comercializadora Carrillo son cocinas, refrigeradoras, celulares, lavadoras, aires acondicionados, licuadoras, parlantes, planchas, muebles y enseres, motos, bicicletas, horno/microondas, lavaplatos/lavavajillas, termo eléctrico de agua caliente, estufa doméstica, colchones, motosierra, batidoras, vitrina.

De manera complementaria, en menor demanda se encuentra las barras de sonido, reproductores de audio y video, cámaras fotográficas, cámaras de video, impresoras, frigorífico, secadoras, calefactor, aire acondicionado, calentador de agua, maletas, ventiladores, antena, radio de carro, Tablet, celulares Alcatel, olla arrocera, CPU, cocineta inducción.

A nivel de los principales clientes de Comercializadora Carrillo, se tiene a padres y madres de hogares (comprendida de 25 años a 65), jóvenes (de 21 años a 25), mujeres madres solteras y sociedad en general

En lo que tiene que ver con el tipo de negociación, la misma se da de manera directa con el cliente, por lo cual, requiere de requisitos como la cedula, papeleta de votación, comprobante de domicilio (carta de pago luz ,agua, teléfono), comprobante de ingresos (rolde

pago) de los últimos tres meses), historial crediticio (revisión buro de crédito), referencias crediticias (certificado de pago de deuda de terceras empresas), referencias personales (familiares y no familiares), garantías de acuerdo al monto de crédito, venta pagaderos en un mes al mismo precio de contado y otros(de acuerdo al diagnóstico situacional del cliente

Para el caso del control de la contaminación, se establece que los productos que ofrece la empresa Carrillo S.A. en función de la disposición final que se les otorga ingresan a un ámbito de contaminación ambiental, sin embargo, de manera general el uso de los productos que requiere la comunidad se ubica en ser parte de su comodidad en el hogar. Por otra parte, es válido indicar que, en la actualidad los propios electrodomésticos que son parte, por ejemplo, de la denominada Huella de Carbono disponen de su origen de parámetros que buscan contrarrestar su efecto nocivo en el medio ambiental.

Sobre la incidencia de la pandemia, el reciente confinamiento en casa que provocó el apareamiento del Covid 19, indujo a los consumidores inicien una racha de compras en especial de sobre equipos de cómputo, así como enseres menores y electrodomésticos durante el primer semestre de año que marcó el inicio de la pandemia. En especial, la tasa de crecimiento en equipos de cómputo se ubicó en el 32% como resultado del denominado teletrabajo, adicionalmente, se incrementó la venta de monitores para un trabajo cómodo, con una tasa de 10% de crecimiento, sin embargo, antes de la pandemia, las ventas eran de un crecimiento del 1% anual. Por otro lado, los enseres menores y electrodomésticos tuvieron una demanda importante, productos como las refrigeradoras registraron un crecimiento de ventas del 14%, mientras que las batidoras tuvieron un crecimiento del 55%; este particular, debido a la necesidad de disponer de alimentos en las mejores condiciones de consumo. De manera general, se destaca que la industria de electrodomésticos en general no suspendió su producción durante los meses fuertes de la emergencia sanitaria, sin embargo, sí se redujo la intensidad de producción en algunas líneas. Se establece una oportunidad.

Para el caso de las fuerzas tecnológicas, se tiene el uso del internet, con lo cual, dentro de la pandemia se fortaleció el crecimiento de los servicios de telecomunicaciones. Se conoce que, en el 2020, el 70,7% de la población en Ecuador usó Internet, lo que representó 11,5 puntos porcentuales más que en el 2019. Debido a la crisis sanitaria, en la zona rural el uso del internet se

incrementó en el 14% y en la urbana, 10,4%. Por otro lado, del total de usuarios, el 92,1% utilizó Internet al menos una vez al día mientras también se produjo un crecimiento del 59,9% a 62,9% en el número de teléfonos móviles -inteligentes activados por las personas. La denominada nueva normalidad ha afectado de manera directa en el uso del internet y de los dispositivos que permiten su uso, como es el caso de los celulares, por ende, tomando en consideración que no se conoce una fecha estimada para el fin de la pandemia, es lógico pensar que se va a mantener la tendencia en el uso de la tecnología aliada con el internet (INEC, 2022) . Se identifica una oportunidad.

Sobre las fuerzas competitivas, se tiene en cuenta para el análisis a dos competidores directo, los cuales son:

Almacenes Nancyta S.A, empresa que se conoce dispone de mayor movimiento que Comercial Carrillo.

Empresa MY WEB, empresa más pequeña a la Comercial Carrillo y de reciente incursión en el mercado

PESTEL de la Empresa Comercial Carrillo S.A.

En el caso presente, el PESTEL sobre la organización Carrillo S.A. es el siguiente contenido:

Tabla 11

PESTEL

PESTEL	
Dimensión	Contenido
Política	El SRI, define las Pymes como las empresas medianas y pequeñas que, en función del volumen de ventas, capital social, trabajadores, activos y nivel de producción, presentan características propias de este tipo de entidad económica. Por lo mismo, se dispone de normas aplicables a la economía que abarcan las Pymes, este es el caso de la comercialización al por mayor o menor de productos como los electrodomésticos. En este sentido, existe una política de apertura a los ingresos de este tipo de productos al país, con lo cual, se genera un aspecto positivo para las pequeñas y grandes empresas que son parte de las PYMES.
Económica	Las PYMES de electrodomésticos constituye un sector que aporta al crecimiento y a su vez, dinamiza la economía del Ecuador, incluso son responsables del

	<p>impulso de plazas de empleo. Por lo que es importante brindarle atención e incentivar su correcto desarrollo.</p> <p>El hecho de no disponer de una cantidad inmensa de trabajadores permite a las Pymes reaccionar organizacionalmente a los denominados shocks económicos que caracterizan la economía del Ecuador.</p> <p>En la actualidad, las Pymes vuelven a sus labores de manera paulatina, sin embargo, sus ingresos se caracterizan por un ritmo menor al esperado y en este caso, se encuentran los establecimientos de electrodomésticos.</p>
Social	<p>La gestión de las Pymes se determina por los ingresos y número bajo de trabajadores que son parte de negocios como es la venta de electrodomésticos. En el caso del Ecuador, no se caracteriza la presencia de un enorme volumen de ventas en este tipo de negocios, sin embargo, la reciente crisis sanitaria impulso la compra de determinados productos que son parte de la actividad cotidiana.</p>
Tecnológica	<p>Las Pymes se atribuyen un gran número de innovaciones de carácter tecnológico y por lo mismo, su participación en mercados se realiza de manera continua, este es el caso de la comercialización de computadores personales, lo cual, abre un mercado permanente y de continuo cambio acorde a las mejoras de la tecnología.</p>
Entorno medio ambiental	<p>A nivel de la producción de las Pymes, se dispone de controles de índole ambiental y que son regulados por los GAD provinciales. Los productos que son comercializados disponen de visos ambientales y que facilitan su posterior disposición final.</p>
Legal	<p>Sobre el marco legal, se conoce que las Pymes que son parte de su ente regulador cumplen con los permisos correspondientes y con la documentación pertinente que exige, por ejemplo, la Superintendencia de Compañías. En este ámbito existe un lineamiento que controla la actividad de empresas como las comercializadoras de bienes para la comunidad.</p>

Fuente: Investigación de Campo (2021)
Elaboración propia

La auditoría externa se basa en el desarrollo de las respuestas respecto al siguiente contenido:

Sobre el análisis de la Visión y Misión y reformulación, una vez revisada la Visión, se establece la ausencia específica del límite de tiempo, en el cual, Carrillo S.A. se plantea conseguir una meta empresarial. Adicionalmente, no se determina el vínculo del término calidad dentro de lo ofrecido al mercado. Por otro lado, no se considera dentro del contenido la existencia de aspectos significativos como los valores propios de la empresa y la competencia del personal.

Análisis del Microentorno externo

4.3.2 Las Cinco (5) Fuerzas de Porter (Diamante de Porter)

1. Amenaza de la entrada de nuevos competidores. En el sector de electrodomésticos se ha visto reflejado este fenómeno con la entrada de nuevos hipermercados y la apertura de filiales de empresas multinacionales. Los primeros como son importadores directos tienen preferencias por ser (Usuarios aduaneros permanentes), siendo distribuidores de fábrica distribuyen a precios muy bajos sus productos a los comercializadores, lo que a las empresas pequeñas les genera una disminución competitiva en cuanto a los precios el cual es una amenaza alta debido que su presencia incide en el mercado que pertenecen al comercial Carrillo S.A.

2. Amenaza de posibles productos sustitutos. Es calificada como una amenaza baja pues los productos actuales se encuentran en respuesta a los requerimientos del mercado. Sin embargo, se requiere de una revisión periódica del movimiento del medio. Para la Empresa Comercial Carrillo S.A, puesto que requiere competir en el mercado posicionando constantemente campañas publicitarias, promociones y entrada de nuevos productos.

3. Poder de negociación de los proveedores. En el caso de la empresa Comercial Carrillo existe una dinámica marcada por la experiencia de su actividad, lo cual tiene una ventaja que facilita su contacto con los proveedores bien organizados gremialmente con suficientes recursos capaz de imponer sus condiciones de precios y tamaño de pedido.

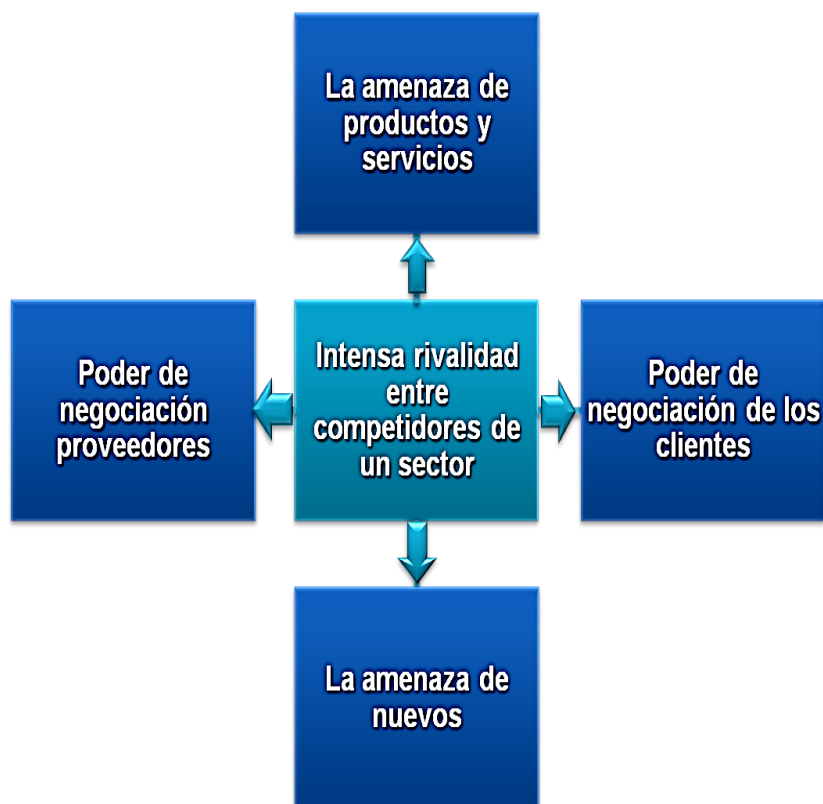
4. Poder de negociación de los clientes. En un mercado o segmento no será muy atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, debido que el producto tiene varios o muchos sustitutos por diferencias o bajo costo, que conlleva a mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, descuento, de mayor calidad y servicios puesto la empresa Comercial Carrillo prevalece a la competencia el cual tiene el poder de negociación media del cliente que permite identificar las características económicas de sus potenciales consumidores y adecuar sus requerimientos a los que busca la organización

5. Rivalidad entre competidores. En la actualidad se dispone de los siguientes competidores directos, la empresa comercial Nancyta S.A. dedica a la comercialización de productos similares es la rivalidad fuerte que existe, La empresa comercial MY WEB competencia recién incomparada al mercado el cual nuestra empresa tiene más privilegios por la adecuada

infraestructura, años de servicios en el mercado, productos de calidad y servicios, el cual la empresa Comercial Carrillo tiene una revalidad media en respuesta a la presencia de los competidores.

Figura 9

Modelo de Porter



Fuente: (Porter, 2019, pág. 23).

4.3.3 Matriz EFE

Tabla 12
Matriz EFE

EFE				
	O vs A	PESO (/ 1)	CALIF. (/4)	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES	Uso de normas aplicables a la economía que abarcan las Pymes (comercialización al por mayor o menor de electrodomésticos)	0,0714	3	0,21420
	Las PYMES de electrodomésticos aportan al crecimiento y dinamizan la economía del Ecuador, por ende, impulsan plazas de empleo	0,0714	2	0,14286
	La reciente crisis sanitaria motiva la compra de productos que son parte de la actividad cotidiana y que dispone Comercial Carrillo.	0,0714	4	0,28560
	Las Pymes generan innovaciones tecnológicas y por lo mismo, su participación en el mercado es continua	0,0714	2	0,14286
	Consolidación en el ámbito vinculado a los bienes que ofrece al mercado en base a precios competitivos y accesible al segmento del mercado que es parte de sus labores	0,0714	3	0,21420
	Las Pymes cumplen con los permisos y con la documentación pertinente que exige los entes de control, lo cual facilita la importación de productos.	0,0714	3	0,21420
	SUBTOTAL 1	0,50001		1,21392
AMENAZAS	Incremento de la competencia afín a la actividad de comercialización de bienes que requiere la comunidad.	0,0714	3	0,21420
	Inestabilidad en el arancel de los productos que son comercializados y que ingresan al país.	0,0714	2	0,14286
	Implementación de precios desleales por parte de la competencia que busca ganar un espacio en el mercado.	0,0714	2	0,14286
	Cambios frecuentes en la política gubernamental que regula la actividad	0,0714	3	0,21420

económica y que son inherentes al gobierno de turno.			
Rebote de la crisis sanitaria que impida el libre desarrollo de sus labores comerciales.	0,0714	2	0,14286
Falta de regularización de las empresas afines a Comercial Carrillo por parte los entes de control.	0,0714	2	0,14286
Inestables ingresos de los compradores en su ámbito laboral.	0,0714	2	0,14286
SUBTOTAL 2	0,50001		1,1427
TOTAL	1,00		2,35662

Fuente: Elaboración propia (2022).

La empresa comercial Carrillo S.A. tiene un promedio de 2,36 puntos indica que está por debajo del promedio industrial a su vez no está aprovechando sus oportunidades en el mercado y de la misma forma no está evadiendo sus amenazas que podría causar mucho daño, lo cual establece que la empresa debe aplicar sus estrategias que logre capitalizar sus intereses.

4.3.4 El análisis interno- Auditoría interna

La auditoría interna se basa en el desarrollo de las respuestas respecto al siguiente contenido:

En el enfoque de las estrategias de la organización, se tiene:

Al momento, Comercial Carrillo S.A. trabaja con la misión y visión planteada por la alta dirección, por lo mismo, se enfoca su actividad en la compra y venta de mercadería de acuerdo con la demanda.

De manera específica, se conoce que la misión es:

“Somos una Empresa que comercializa electrodomésticos, confiando en nuestros clientes y colaboradores, otorgando a la comunidad bienestar, comodidad y entretenimiento a los precios más bajos y con garantía a la sociedad en general”

En el caso de la visión, dispone del siguiente contenido:

“Ser la empresa con la opción de compra de la sociedad y lograr que nuestros clientes lleven en la mente nuestro producto y que la empresa cubra las expectativas y necesidades, dando un valor agregado como funcional y emocional a los clientes”

En el nivel gerencial, se requiere conocer del siguiente lineamiento:

Planeación (planes, objetivos y estrategias), al momento, la empresa Carrillo S.A. no dispone de objetivos empresariales y estrategias que sean aplicables a la actividad económica que desarrollan. De manera complementaria, a nivel de Planes, la empresa Carrillo S.A. no dispone de planes debidamente formalizados y más bien, su enfoque apunta a una revisión global al inicio del año, lo cual, no es sujeto de seguimiento alguno en el transcurso anual. Por lo mismo, este particular al ser parte de su medio interno, se define como una *debilidad* dentro de la gestión de la organización.

Organigrama actual de la empresa, la empresa no dispone de un organigrama documentado y debidamente difundido para el desarrollo de las funciones asignadas. Por lo mismo, existen ocasiones en que se produce una duplicidad en las funciones y adicionalmente, no se cuenta con un control sobre el desempeño del personal. De igual manera, no existe seguimiento alguno sobre la competencia del personal y, por ende, los planes de capacitación no se encuentran ligados a las necesidades del establecimiento. En consecuencia, se determina una debilidad en su gestión interna.

En él, se tiene las siguientes consideraciones:

Productos, la empresa Comercial Carrillo S.A. se enfoca principalmente en la comercialización de electrodomésticos, muebles para el hogar y para las oficinas. En este caso, se identifica como una fortaleza en función de la variedad de bienes que son requeridos por el mercado de la ciudad de Guaranda y sus sectores aledaños.

Figura 10

Productos de Comercial Carrillo



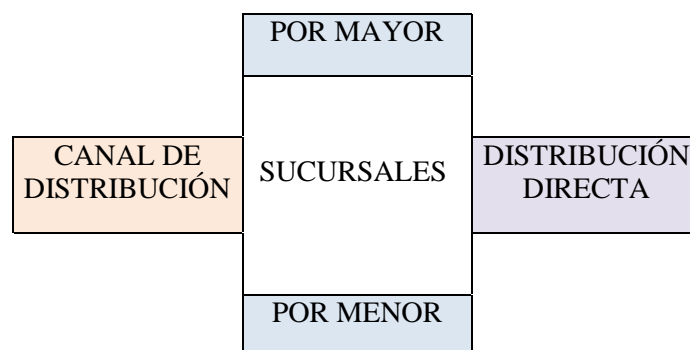
Fuente: Comercial Carrillo (2021)

Precios, no ha sido posible identificar una lista de precios actualizada de los bienes que son comercializados debido a la política interna del establecimiento. Es decir, los precios que se ofertan son formalizados en función de los requerimientos del potencial cliente y se establece una restricción para la entrega de valores individualizados de toda la mercadería que se ofrece al medio externo. Además, se conoce que los precios al por mayor y menor se caracterizan por alcanzar valores del fabricante. En consecuencia, se establece una fortaleza.

Distribución: La distribución de los bienes se efectúa por medio de la Matriz (Guaranda: 7 de mayo y Selva Alegre) y de las 3 sucursales que dispone Empresa Carrillo S.A. ubicadas en Sucursal 1. San Miguel de Bolívar: Av. Circunvalación y Abdón Calderón; Sucursal 2: San Miguel de Bolívar: Av. Pichincha y Sucre; y Sucursal 3. Lago Agrio: Av. Fco. De Orellana y Eloy Alfaro.

Figura 11

Canal de distribución



Fuente: Comercial Carrillo (2021)

En lo relacionado al transporte, en función de los montos comercializados es factible que la organización facilite el envío sin costo alguno para los clientes. Sin embargo, no se cuenta con transporte propio y exclusivo para esta actividad. De todas maneras, se tiene cuidado que la entrega

de los bienes adquiridos no sea sujeta de observación alguna por parte de los clientes. En lo posible, la distribución es directa entre Comercial Carrillo S.A. y el cliente, es decir, no se cuenta con intermediario alguno. En este caso, se plantea una fortaleza.

Promoción, los potenciales medios utilizados en este ámbito son:

Televisión, no se dispone de pautas continuas de publicidad en la Tv, sin embargo, en función de temporadas se ha trabajado con espacios de publicidad sin que llegue a ocuparse canales de sintonía nacional.

Radio, este medio de difusión es el mayormente utilizado por Comercial Carrillo S.A. en especial en fechas asociadas con el potencial incremento en las ventas, por ej., Día de la Madre.

Vallas, existe un uso reducido de vallas dentro de los límites propios de cada uno de los establecimientos físicos que forman la cadena de comercialización de Carrillo S.A.

Vallas digitales: no se utiliza este medio de comunicación.

En conclusión, se determina como una debilidad la gestión que se enfoca en el uso de los medios de comunicación que permitan explotar una imagen publicitaria en el mercado.

En el ámbito de la publicidad, se tiene:

Uso de redes sociales, se circunscribe principalmente al uso de facebook, sin embargo, no existe un responsable en la actualización de la información pertinente, por lo tanto, no se genera retroalimentación con el medio externo.

Figura 12

Redes sociales



Fuente: Comercial Carrillo (2021)

En correos electrónicos, se conoce que mediante las ventas que se desarrollan, se logra la identificación de los datos pertinentes a los correos electrónicos de los clientes, sin embargo, esta información no es sujeta de acción alguna que permita una difusión de información de interés para las partes.

Presencia en ferias, la participación de Comercial Carrillo es reducida en las denominadas ferias y no se dispone de planeación alguna para ser parte de este tipo de presentaciones comerciales.

Eventos promocionales, en este caso, especialmente en fechas especiales, existen determinados eventos asociados a potenciales promociones sobre el mercado. Sin embargo, no existe seguimiento alguno, ni análisis de datos que aporten a la toma de decisiones sobre este tipo de actividad.

Figura 13

Eventos promocionales



Fuente: Comercial Carrillo (2021)

En conclusión, se determina una debilidad en el medio de la publicidad.

Sobre la existencia de una página web, diseñada y actualizada, se determina que Comercial Carrillo S.A. no cuenta con una página web, por lo mismo, se establece una debilidad.

En el caso de promociones, Comercial Carrillo S.A. no dispone de estrategias destinadas a la efectiva gestión de promociones, tomando en cuenta, la constante competitividad del mercado, se establece una debilidad, pues, las presuntas promociones que se utilizan carecen de un análisis de datos

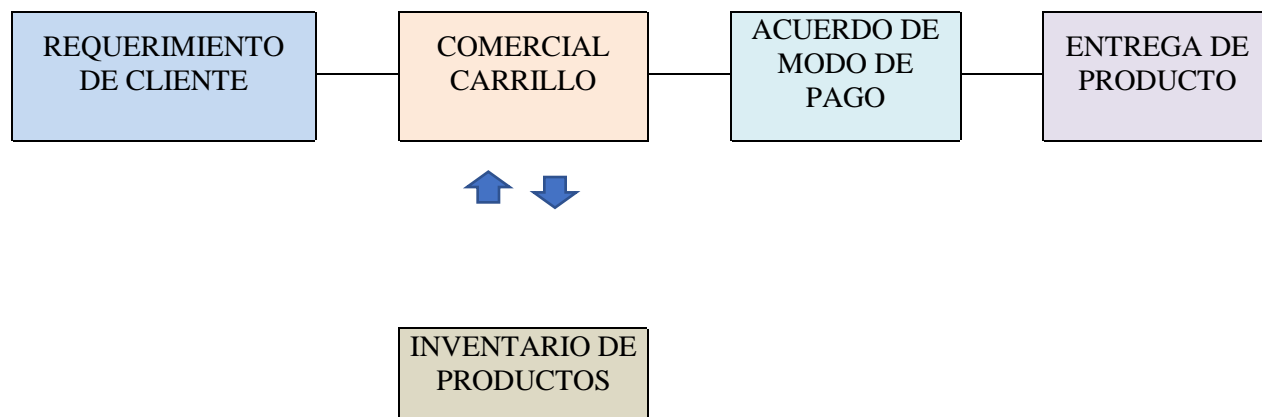
Para el ámbito de las Finanzas, los Estados Financieros se consideran una información propia de la empresa y no es factible disponer de esa información por medio de la entrega de la misma por parte del establecimiento

En el medio de las Operaciones, se establece que la empresa no dispone de un enfoque de procesos y de un consecuente diagrama de flujo de sus operaciones. El proceso es mecánico en su

desarrollo con el apoyo de un software en el medio contable. Por lo mismo, se establece una debilidad.

Figura 14

Flujo de operaciones de Comercial Carrillo



Fuente: Comercial Carrillo 2021
Elaboración propia

Sobre la calidad de los productos, se conoce que los productos que son expendidos *no* disponen de certificación de calidad, sin embargo, los controles existentes sobre las características de los bienes se limitan a un chequeo visual y sin seguimiento, en el caso de encontrarse novedades en la inspección. Por lo tanto, existe una debilidad.

Para los sistemas de información que utiliza la empresa, se aclara que la empresa no cuenta con un software específico que permita disponer de controles efectivos a nivel de inventarios. Se identifica una debilidad.

4.4 Resultados de la encuesta

A continuación, se presenta los resultados de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Comercial Carrillo S.A.

1. Indique el grupo etario, al cual, van dirigidos los productos y servicios de la empresa:

Tabla 13

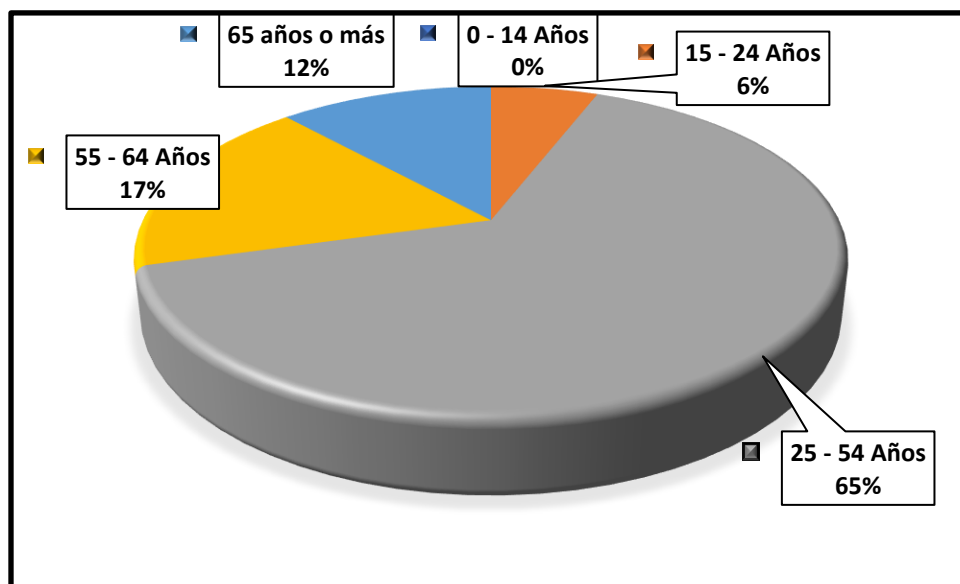
Grupo Etario de interés sobre Productos y Servicios

Respuesta	Variable	Porcentaje
0 - 14 Años	0	0,00%
15 - 24 Años	1	5,88%
25 - 54 Años	11	64,71%
55 - 64 Años	3	17,65%
65 años o más	2	11,76%
TOTAL	17	100,00%

Fuente: Investigación de Campo (2021)
Elaboración propia.

Figura 15

Grupo Etario de interés sobre Productos y Servicios



Fuente: Investigación de Campo (2021)
Elaboración propia

Interpretación:

La mayor parte de las personas encuestadas manifestaron que los productos y servicios de la institución van dirigido en mayor porcentaje al grupo etario establecido de 25-64 años. Este particular, se identifica como un beneficio para la organización pues, abarca el intervalo de edad de la población económicamente activa y con disponibilidad de adquirir sus bienes.

2. Los productos ofertados actualmente por la empresa tienen una demanda:

Tabla 14

Demanda de los Productos Ofertados

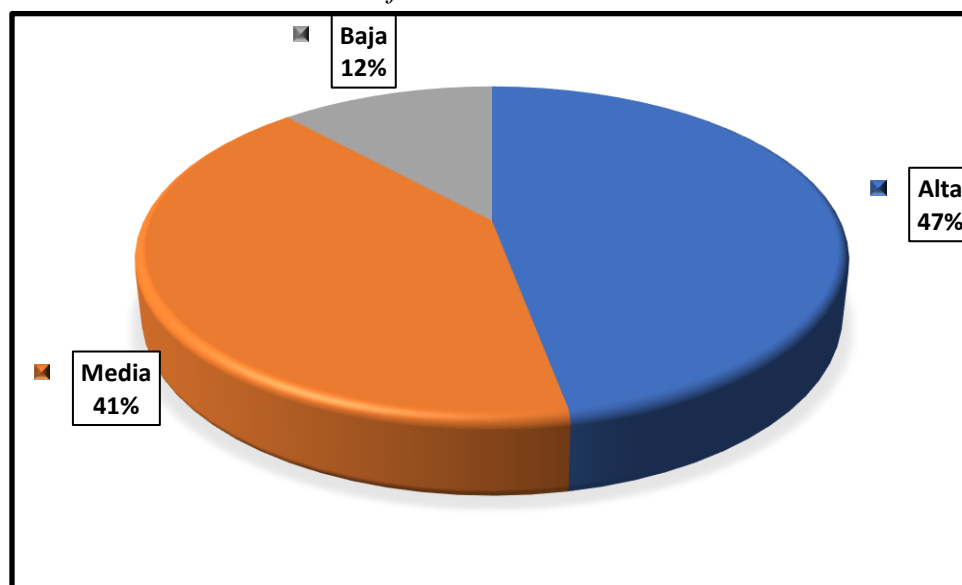
Respuesta	Variable	Porcentaje
Alta	8	47,06%
Media	7	41,18%
Baja	2	11,76%
TOTAL	17	100,00%

Fuente: Investigación de Campo (2021)

Elaboración propia

Figura 16

Demanda de los Productos Ofertados



Fuente: Investigación de Campo (2021)

Elaboración propia

Interpretación:

De manera global, los productos que ofrece la organización disponen de una disponibilidad alta, este punto es característico de la percepción de los encuestados. Es relevante indicar que este aspecto incide en la capitalización de los productos, por lo cual, se requiere el manejo efectivo de

los inventarios del establecimiento en función de los requerimientos de la producción y comercialización.

3. Qué número de productos nuevos, ha adicionado la empresa en el último año:

Tabla 15

Número de Productos Nuevos en el Último Año

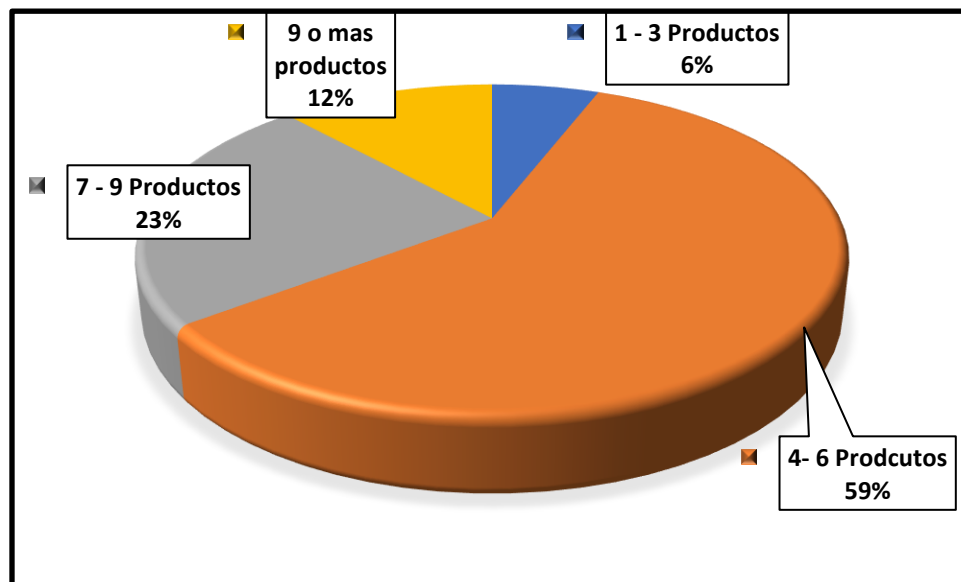
Respuesta	Variable	Porcentaje
1 - 3 Productos	1	5,88%
4- 6 Productos	10	58,82%
7 - 9 Productos	4	23,53%
9 o más productos	2	11,76%
TOTAL	17	100,00%

Fuente: Investigación de Campo (2021)

Elaboración propia

Figura 17

Número de Productos Nuevos en el Último Año



Fuente: Investigación de Campo (2021)

Elaboración propia.

Interpretación:

La empresa en el último año, ha incorporado un estimado de productos nuevos que se ubican entre las 4-6 innovaciones; este aspecto es significativo pues, el desarrollo de nuevos productos favorece a la empresa y a los clientes, pues, la retroalimentación que se genera afecta de manera positiva en el posicionamiento del ente en el mercado.

4. La Estructura organizacional de la empresa es eficaz:

Tabla 16

Eficacia de la Estructura Organizacional

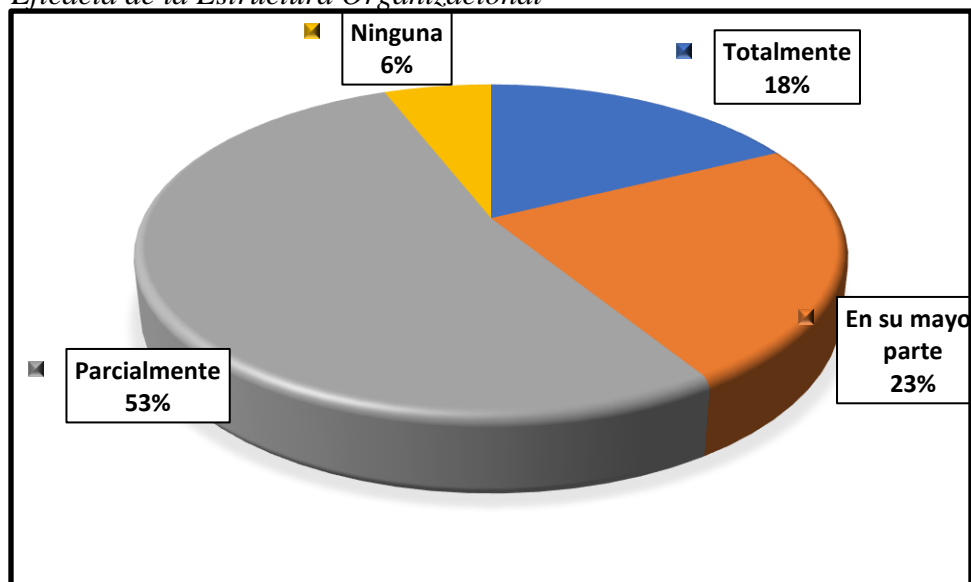
Respuesta	Variable	Porcentaje
Totalmente	3	17,65%
En su mayor parte	4	23,53%
Parcialmente	9	52,94%
Ninguna	1	5,88%
TOTAL	17	100,00%

Fuente: Investigación de Campo (2021)

Elaboración propia

Figura 18

Eficacia de la Estructura Organizacional



Fuente: Investigación de Campo (2021)

Elaboración propia.

Interpretación:

La estructura organizacional es considerada efectiva de manera parcial, por lo tanto, la consecución de objetivos y metas empresariales no responde a las aspiraciones de las partes interesadas. En este sentido, la empresa se caracteriza por disponer de un ámbito reactivo, lo cual, convierte este particular en una falencia.

5. Considera que una adecuada actualización tecnológica contribuiría a mejorar la operatividad de la empresa:

Tabla 17

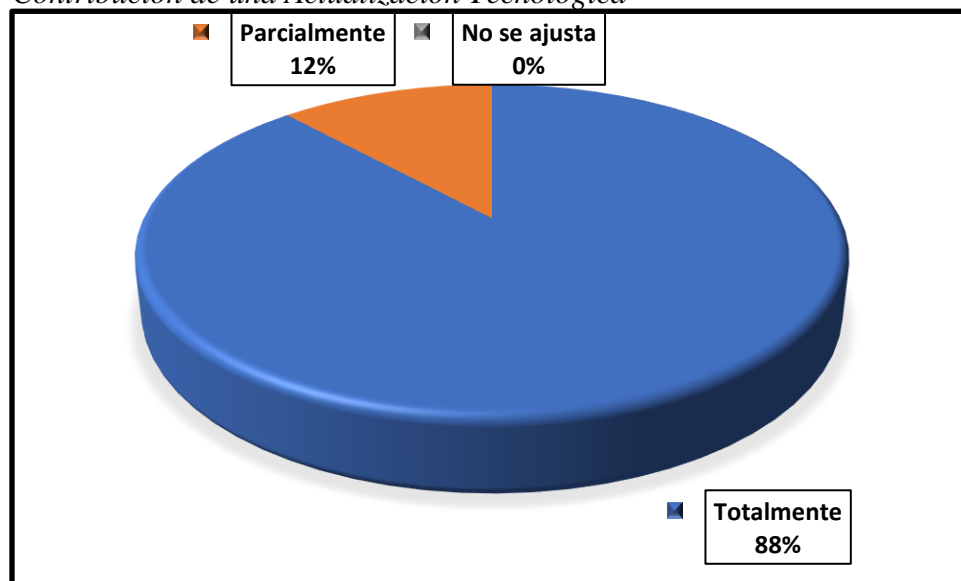
Contribución de una Actualización Tecnológica

Respuesta	Variable	Porcentaje
Totalmente	15	88,24%
Parcialmente	2	11,76%
No se ajusta	0	0,00%
TOTAL	17	100,00%

Fuente: Investigación de Campo (2021)
Elaboración propia

Figura 19

Contribución de una Actualización Tecnológica



Fuente: Investigación de Campo (2021)
Elaboración propia

Interpretación:

La mayoría de las personas encuestadas tienen la percepción que un adecuado manejo tecnológico incide directamente en el nivel operativo de la empresa, es decir, el personal es consciente de la importancia de disponer de procesos sistematizados y que soporten su evolución. Este enfoque requiere de la presencia de un adecuado plan de capacitación y que se refleje en la competencia del talento humano.

6. Piensa usted, que los procesos de producción y comercialización de la empresa son:

Tabla 18

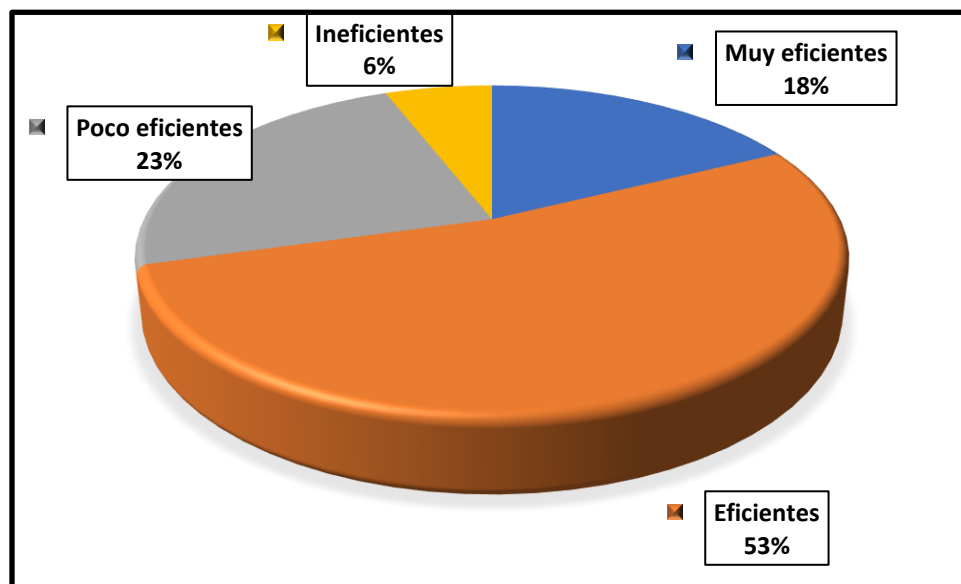
Procesos de Producción y Comercialización

Respuesta	Variable	Porcentaje
Muy eficientes	3	17,65%
Eficientes	9	52,94%
Poco eficientes	4	23,53%
Ineficientes	1	5,88%
TOTAL	17	100,00%

Fuente: Investigación de Campo (2021)
Elaboración propia

Figura 20

Procesos de Producción y Comercialización



Fuente: Investigación de Campo (2021)
Elaboración propia

Interpretación:

Gran parte de los encuestados sostienen que los procesos de producción y comercialización son eficientes, sin embargo, existen criterios que indican lo contrario. Es relevante indicar que los procesos de producción y comercialización son importantes en la productividad de la organización y en este caso, existen opiniones diversas de su efectividad, por lo que, se identifica como una fortaleza de nivel medio.

7. Considera que la Institución tiene una cultura de planificación:

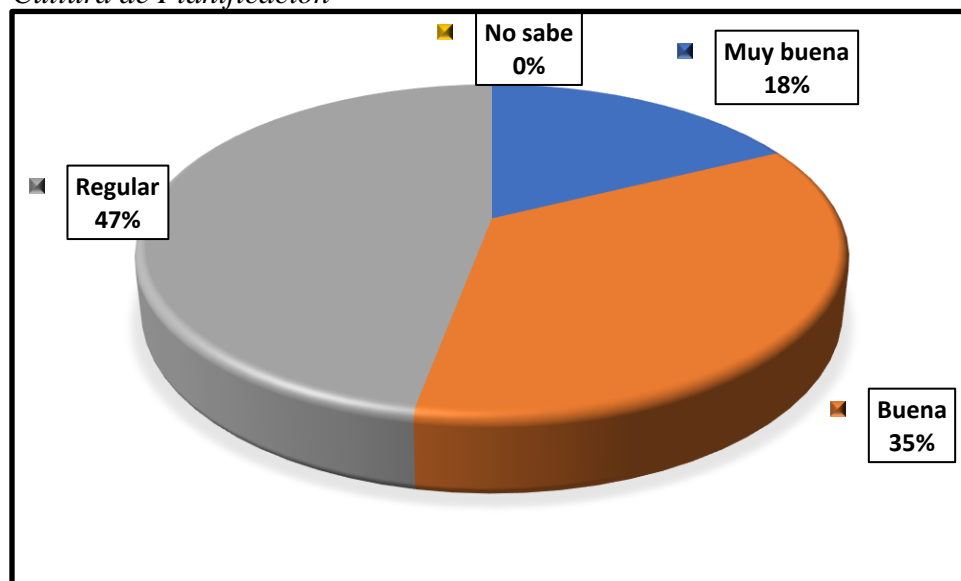
Tabla 19

Cultura de Planificación

Respuesta	Variable	Porcentaje
Muy buena	3	17,65%
Buena	6	35,29%
Regular	8	47,06%
No sabe	0	0,00%
TOTAL	17	100,00%

Fuente: Investigación de Campo (2021)
Elaboración propia

Figura 21
Cultura de Planificación



Fuente: Investigación de Campo (2021)
Elaboración propia

Interpretación:

La mayor parte del personal, manifestó que la cultura de planificación es regular, esto permite disponer de una potencial existencia de inconvenientes en las acciones vinculadas a la planificación de los procesos; lo cual determina ser una debilidad en el desempeño de la organización.

8. Está de acuerdo con los principios, valores, hábitos, creencias y normas establecidos en la Institución:

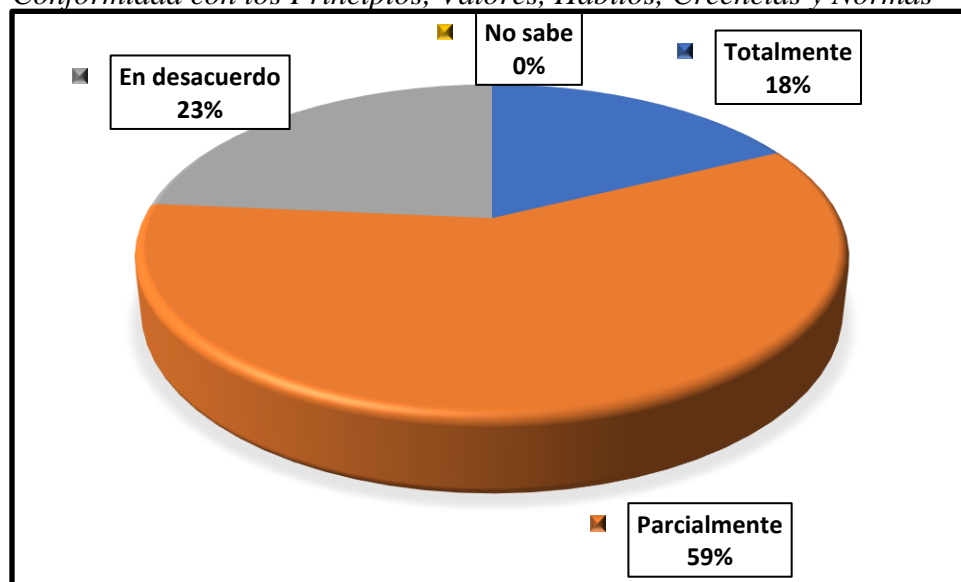
Tabla 20

Conformidad con los Principios, Valores, Hábitos, Creencias y Normas

Respuesta	Variable	Porcentaje
Totalmente	3	17,65%
Parcialmente	10	58,82%
En desacuerdo	4	23,53%
No sabe	0	0,00%
TOTAL	17	100,00%

Fuente: Investigación de Campo (2021)
Elaboración propia

Figura 22
Conformidad con los Principios, Valores, Hábitos, Creencias y Normas



Fuente: Investigación de Campo (2021)
Elaboración propia

Interpretación:

En el momento actual, la mayor parte de los trabajadores no comparten la totalidad de valores, hábitos, creencias y normas que han sido dispuesta por el nivel directivo de la empresa, por ende, es real la existencia de discrepancias de los participantes. De manera complementaria, en el contexto laboral es factible la presencia de conflictos y los consecuentes impactos en el desarrollo de las actividades; por lo tanto, se tiene una debilidad de nivel medio.

9. A su criterio, la institución está cumpliendo con la misión y visión:

Tabla 21

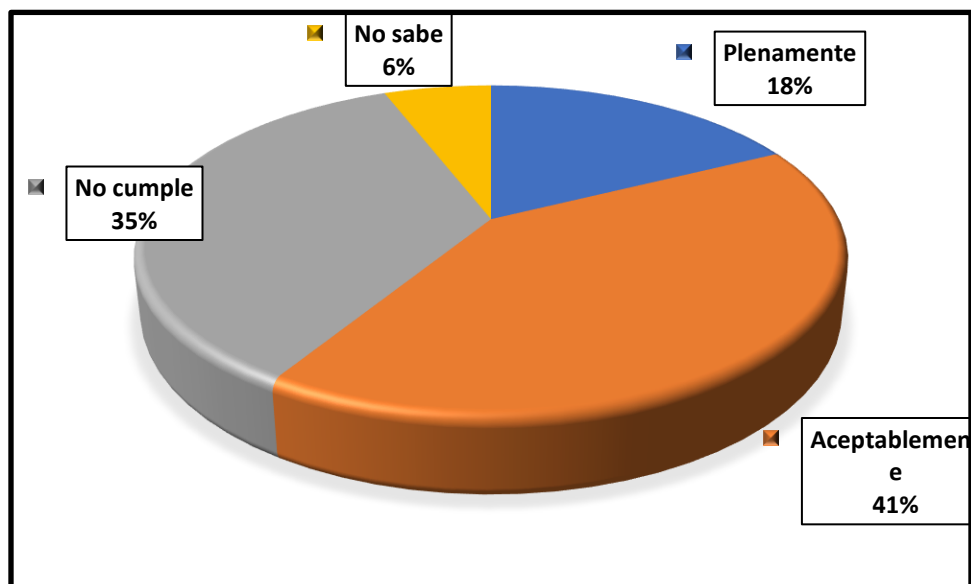
Cumplimiento de la Misión y Visión

Respuesta	Variable	Porcentaje
Plenamente	3	17,65%
Aceptablemente	7	41,18%
No cumple	6	35,29%

No sabe	1	5,88%
TOTAL	17	100,00%

Fuente: Investigación de Campo (2021)
Elaboración propia

Figura 23
Cumplimiento de la Misión y Visión



Fuente: Investigación de Campo (2021)
Elaboración propia

Interpretación:

En este caso, existe una compartición de criterios a favor y en contra del desarrollo de la misión y visión del establecimiento. En consideración a la comercialización de electrodomésticos, se identifica como una falencia de tipo medio dentro de su actividad económica, por lo que, debe ser trabajado internamente.

10. Las políticas y estrategias se caracterizan por ser:

Tabla 22

Políticas y Estrategias

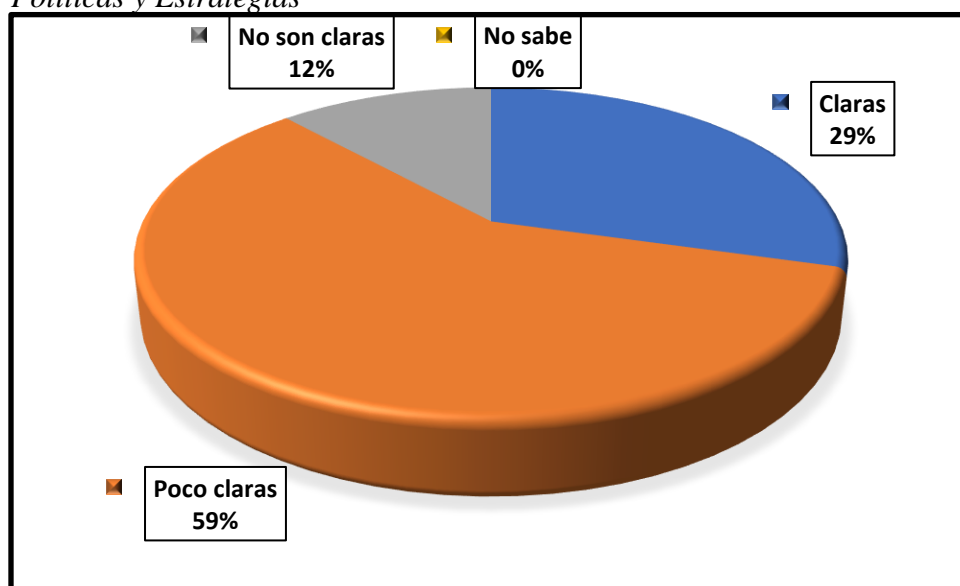
Respuesta	Variable	Porcentaje
Claras	5	29,41%
Poco claras	10	58,82%
No son claras	2	11,76%
No sabe	0	0,00%
TOTAL	17	100,00%

Fuente: Investigación de Campo (2021)

Elaboración propia

Figura 24

Políticas y Estrategias



Fuente: Investigación de Campo (2021)

Elaboración propia

Interpretación:

La mayoría del personal establece que las políticas y estrategias, son poco claras, por ende, su contenido no es entendido y asimilado para su aplicación efectiva, razón por la cual, aparece un impacto negativo en las labores. Este particular indica una deficiencia en la difusión y concientización de las mismas, por lo tanto, se considera una debilidad.

11. El tipo de dirección por parte de las autoridades es:

Tabla 23

Tipo de Dirección

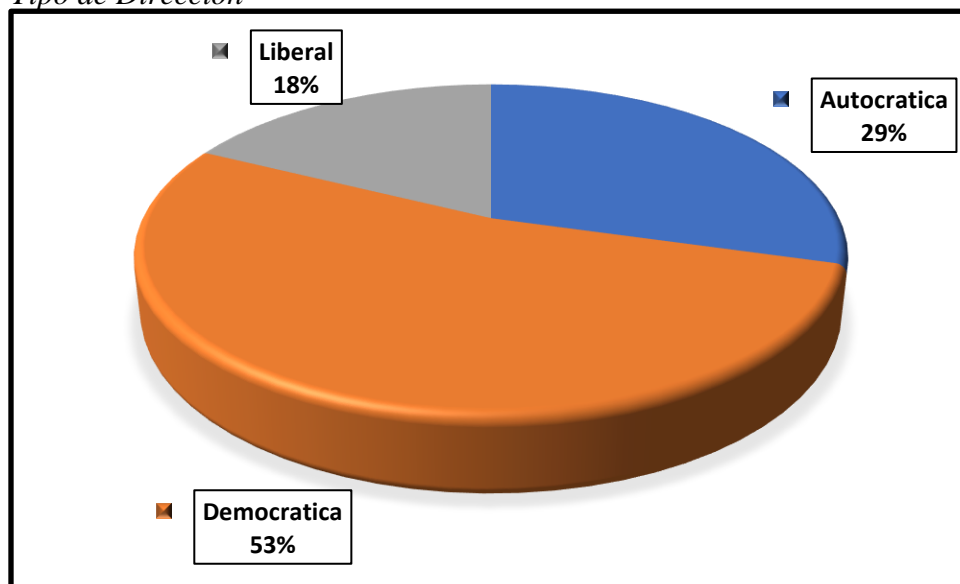
Respuesta	Variable	Porcentaje
Autocrática	5	29,41%
Democrática	9	52,94%
Liberal	3	17,65%
TOTAL	17	100,00%

Fuente: Investigación de Campo (2021)

Elaboración propia

Figura 25

Tipo de Dirección



Fuente: Investigación de Campo (2021)

Elaboración propia

Interpretación:

Para la mayoría de los trabajadores, existe un ambiente democrático en la empresa, sin embargo, es significativa la presencia autocrática. De todas maneras, el ámbito democrático predomina en la existencia de un ambiente idóneo para el desarrollo de diversos enfoques que soportan la administración organizacional.

12. Las relaciones entre los directivos y los colaboradores son:

Tabla 24

Relación entre Directivos y Colaboradores

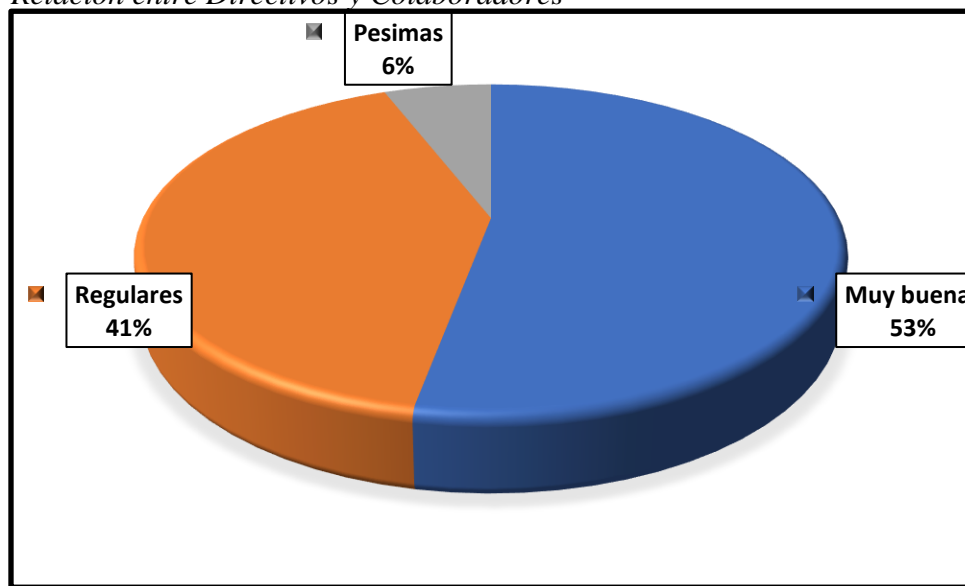
Respuesta	Variable	Porcentaje
Muy buenas	9	52,94%
Regulares	7	41,18%
Pésimas	1	5,88%
TOTAL	17	100,00%

Fuente: Investigación de Campo (2021)

Elaboración propia

Figura 26

Relación entre Directivos y Colaboradores



Fuente: Investigación de Campo (2021)

Elaboración propia

Interpretación:

La percepción global es que las relaciones entre el nivel directivo y personal se reparten entre lo regular y lo contrario, es decir, no existe un consenso global en la opinión de los participantes sobre la relación existente entre las partes. Por este particular, se considera como una debilidad.

13. La toma de decisiones es:

Tabla 25

Toma de Decisiones

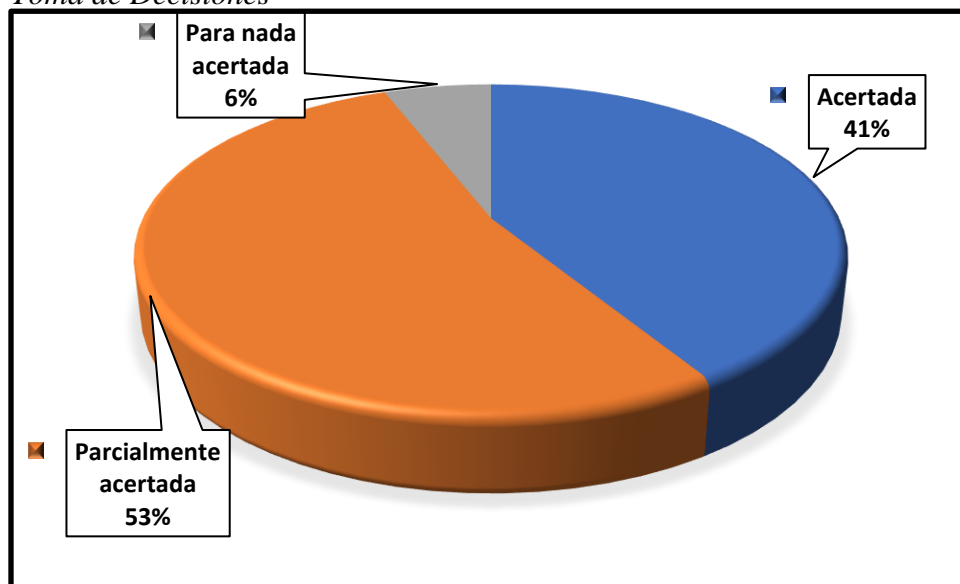
Respuesta	Variable	Porcentaje
Acertada	7	41,18%
Parcialmente acertada	9	52,94%
Para nada acertada	1	5,88%
TOTAL	17	100,00%

Fuente: Investigación de Campo (2021)

Elaboración propia

Figura 27

Toma de Decisiones



Fuente: Investigación de Campo (2021)

Elaboración propia

Interpretación:

Respecto a la toma de decisiones por parte la directiva, la mayoría del personal las identifica como no apropiadas para los intereses de la organización, por esta razón, se la considera como una debilidad a ser gestionada.

14. Considera que existe motivación por parte de las autoridades de la institución:

Tabla 26

Motivación por parte de la Directiva

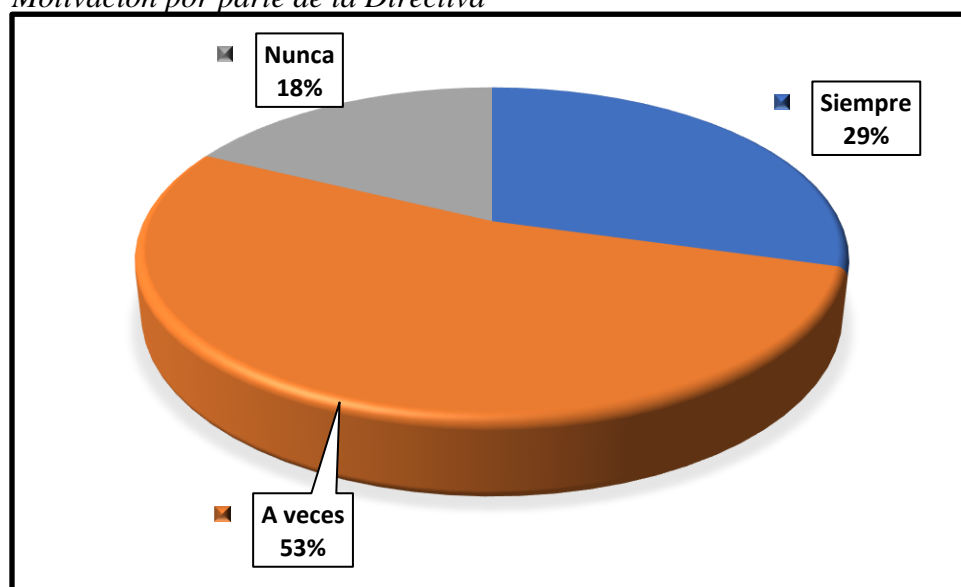
Respuesta	Variable	Porcentaje
Siempre	5	29,41%
A veces	9	52,94%
Nunca	3	17,65%
TOTAL	17	100,00%

Fuente: Investigación de Campo (2021)

Elaboración propia

Figura 28

Motivación por parte de la Directiva



Fuente: Investigación de Campo (2021)

Elaboración propia

Interpretación:

La motivación por parte de la gerencia no es un punto fuerte en el establecimiento, este aspecto, se refleja en la falta de impulso a las relaciones entre los participantes y el consecuente, desinterés que se genera en los trabajadores. Desde esta perspectiva, se determina una debilidad.

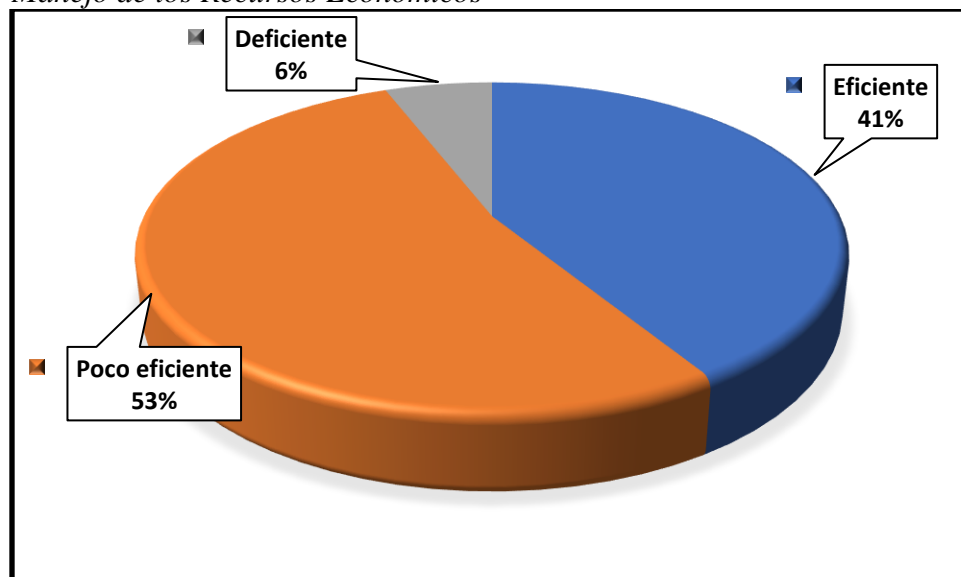
15. El manejo de los recursos económicos es:

Tabla 27*Manejo de los Recursos Económicos*

Respuesta	Variable	Porcentaje
Eficiente	7	41,18%
Poco eficiente	9	52,94%
Deficiente	1	5,88%
TOTAL	17	100,00%

Fuente: Investigación de Campo (2021)

Elaboración propia

Figura 29*Manejo de los Recursos Económicos*

Fuente: Investigación de Campo (2021)

Elaboración propia

Interpretación:

En la percepción de los trabajadores, la administración de los recursos económicos es inadecuada, por lo que, aparece una incertidumbre sobre el uso correcto de los medios que dispone la organización y el consecuente malestar de las personas que son parte de la nómina, esto se estima como una debilidad.

16. El presupuesto de la Institución se ajusta con las actividades planificadas del POA:

Tabla 28

Presupuesto ajustado al POA

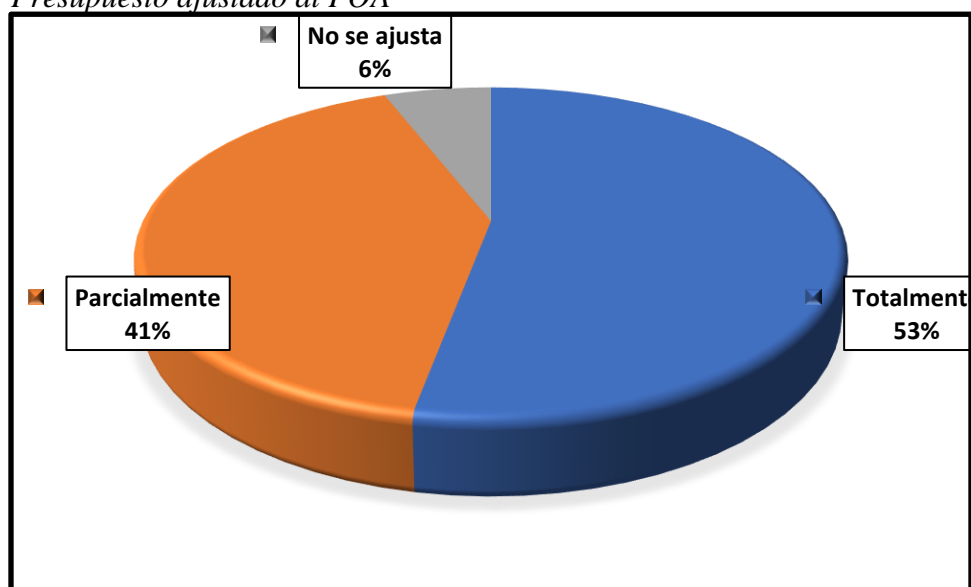
Respuesta	Variable	Porcentaje
Totalmente	9	52,94%
Parcialmente	7	41,18%
No se ajusta	1	5,88%
TOTAL	17	100,00%

Fuente: Investigación de Campo (2021)

Elaboración propia

Figura 30

Presupuesto ajustado al POA



Fuente: Investigación de Campo (2021)

Elaboración propia

Interpretación:

Existen opiniones divididas sobre el efectivo manejo del presupuesto que maneja la organización y que apunta el cumplimiento de las tareas planificadas en el corto plazo, por esta razón, es natural la existencia de problemas en los recursos que requieren los diferentes procesos operativos y administrativos. De tal forma, se determina a una debilidad en la gestión de la empresa.

17. En qué porcentaje determinaría su conocimiento y experiencia sobre el manejo de los equipos y sistemas con que cuenta la institución:

Tabla 29

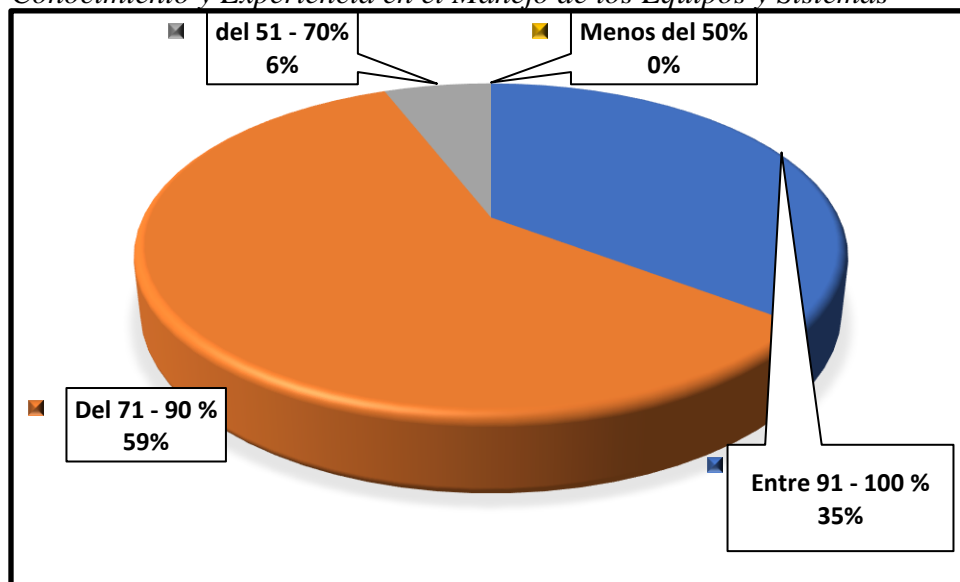
Conocimiento y Experiencia en el Manejo de los Equipos y Sistemas

Respuesta	Variable	Porcentaje
Entre 91 - 100 %	6	35,29%
Del 71 - 90 %	10	58,82%
del 51 - 70%	1	5,88%
Menos del 50%	0	0,00%
TOTAL	17	100,00%

Fuente: Investigación de Campo (2021)
Elaboración propia

Figura 31

Conocimiento y Experiencia en el Manejo de los Equipos y Sistemas



Fuente: Investigación de Campo (2021)
Elaboración propia

Interpretación:

La gran mayoría de las personas son conscientes que su conocimiento sobre la infraestructura de la organización no es la adecuada y que requieren de un mayor nivel de conocimiento, sin embargo, es común la idea que disponen de una base para el desarrollo de sus

funciones. Lo indicado establece que las tareas asignadas son desarrolladas sin mayor inconveniente.

18. La institución ha establecido planes de capacitación conforme a los requerimientos institucionales y del personal:

Tabla 30

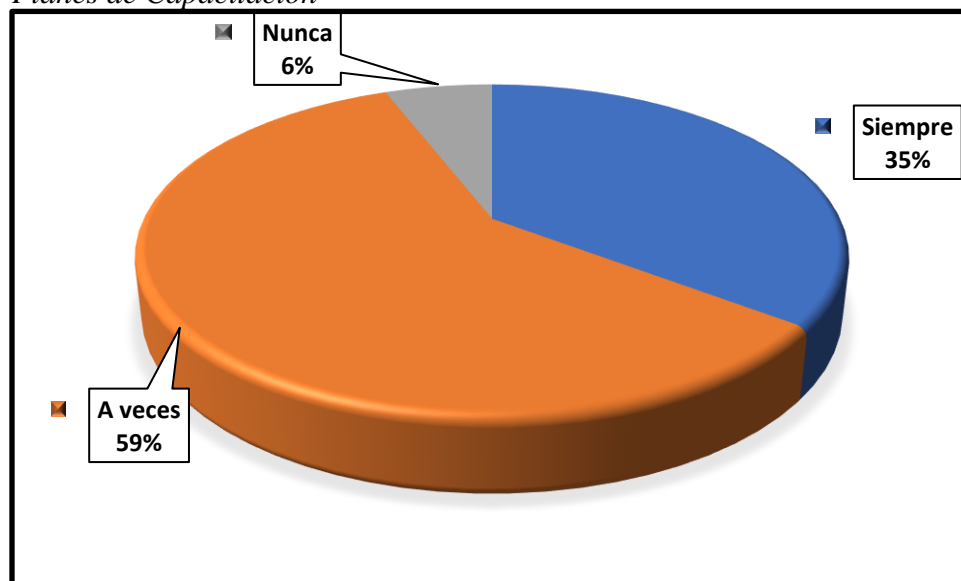
Planes de Capacitación

Respuesta	Variable	Porcentaje
Siempre	6	35,29%
A veces	10	58,82%
Nunca	1	5,88%
TOTAL	17	100,00%

Fuente: Investigación de Campo (2021)
Elaboración propia

Figura 32

Planes de Capacitación



Fuente: Investigación de Campo (2021)
Elaboración propia

Interpretación:

La mayor parte del personal no está de acuerdo con el enfoque de los planes de capacitación que se desarrollan en la empresa, en este sentido, es de vital importancia disponer del correcto mecanismo para identificar los temas a ser desarrollados con el personal.

19. Cada cuánto tiempo la empresa realiza los procesos de capacitación del personal:

Tabla 31

Período del Proceso de Capacitación del Personal

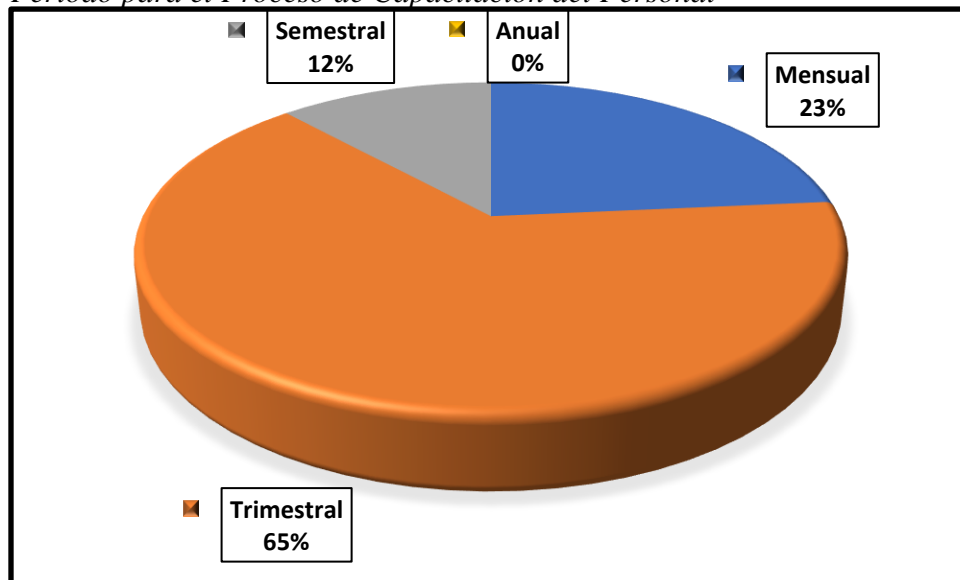
Respuesta	Variable	Porcentaje
Mensual	4	23,53%
Trimestral	11	64,71%
Semestral	2	11,76%
Anual	0	0,00%
TOTAL	17	100,00%

Fuente: Investigación de Campo (2021)

Elaboración propia

Figura 33

Período para el Proceso de Capacitación del Personal



Fuente: Investigación de Campo (2021)

Elaboración propia

Interpretación:

Los trabajadores son conscientes de la existencia de planes de capacitación en diferentes frecuencias, esto favorece el conocimiento de las personas y permite elevar la competitividad en el mercado. De todas maneras, la capacitación debe ser continua y en función de los requerimientos. En este caso, se considera una fortaleza.

20. La Institución cuenta con los equipos y sistemas para el desarrollo de sus actividades:

Tabla 32

Existencia de Equipos y Sistemas para el desarrollo de sus actividades

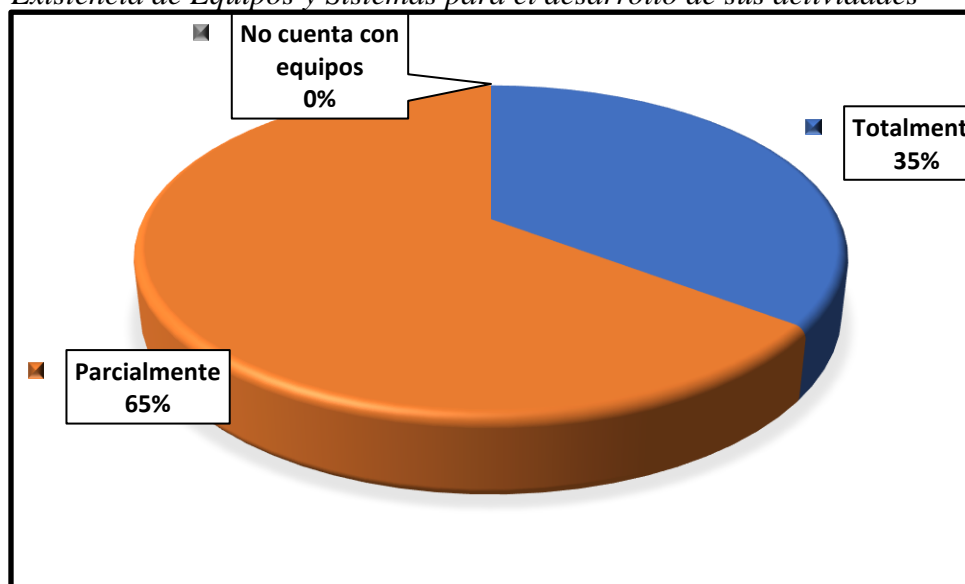
Respuesta	Variable	Porcentaje
Totalmente	6	35,29%
Parcialmente	11	64,71%
No cuenta con equipos	0	0,00%
TOTAL	17	100,00%

Fuente: Investigación de Campo (2021)

Elaboración propia

Figura 34

Existencia de Equipos y Sistemas para el desarrollo de sus actividades



Fuente: Investigación de Campo (2021)

Elaboración propia

Interpretación:

La mayoría de las personas estiman de manera parcial, la existencia de infraestructura adecuada para los fines de la actividad económica, es decir, no se cuenta con un efectivo uso de los recursos, lo cual, determina una debilidad media.

21. Las instalaciones donde funciona la institución son:

Tabla 33

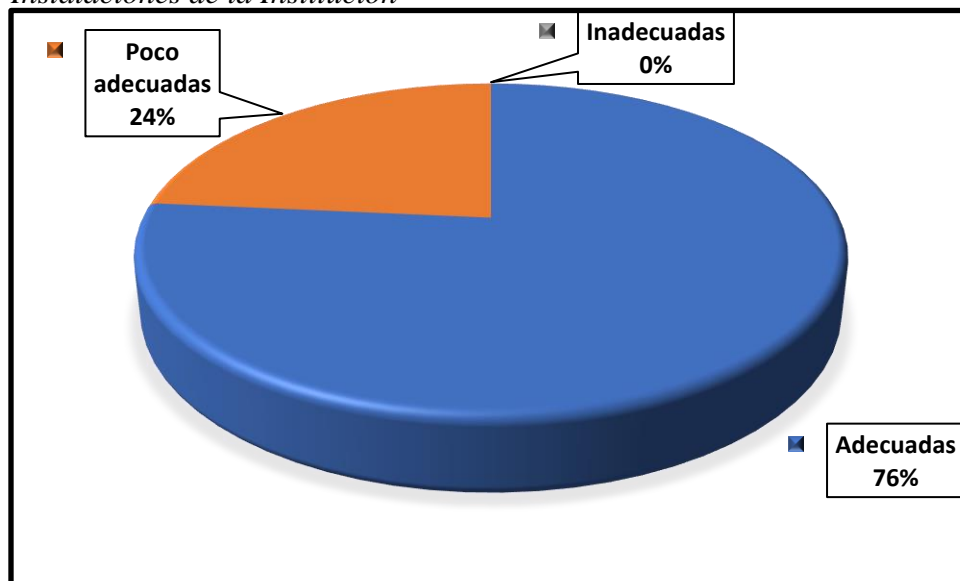
Instalaciones de la Institución

Respuesta	Variable	Porcentaje
Adecuadas	13	76,47%
Poco adecuadas	4	23,53%
Inadecuadas	0	0,00%
TOTAL	17	100,00%

Fuente: Investigación de Campo (2021)
Elaboración propia

Figura 35

Instalaciones de la Institución



Fuente: Investigación de Campo (2021)
Elaboración propia

Interpretación:

Referente a las instalaciones de la empresa, la mayoría del personal se encuentra conforme con la infraestructura que es parte de sus labores cotidianas de trabajo, razón por la cual, se identifica una fortaleza.

22. La empresa utiliza las redes sociales para promocionar sus productos:

Tabla 34

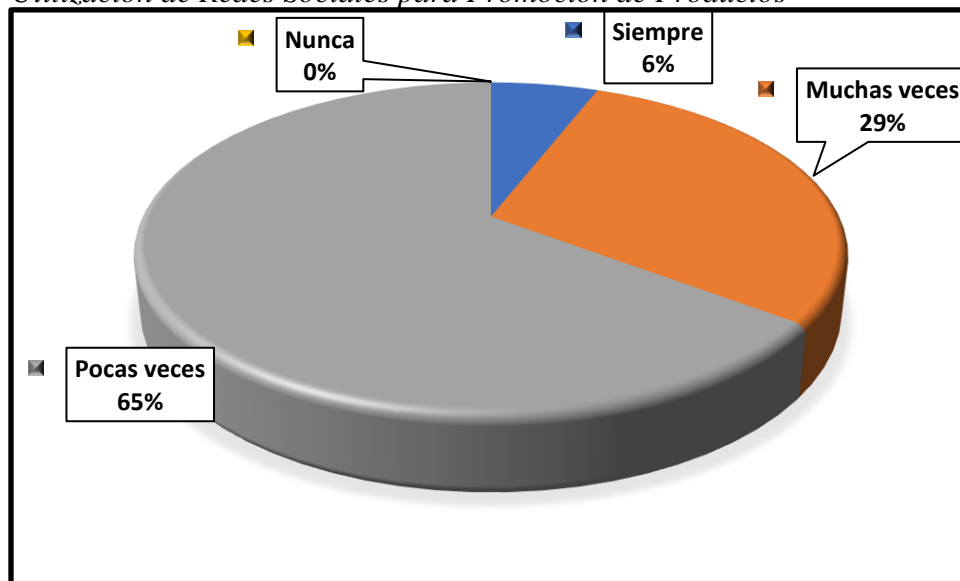
Utilización de Redes Sociales para Promoción de Productos

Respuesta	Variable	Porcentaje
Siempre	1	5,88%
Muchas veces	5	29,41%
Pocas veces	11	64,71%
Nunca	0	0,00%
TOTAL	17	100,00%

Fuente: Investigación de Campo (2021)
Elaboración propia

Figura 36

Utilización de Redes Sociales para Promoción de Productos



Fuente: Investigación de Campo (2021)
Elaboración propia

Interpretación:

La mayoría del personal estima que no se usa de manera adecuada las redes sociales dentro de la actividad económica del establecimiento, es decir, existe una deficiencia en la promoción de los productos. Por lo tanto, se determina una debilidad alta.

23. La comunicación dentro de la empresa es:

Tabla 35

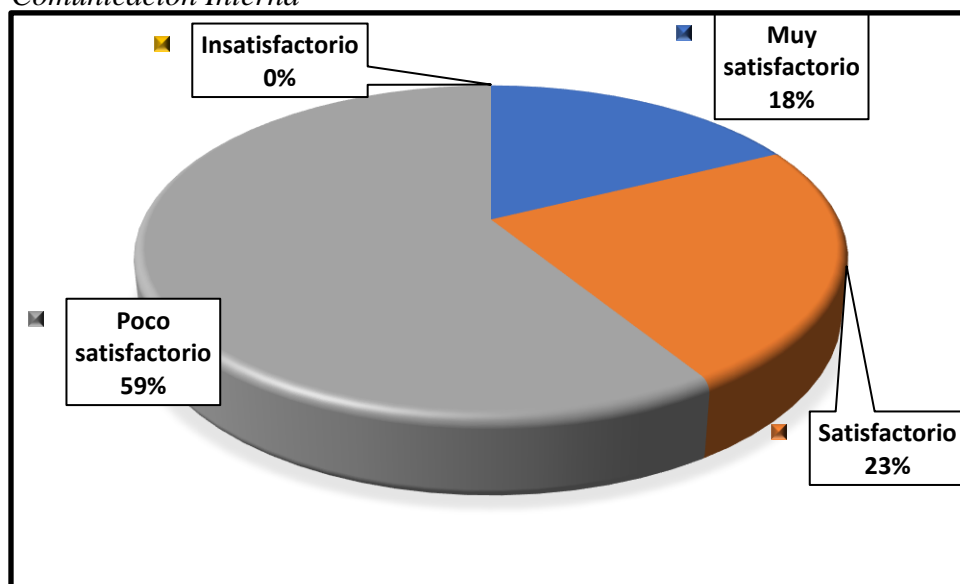
Comunicación Interna

Respuesta	Variable	Porcentaje
Muy satisfactorio	3	17,65%
Satisfactorio	4	23,53%
Poco satisfactorio	10	58,82%
Insatisfactorio	0	0,00%
TOTAL	17	100,00%

Fuente: Investigación de Campo (2021)
Elaboración propia

Figura 37

Comunicación Interna



Fuente: Investigación de Campo (2021)
Elaboración propia

Interpretación:

La comunicación interna en la empresa es un punto sensible en el criterio de la mayoría del personal, este aspecto, dispone de un impacto en temas motivación, sentido de pertenencia, cumplimiento de funciones, responsabilidad en las funciones asignadas, entre otros. En consecuencia, se determinan una debilidad.

24. La empresa realiza su planificación de manera:

Tabla 36

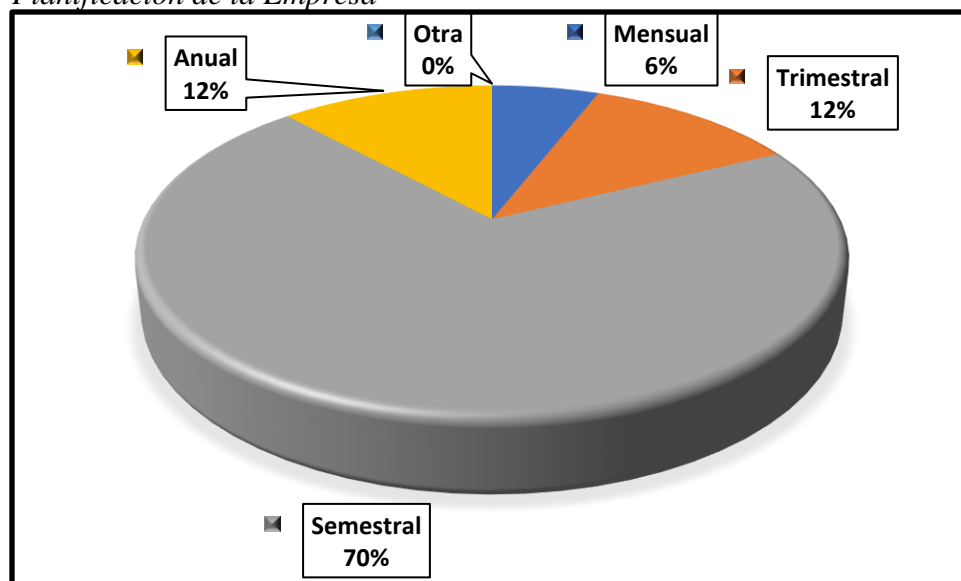
Planificación de la Empresa

Respuesta	Variable	Porcentaje
Mensual	1	5,88%
Trimestral	2	11,76%
Semestral	12	70,59%
Anual	2	11,76%
Otra	0	0,00%
TOTAL	17	100,00%

Fuente: Investigación de Campo (2021)
Elaboración propia

Figura 38

Planificación de la Empresa



Fuente: Investigación de Campo (2021)

Elaboración propia

Interpretación:

La planificación en la empresa es realizada para la mayoría de los encuestados de carácter semestral, este punto, permite gestionar acciones en el corto plazo mediante la optimización de recursos. Sin embargo, se debe tener presente que, en función de la complejidad de las propuestas, se requiere de mayor tiempo para su implementación. Este punto determina una fortaleza.

25. La empresa tiene la capacidad para realizar exportaciones:

Tabla 37

Capacidad de Exportación

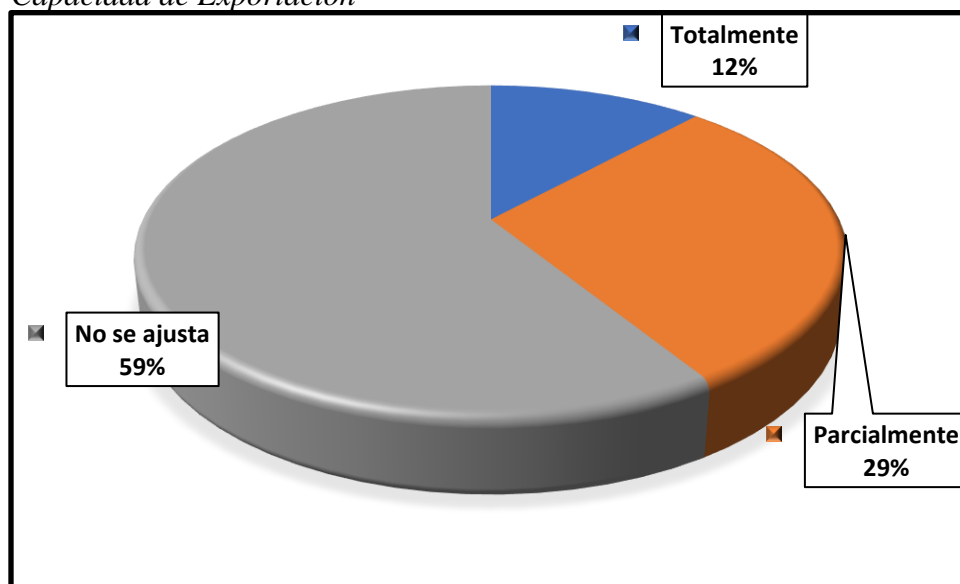
Respuesta	Variable	Porcentaje
Totalmente	2	11,76%
Parcialmente	5	29,41%
No se ajusta	10	58,82%
TOTAL	17	100,00%

Fuente: Investigación de Campo (2021)

Elaboración propia

Figura 39

Capacidad de Exportación



Fuente: Investigación de Campo (2021)

Elaboración propia

Interpretación:

La mayoría del personal estima que la organización no cuenta con una proyección que permita expandir sus productos y servicios hacia el mercado internacional. Este punto, es relevante dentro de un direccionamiento estratégico y consecuente, posicionamiento en el mercado externo, por lo que, se identifica una debilidad.

4.5 Matriz EFI**Tabla 38***Matriz EFI*

	F vs D	PESO (/ 1)	CALIF. (/4)	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS	Concientización del nivel directivo y operativo para el cambio que requiere la organización, en función de enfrentar la dinámica del mercado actual.	0,0714	4	0,28572
	Existencia de registro contable desde el 2009, que permite responder los requerimientos legales del medio.	0,0714	3	0,21429
	Innovación en la venta de productos que responden a las expectativas del mercado	0,0714	3	0,21429
	Infraestructura adecuada a la actividad que permite el desarrollo normal de sus actividades comerciales.	0,0714	3	0,21429
	Existencia de grupos de trabajo que facilitan las actividades cotidianas	0,0714	3	0,21429
	Presencia de liderazgo en el nivel gerencial de la organización.	0,0714	3	0,21429
	Disposición de recursos orientados a la actividad económica del establecimiento	0,0714	3	0,21429

	SUBTOTAL 1	0,50001	1,57146	
DEBILIDADES	Ausencia de Direccionamiento Estratégico, POA, dentro de las labores del establecimiento.	0,0714	2	0,14286
	Deficiente retroalimentación entre los responsables de los procesos operativos y administrativos	0,0714	2	0,14286
	Reducida gestión de canales informáticos entre los sectores que participan en la comercialización	0,0714	2	0,14286
	Falta de indicadores de gestión y el consecuente, análisis de datos para la toma de decisiones.	0,0714	1	0,07143
	Ausencia de estadística de datos sobre el movimiento comercial del establecimiento	0,0714	2	0,14286
	La poca publicidad, promoción y la escasez uso de la página web enfocada al mercado objetivo para la comercialización	0,0714	2	0,14286
	Reducido uso de un mecanismo “On Line” que se oriente al uso de los clientes y consecuente conocimiento de las características de la comercialización de los productos.	0,0714	1	0,07143
	SUBTOTAL 2	0,50001	0,85716	
	TOTAL	1,00002	2,42862	

Fuente: Comercial Carrillo (2021)

Elaboración propia

La empresa comercial Carrillo S. A ha obtenido una puntuación total de 2,43 que está por debajo del promedio industrial y que la empresa es internamente débil en su gestión.

4.6 Matriz DODA

Tabla 39

Matriz FODA

Fortaleza	F1	Concientización del nivel directivo y operativo para el cambio que requiere la organización, en función de enfrentar la dinámica del mercado actual.
	F2	Existencia de registro contable desde el 2009, que permite responder los requerimientos legales del medio.
	F3	Innovación en la venta de productos que responden a las expectativas del mercado
	F4	Infraestructura adecuada a la actividad que permite el desarrollo normal de sus actividades comerciales.
	F5	Existencia de grupos de trabajo que facilitan las actividades cotidianas
	F6	Presencia de liderazgo en el nivel gerencial de la organización.
	F7	Disposición de recursos orientados a la actividad económica del establecimiento
Oportunidad	O1	Potencializar la demanda de productos que son parte de las preferencias del mercado.
	O2	Innovación de tecnología en función de productos para el mercado que ofrecen la Comunidad Andina.
	O3	Desarrollo de Enfoque de Procesos en los sectores operativos y administrativos de la Comercializadora
	O4	Determinación e implementación de un Direccionamiento Estratégico acorde a la actividad económica de la Comercializadora
	O5	Consolidar su puesto de proveedor de electrodomésticos en las preferencias de los clientes
	O6	Potencializar en el mediano y largo plazo el crecimiento de su cartera de clientes
	O7	Generar un sentido de fidelización de los clientes en base a la retroalimentación con sus consumidores
Debilidad	D1	Ausencia de Direccionamiento Estratégico, POA
	D2	Deficiente retroalimentación entre los responsables de los procesos operativos y administrativos

	D3	Reducida gestión de canales informáticos entre los sectores que participan en la comercialización
	D4	Falta de indicadores de gestión y el consecuente, análisis de datos para la toma de decisiones.
	D5	Ausencia de estadística de datos sobre el movimiento comercial del establecimiento
	D6	Falta de competencia en temas asociados al direccionamiento estratégico por parte del personal.
	D7	Reducido uso de un mecanismo “On Line” que se oriente al uso de los clientes y consecuente conocimiento de las características de la comercialización de los productos.
Amenaza	A1	Incremento de la competencia afín a la actividad de comercialización de bienes que requiere la comunidad.
	A2	Inestabilidad en el arancel de los productos que son comercializados y que ingresan al país.
	A3	Implementación de precios desleales por parte de la competencia que busca ganar un espacio en el mercado.
	A4	Cambios frecuentes en la política gubernamental que regula la actividad económica y que son inherentes al gobierno de turno.
	A5	Rebote de la crisis sanitaria que impida el libre desarrollo de sus labores comerciales.
	A6	Falta de regularización de las empresas afines a Comercial Carrillo por parte los entes de control.
	A7	Reducido compromiso de los compradores para cumplir con sus cuotas de pago dentro de las ventas a crédito.

Fuente: Elaboración propia (2022).

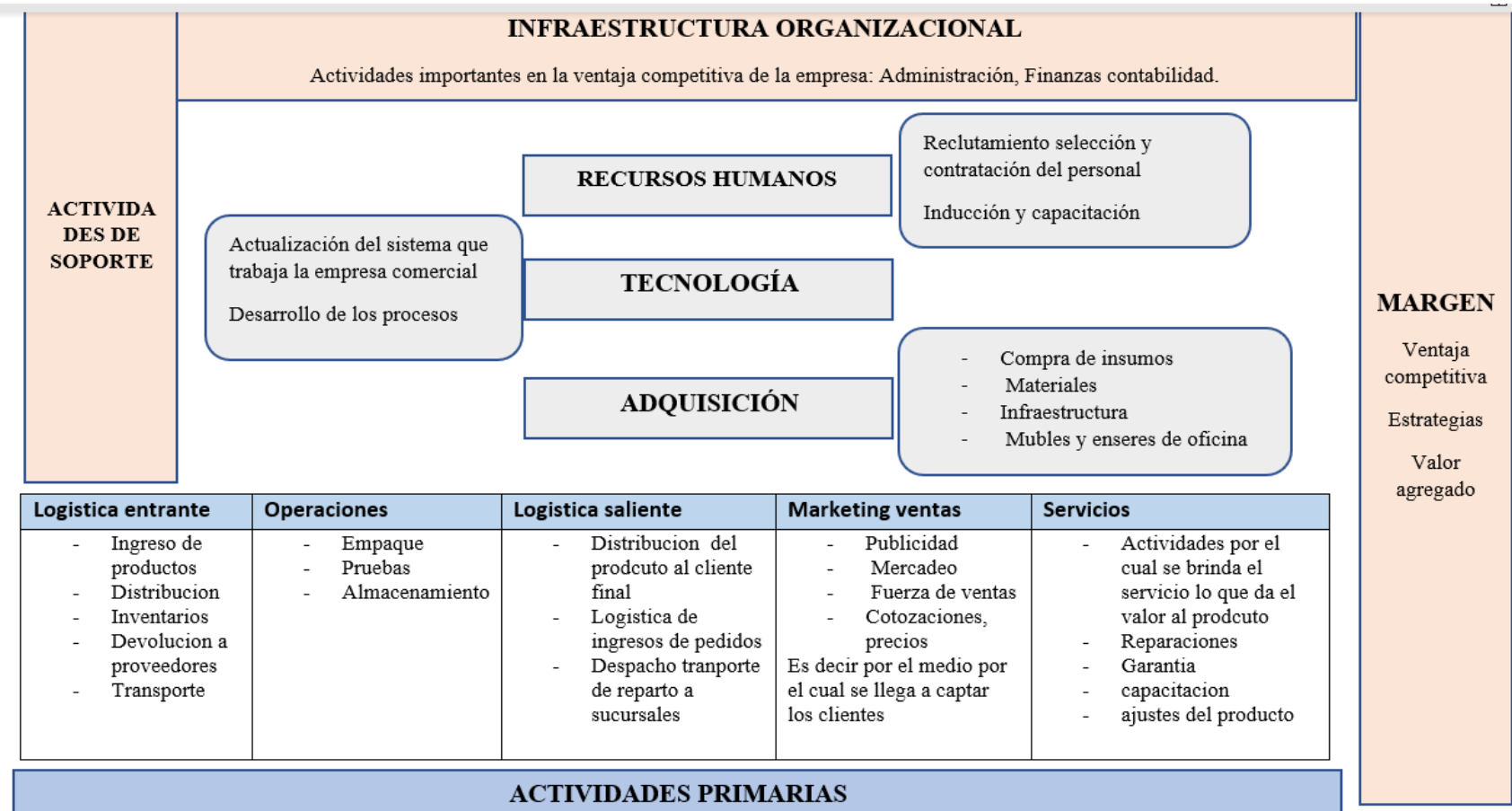
La matriz FODA es una herramienta útil en la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y las amenazas que son inherentes a la actividad económica de una organización, en este sentido, se logra un enfoque interno y externo, lo cual, es de interés para la gestión de la organización en el corto, mediano y largo plazo.

4.7 Cadena de valor Comercial Carrillo

El ámbito de la Cadena de Valor de la empresa Comercial Carrillo S.A se expresa en la Figura 40, la cual, establece como significativa desarrolla las actividades de soporte y las actividades primarias principales, se estructura de la siguiente manera.

Figura 40

Cadena de Valor



Fuente: Porter (2021)

Elaboración propia

La cadena de valor es de gran importancia donde la empresa comercial Carrillo S.A, puede deferir en el panorama potencial de ventaja competitiva frente a sus competidores directos como son comercial Nancyta y comercial MY WEB, mediante la implementación de cadena de valor permitirá a la empresa avanzar con sus lineamientos, análisis situacional, determinar factores claves del éxito, identificar debilidades y fortalezas.

4.8 Propuesta

Visión

4.8.1 *Visión Propuesta.*

“En el 2027, ser la empresa referente para la adquisición de electrodomésticos de la sociedad del Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar, enfocados en la mejora continua, versatilidad e innovación de sus productos”

Misión

4.8.2 *Misión Propuesta*

“Somos una Empresa que comercializa electrodomésticos bajo estándares de calidad, innovación y garantía, con un Talento Humano competente que responde a las expectativas de la comunidad a los precios más bajos del mercado”.

4.8.3 *Valores estructurados*

Figura 41
Valores



Fuente: Elaboración propia (2022)

4.8.4 Matriz de objetivos estratégicos.

Matriz de objetivos En la Tabla 40, se establece el contenido de los denominados objetivos estratégicos y la consecuente estrategia que se requiere para su implementación, de manera complementaria, se cuenta con indicadores, los plazos estimados y las correspondientes metas para su desarrollo.

Tabla 40

Matriz de objetivos estratégicos

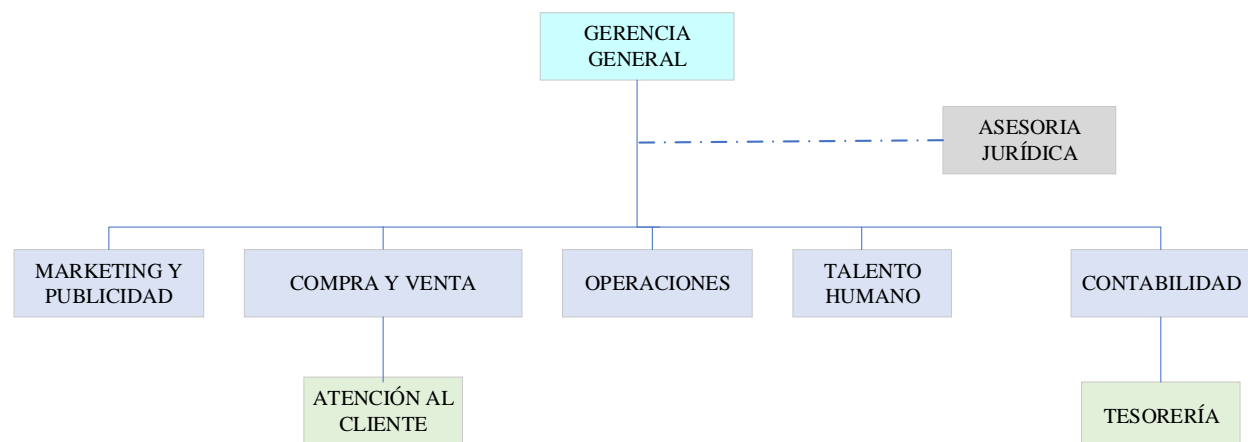
No.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	METAS/ OBJ. CONCRETOS			INICIO	FIN
				MÍNIMO	MEDIO	ÓPTIMO		
1	Incrementar la rentabilidad de la empresa Comercial Carrillo	Penetración de mercado	Incremento anual en la rentabilidad	1%	2%	4%	jul-22	ago-27
2	Gestionar que la empresa Comercial Carrillo sea una organización autosustentable	Optimización de los recursos	Eficiencia de recursos (semestral)	80%	90%	100%	ago-20	ago-27
3	Potencializar la calidad de los productos que comercializa la Empresa Comercial Carrillo S. A.	Afianzar los lazos con proveedores de productos de calidad	Satisfacción del cliente (semestral)	80%	90%	100%	ago-20	ago-27
4	Implementar un Sistema de Gestión de Talento Humano en la empresa Comercial Carrillo	Selección por competencias del personal	Capacitación del personal (semestral)	80%	90%	100%	ago-20	ago-27
5	Transformar a la empresa Comercial Carrillo S.A. como una organización con Responsabilidad Social Corporativa, RSC.	Fomentar la participación de los trabajadores son la productividad de Comercial Carrillo	Gestión ambiental (semestral)	80%	90%	100%	ago-20	ago-27

Fuente: Elaboración propia (2022)

4.8.5 Organigrama

La propuesta a ser parte de una revisión previo a su potencial implementación en Comercial Carrillo S.A. es la siguiente:

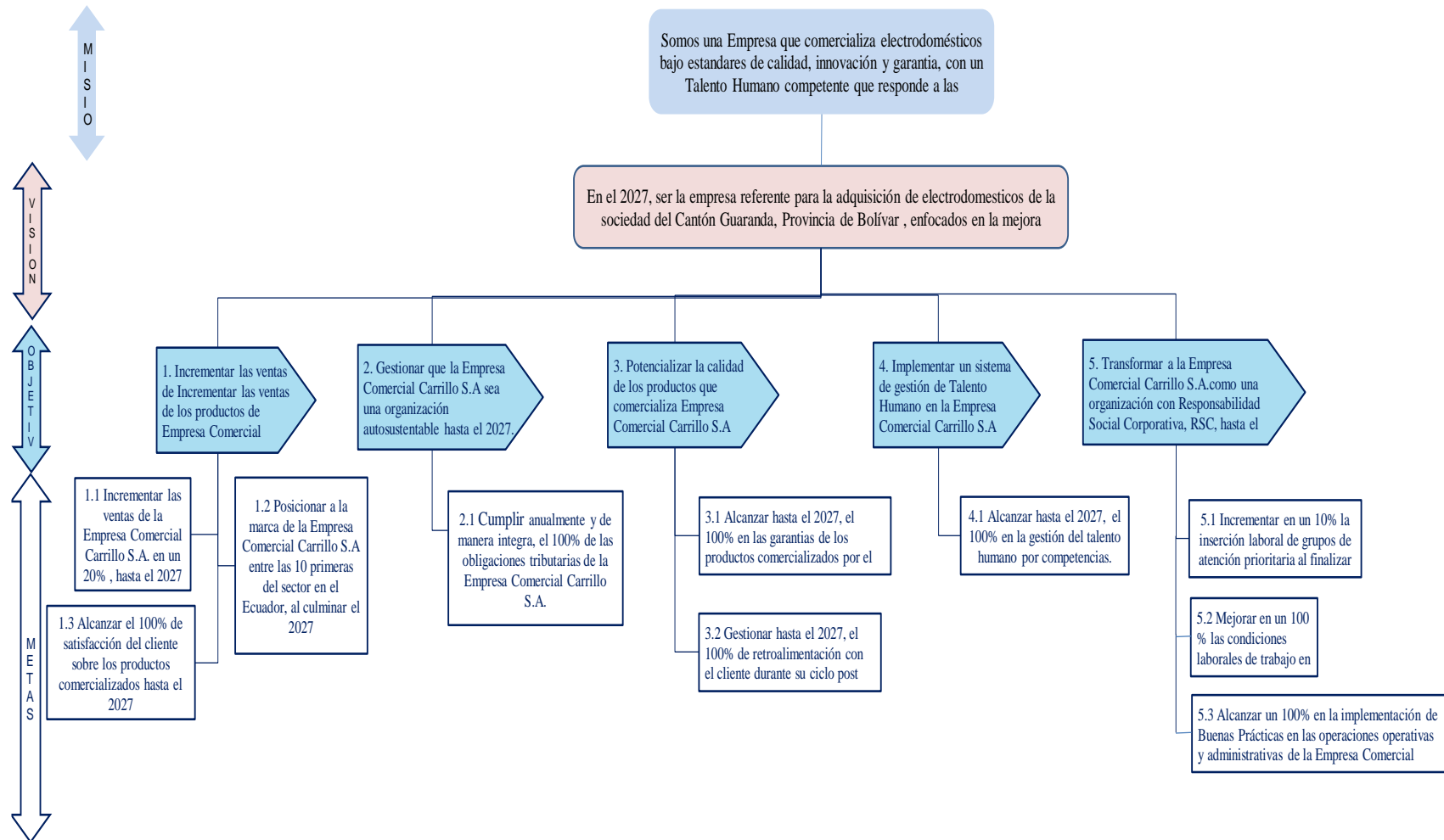
Figura 42
Organigrama



Fuente: Elaboración propia

4.8.6 Mapa estratégico

Figura 43
Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia (2022)

4.8.7 *Direccionamiento Estratégico*

En el caso presente, se ha identificado la falta del denominado Direccionamiento Estratégico de la organización, por lo cual, es evidente la ausencia de un enfoque que, en el corto, mediano y largo plazo sea la guía del establecimiento. Bajo este antecedente, y en consideración al contenido de la matriz FODA, es factible el desarrollo del siguiente contenido.

Beneficios Internos

Incentivar a los colaboradores mediante un código de ética, el cual permite dar claridad a las reglas de actuación y valores actúan como fundamento en el momento de toma decisiones.

Establecer concretas y consistentes líneas de acción que orienten hacia una dirección y sentido fijo, dirigido a un objetivo común.

Estos códigos no coartan únicamente las acciones de los colaboradores, sino que, además establecen un tipo de nivel al poderío gerencial o empresarial.

Alcanzar obtener una uniformización cultural dentro de la empresa en procesos relacionados con el cambio.

Lograr un alto rendimiento para la Pyme Comercial, mitigando algunos costos a nivel funcional y operativo.

Beneficios Externos

- Predecir situaciones problemáticas generadas por la crisis a nivel económico por la que atraviesa el Estado.
- Optimizar el nivel de confiabilidad por parte de los consumidores.
- Captar clientes altamente potenciales.
- Optimizar la imagen organizacional.

Objetivos.

En la tabla 43, se determina el contenido de los objetivos aplicables a la empresa Comercial Carrillo S.A.

4.8.8 Estrategias

En función a que las estrategias son la base que impulsa a la consecución de los objetivos y metas organizacionales, se propone el siguiente enfoque.

Estrategias Ofensivas FO: significa maximizar fortalezas y oportunidades.

Tabla 41
Matriz F-0

Estrategias de crecimiento, F , O	
Ofensivas	Impulso de la tecnología en el grupo etario (edad similar) de interés para la comercialización de productos.
	Generación de estadística de tendencias actualizadas del mercado de electrodomésticos.
	Establecimiento de promociones asociadas a fechas de interés de la comunidad para la compra de electrodomésticos.
	Impulsar el sentido de fidelización de los clientes sobre el servicio que se ofrece en el mercado.

Fuente: Elaboración propia (2022)

Estrategias Defensivas FA: Es la maximización de las fortalezas y la minimización de las amenazas.

Tabla 42
Matriz F- A

Estrategias reactivas, F, A	
Defensivas	Optimización del margen de ganancia de los productos que son comercializados al mercado.
	Gestión de planes de acción en respuesta a la evolución del mercado de electrodomésticos.
	Estructuración de indicadores de gestión y cumplimiento para el monitoreo del desempeño comercial del establecimiento.
	Actualización de los requerimientos vinculados a los contratos de venta de electrodomésticos

Fuente: Elaboración propia (2022)

Estrategias Reordenación DO: Busca la minimización de las debilidades y la maximización de las oportunidades

Tabla 43
Matriz D-O

Estrategias adaptativas, D, O	
Reorientación	Gestión del Direccionamiento Estratégico de la organización en función de los intereses empresariales
	Administración de la omnicanalidad en plataformas web en la actividad económica que abarque los sectores de interés.
	Potencialización del mecanismo de la página web, publicidad, promoción que abarque la actividad económica de la Comercializadora Carrillo
	Impulso a la retroalimentación con los clientes mediante un servicio post-venta.

Fuente: Elaboración propia (2022)

Estrategias Supervivencia DA: Pretende la minimización de las debilidades y amenazas que han sido identificadas.

Tabla 44
Matriz D-A

Estrategias de supervivencia: D, A	
Supervivencia	Enfoque del Direccionamiento Estratégico en respuesta a las políticas gubernamentales
	Gestión de parámetros de fidelización del cliente interno y externo del establecimiento
	Impulso a convenios con entidades de control que regulan la actividad de comercialización.
	Revisión periódica de las ventas (crédito - contado) en función del mercado

Fuente: Elaboración propia (2022)

Por otro lado, la existencia del Mapa Estratégico determina de manera gráfica la estructura y contenido de la misión, visión, objetivos y las metas que están vinculadas a los intereses organizacionales. De igual manera, se expresan el contenido de cada uno de los mencionados términos en base a plazos estimados por parte de los responsables de los procesos.

4.8.9 Matriz PYEA

En la Tabla 45, se identifican los factores internos y externos que son parte de la actividad económica de la actividad de Comercial Carrillo, en este ámbito, se desarrolla el enfoque

financiero como función de una ventaja competitiva; de manera complementaria, se identifica el macro ambiente como relación de las fuerzas que son parte de la organización.

Tabla 45
Matriz PYEA

<i>FACTORES INTERNOS</i>					
No	FUERZA FINANCIERA	PUNT	No	VENTAJA COMPETITIVA	PUNT
1	Liquidez	2	1	Participación del mercado	-4
2	Apalancamiento financiero	2	2	Productos de calidad	-4
3	Incremento en las ventas	3	3	Manejo de tecnología	-3
4	Incremento en la utilidad	2	4	Portafolio de productos	-3
5	Rangos flexibles de ganancias	3	5	Atención al cliente	-4
6	Optimización del inventario	3	6	Infraestructura	-3
7	Cumplimiento tributario	3	7	Imagen en el mercado	-3
	SUMA	18		SUMA	-24
	PROMEDIO	2,5714		PROMEDIO	-3,428
<i>FACTORES EXTERNOS</i>					
No.	ESTABILIDAD DEL MACROAMBIENTE	PUNT	No	FUERZAS DE LA INDUSTRIA	PUNT
1	Innovación en la tecnología	-4	1	Crecimiento en el medio	2
2	Variación en el desempleo	-4	2	Potencial de utilidades	2
3	Participación del PIB	-4	3	Manejo de tecnología	3
4	Caída de la demanda	-4	4	Negociación con proveedores	2
5	Crecimiento demográfico	-3	5	Reconocimiento en el mercado	3
6	Factores sociales volubles en el tiempo	-3	6	Normativas de control	2
7	Recesión económica	-3	7	Infraestructura actualizada	3
	SUMA	-25		SUMA	17
	PROMEDIO	-3,57		PROMEDIO	2,428

Y	-1	X	-1
---	----	---	----

Fuente: Elaboración propia (2022)

En la Tabla 45, se determina el contenido de las estrategias que han sido identificadas dentro de la gestión que requiere Comercial Carrillo y la correspondiente descripción de cada una de ellas, en este caso, es importante tener presente el sentido de cada una de las estrategias que se orientan a la integración y direccionamiento de la empresa.

4.8.10 Matriz de elección de estrategias

Tabla 46

Matriz de elección

ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS FACTIBLES, COMERCIAL CARRILLO S.A.								
No	Estrategias alternativas generadas	Miembros del equipo					Suma	Promedio
		1	2	3	4	5		
1	Crecimiento en el medio local y posicionamiento en el mercado nacional	2	3	2	2	3	12	2,4
2	Gestión del Direccionamiento Estratégico de la organización en función de los intereses empresariales	3	4	3	3	4		3,4
3	Innovación en los productos a comercializar en función de la evolución del mercado	2	2	3	3	1	11	2,2
4	Potencialización en el ingreso a redes sociales	2	2	2	3	3	12	2,4
5	Concientización del nivel directivo y operativo para el cambio que requiere la organización, en función de enfrentar la dinámica del mercado actual.	3	4	4	3	4	16	3,6
6	Innovación de publicidad en medios de comunicación	2	2	2	3	3	12	2,4
7	Impulso a la retroalimentación con los clientes mediante un servicio post-venta.	4	4	4	4	4	20	4
8	Estandarizar la competencia del personal	2	2	4	2	3	13	2,6
9	Reducción de los gastos operativos de la empresa	3	3	3	3	3	15	3
10	Desarrollo de Enfoque de Procesos en los sectores operativos y administrativos de la Comercializadora	4	4	4	4	4	20	4
11	Fortalecer las ventas on line a nivel del país	4	4	3	3	4	18	3,6

12	Automatización de los procesos de la comercializadora	3	3	4	4	3	17	3,4
13	Establecimiento de publicidad asociadas a fechas de interés de la comunidad para la compra de electrodomésticos.	4	4	4	4	4	20	4
14	Generación de estadística de tendencias actualizadas del mercado de electrodomésticos	4	3	3	3	4	17	3,4
15	Gestión de planes de acción en respuesta a la evolución del mercado de electrodomésticos.	3	4	4	3	4	18	3,6

Fuente: Elaboración propia (2022)

Las estrategias valoradas como 3 y 4 se identifican como las de mayor incidencia dentro de la propuesta, por lo mismo, se establecen como relevantes dentro de la implementación en la empresa comercial Carrillo.

En la tabla 47, se determina las estrategias más relevantes valoradas como 3 y 4 de la tabla 46, el mismo que estas estrategias serán de aplicación inmediatas.

4.8.11 Matriz de estrategias de consideración inmediata

Tabla 47

Estrategias de consideración inmediata

No.	TIPO DE ESTRATEGIA	APLICA	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	PRESUPUESTO TOTAL ANUAL
1	Gestión del Direccionamiento Estratégico de la organización en función de los intereses empresariales	SI	<p>Proceso de planeación estratégicas de combinación e integración de los medios con los que cuentan la empresa comercial Carrillo S.A. para lograr sus fines</p> <ul style="list-style-type: none"> - Misión - Visión - Valores - Objetivos - Estrategias - Plan de acción <p>Esto implica que su fin u objetivo central de la organización es orientarse al crecimiento y establecer un marco de acción que le permita tomar decisiones oportunas</p>	\$ 150,00	\$ 150,00
2	Establecimiento de publicidad asociadas a fechas de interés de la comunidad para la compra de electrodomésticos.	SI	<p>Medio por el cual la empresa comercial Carrillo S.A. se dará a conocer sus productos a la ciudadanía.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publicidad tradicional <p>Vallas publicitarias. - Zonas visibles donde hay más afluencias de personas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publicidad por redes sociales <p>Publicidad Online. - se realizará en las siguientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vallas \$ 200,00 - Facebook \$ 150,00 - Página web \$150,00 - Cuña publicitaria \$25 c/u Dos veces al mes, anual \$300,00 	\$ 800,00

			<ul style="list-style-type: none"> - Facebook - Instagram, - por mensajería instantánea WhatsApp - canales de videos. - página web. <p>Publicidad radiofónica. – se utilizará una cuña publicitaria en la RADIO GUARANDA HD 101.1 FM.</p>		
3	Capacitación y desarrollo del personal de la empresa	SI	<p>Crear conciencia entre todos los empleados de la empresa acerca de un problema que presenta, tomar medidas oportunas que facilite al cumplimiento de los objetivos mediano y largo plazo, el cual se deberá realizar las siguientes actividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientación laboral - Inducción inicial - Supervisión constante de actividades - Conocer las Políticas - Capacitación al personal - Talleres - Premios y reconocimientos a los empleados 	\$ 200,00	\$ 200,00
4	Impulso a la retroalimentación con los clientes mediante un servicio post-venta.	SI	<p>Acción de seguimiento que la empresa ejerce con los clientes, aquello ayudara medir el nivel de satisfacción del cliente y en consecuencia mejorar su experiencia. A continuación, se debe destacar algunas ventajas a las necesidades de los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soporte técnico del producto - Cambios y devoluciones - Garantías - Promocionales - Psicológicos y emocionales - Feedback - Contactos con los clientes - Incentivos 	\$ 150,00	\$ 150,00

			<ul style="list-style-type: none"> - Servicio al cliente sin excepción - Mejorar la experiencia 		
			Mantener en relación positiva con los clientes la misma organización y quienes no son partes de la empresa de manera directa.		
5	Gestión de parámetros de fidelización del cliente interno y externo del establecimiento	SI	<ul style="list-style-type: none"> - Invertir en el servicio al cliente - Comunicación personalizada - Escuchar a tanto a los clientes - Sistema de puntuación - Convenios con los proveedores - Efectuar las Políticas del gobierno - Sociedad 	\$ 250,00	\$ 250,00
			La empresa comercial Carrillo S.A debe tener en consideración a los constantes cambios de innovación tecnológicos que incruste el mundo de electrodomésticos el cual tendrá en cuenta algunas acciones.		
6	Innovación de productos y servicios de la empresa de acuerdo constante evolución del mercado	SI	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación con proveedores nacionales internacional - Mantener actualizados el sistema de la empresa. - Contar con los electrodomésticos más innovadores lanzados recientemente al mercado 	\$ 200,00	\$ 200,00

Fuente: Elaboración propia (2022)

La empresa comercial Carrillo S.A tendrá una inversión anual de \$1750,00 en aplicar todas estas estrategias.

Estrategias que favorecerán a la empresa en fortalecer su nivel organizacional, adoptar nuevas estrategias con nuevos planes de trabajos mediante la utilización oportunas de los recursos disponibles teniendo en consideración la interacción directa con los clientes en satisfacer con sus expectativas, también permitirá el mejoramiento continuo de los procesos de comercialización reflejando el poder competitivo frente a los competidores, tomando decisiones adecuadas sea a corto o largo plazo, y por supuesto al logro de los objetivos metas establecidos por la empresa.

5 CONCLUSIONES

El presente trabajo ha permitido disponer de un enfoque global sobre el direccionamiento estratégico, lo cual, constituye el soporte sobre un Plan Estratégico que tenga aplicación en la actividad económica de la empresa Comercial Carrillo S.A. del cantón Guaranda, provincia de Bolívar.

En lo que tiene que ver con el desarrollo de los objetivos específicos, se tienen las siguientes consideraciones:

Se han establecido los fundamentos teóricos que se vinculan a la estructura de un plan estratégico, este particular, sustentó conocer los conceptos significativos que son parte del mencionado plan y que son aplicables a las diversas actividades económicas que se desarrollan en el mercado comercial de una empresa.

Se logró establecer un diagnóstico de la situación actual que atraviesa Comercial Carrillo, en este particular, se conoció los aspectos positivos y negativos (análisis FODA) que son parte de la gestión de la organización, así como, la influencia del medio externo dentro de la actividad económica. En este punto, es válido tener presente que la gestión de una empresa es la respuesta al análisis interno y externo de las partes interesadas.

Se desarrolló un grupo de estrategias enfocadas a la gestión global de Comercial Carrillo, con lo cual, se busca generar un fortalecimiento organizacional. Es significativo indicar que, los costos del desarrollo de las estrategias buscan ser parte de tareas desarrolladas por el propio personal del establecimiento y que el enfoque de las acciones, se vincula a un efectivo manejo del sector administrativo y operativo, es decir, se prioriza la inversión de recursos para mejoras físicas en el sector.

6 RECOMENDACIONES

En lo relacionado a los fundamentos teóricos que se orientan a la estructura de un plan estratégico se estima pertinente disponer de las siguientes recomendaciones:

- Revisar lineamientos teóricos actuales y que se identifiquen con la realidad del mercado que enfrenta una organización que brinda un servicio como el que efectúa la empresa en estudio.
- Identificar aspectos teóricos que han sido empleados con relativo éxito en planes estratégicos de empresas de servicio que trabajan en el Ecuador y que dispongan de actividades afines a Comercial Carrillo.

Sobre el diagnóstico actual que atraviesa Comercial Carrillo es piensa apropiado disponer de recomendaciones como:

- Motivar la participación dinámica del personal como fuentes valederas para la generación de información y que se encuentren al margen de potenciales presiones de personal administrativo que se encuentre reacio al cambio organizacional.
- Fomentar la apertura de los cargos directivos para que se identifique con claridad la ventaja de entregar información apegada a la realidad de la empresa comercial.
- Fortalecer la competencia del personal en base a charlas puntuales y periódicas desarrolladas por los propios trabajadores de Comercial Carrillo.

En lo relacionado al desarrollo de estrategias destinadas a la gestión global de Comercial Carrillo es importante tener en cuenta lo siguiente:

- Establecer porcentajes de la utilidad anual de la empresa destinadas al financiamiento de mejoras clasificadas como significativas para el desempeño de la organización para lo cual, es necesario que el bloque de estrategias estructuradas, sean debidamente revisadas y aprobadas por los responsables de los procesos, con este lineamiento es factible priorizar acciones por medio de un plan piloto, considerando que definitivamente el 90% del personal de la empresa está de acuerdo con estas acciones a implementar.

- Impulsar a los trabajadores para que se conviertan en los principales supervisores del avance o suspensión de tareas concebidas como relevantes en las labores de la entidad comercial, este punto es factible realizarlo por medio de la integración de equipos de trabajo.
- Establecer reconocimientos a la actitud del personal frente a los cambios que se propone efectuar el establecimiento de Comercial Carrillo, los mencionados reconocimientos no necesariamente deben ser económicos, es decir, incluso es factible el uso de permisos a medida de las necesidades de los involucrados.

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- América Economía. (2020). *América*. Obtenido de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-relevancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-pymes>
- Armijo, M. (2019). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño*. CEPAL.
- Armstrong, & Kloter. (2017). *Fundamentos de Marketing*. Pearson.
- Cabezas et al. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Retrieved from <http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>
- Cabrejos, F., Chacaltana, A., López, I., & Villa, J. (2018). *Plan estratégico 2018 – 2020 para la Empresa Andrea Producciones*. Repositorio Institucional usil . [Tesis Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3232/1/2018_Cabrejos-Arauco.pdf
- Chiavenato & Shapiro. (2017). *Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones*. Mc Graw Hill Education.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2018). *Planificación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. Mc Graw Hill Education. Obtenido de <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Cleri, C. (2019). *Harvard Business School Press*. Granica.
- Corvo, T. S. (2018). *Macroambiente de la Empresa: Factores, Análisis y Ejemplo*. Lifeder.
- David. (2018). *Conceptos de Administración Estatégica* (Décimoquinta Edición ed.). Pearson.
- De Vicuña, S. (2021). *Gestión empresarial*. Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>
- Dumorne, K. (2019). Diagnóstico económico-financiero y planificación estratégica de trescentos de acopio de leche vinculados al centro de gestión de Paillaco. *Revista Sociedad y Ambiente*, 1-21. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4557/455745077003.pdf>
- Enríquez, A. (2019). *Crecenegocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Fischer, L., & Jorge, E. (2017). *Mercadotecnia*. (C. Edición, Ed.) Mc Graw Hill.
- Fred R., D., & Forest R., D. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

- Fred, D. (2018). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décimo primera edición ed.). Pearson Prentice Hall. Obtenido de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/3.%20David,%20F.%20\(2008\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/3.%20David,%20F.%20(2008).pdf)
- Fred, David. (2021). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimo primera edición ed.). Pearson Educación. Obtenido de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/3.%20David,%20F.%20\(2008\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/3.%20David,%20F.%20(2008).pdf)
- García. (2019). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Mc Graw Hill.
- García, J. E., Duran, S. E., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38(52), 1-14. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- Gómez, E. (2020). *La planeación estratégica como herramienta para incrementar la productividad y sostenibilidad de las empresas. Caso: dos grandes empresas del sector de servicios de aseo y mantenimiento de instalaciones en Bogotá*. Repositorio Institucional uamérica. [Tesis de Maestría, Fundación Universidad de América]. Obtenido de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7958/1/948211-2020-II-MBA.pdf>
- Guerras, L., & Navas, J. (2018). *La dirección estratégica de la empresa* (Quita Edición ed.). THOMSON REUTERS. Obtenido de https://www.guerrasynavas.com/deta5_presentacion.htm
- Hernández, R., Fernández, C., & del Pelar, M. (2019). *Metodología de la Investigación, Tomo II*. México DF: MC. Graw-Hill. Retrieved from <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Hernandez, S. (2018). *Técnicas de investigación Jurídica*. México: Oxford University Press.
- INEC. (2018). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2018/Principales_Resultados_DIEE_2018.pdf
- INEC. (2022). <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/entradas-y-salidas-internacionales/>. Recuperado el 25 de 03 de 2022, de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/entradas-y-salidas-internacionales/>
- Jeronicalafell. (2017). *Jeronicalafell*. Obtenido de <https://jeronicalafell.com/que-es-una-meta/>
- Laban, L., & Montoya, G. (2018). *Plan estratégico para incrementar las ventas de la empresa Mi Ángel*. Repositorio ug. [Tesis pregrado, Universidad de Guayaquil]. Obtenido de

- <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/28353/1/Plan%20estrategico%20para%20incrementar%20las%20ventas%20de%20la%20empresa%20Mi%20Angel..pdf>
- León, P. (2017). *Propuesta de estrategias competitivas para pequeñas empresas del sector de la construcción. Caso: Galeontech Cía. Ltda.* Repositorio uasb. [Tesis Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5370/1/T2087-MBA-Leon-Propuesta.pdf>
- Lobato, L., Vigo, L., & Palomino, E. (2017). *Planeamiento estratégico de la empresa Daewoo Electronics Corporation Perú S.A.C, periodo 2017-2019.* Repositorio up. [Tesis Postgrado, Universidad del Pacífico]. Obtenido de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1942/Luis_Tesis_maestría_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- López. (2018). *Objetivos Organizacionales.* Obtenido de <http://rebupedia.com/apuntes/view/1441223186650349/Objetivos+>
- Macías, E. (2018). Análisis estratégico en pequeñas empresas. *FIPCAEC*, 3(3), 18-35. Obtenido de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/90/129>
- Macías, E. (2018). Análisis estratégico en pequeñas empresas. *Revista científica, ciencias económicas y empresariales*, 3(3), 18-35. Obtenido de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/90/129>
- Mancero, S. J. (2017). *Diseño de un plan financiero para incrementar la rentabilidad de la Importadora y Procesadora de Mármol HR MEGASTONES de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.* Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7710/1/22T0399.pdf>
- Martí, A. (2018). *Cálculo del Riesgo de Adversidades Climáticas para los Cultivos: Los Cereales de Verano en Montenegros.* Universidad Zaragoza.
- Martín, J. (2017). *Cerem.* Obtenido de <https://www.cerem.ec/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Martínez, V. (2020). *Administración de lo Simple a lo Complejo* (2da edición ed.). Pluma Digital Ediciones 2020. Retrieved from <https://www.casadellibro.com/ebook-administracion-de-lo-simple-a-lo-complejo-ebook/9789873645495/11798682>
- Mendoza, L. (2018). *Diseño del plan estratégico 2013-2017 de la empresa Patricia Ramirez.* Colombia: Universidad de Cartagena.
- Ministerio de Economía. (2006). *Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial para la provinciade Buenos Aires.* Buenos Aires: Ministerio de Economía.
- Moreno, C., Cevallos, D., & Nick, B. (2018). La planeación estratégica en el sector empresarial ecuatoriano. Estudio de caso: Cerraduras Ecuatorianas S.A. *Revista Espacios*, 39(42), 1-18. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n42/a18v39n42p18.pdf>

- Muñoz, C. (2021). *Metodología de la investigación*. México: Progreso S.A de C.V. Obtenido de <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2019/08/56-Metodologia-de-la-investigacion-Carlos-I.-Munoz-Rocha.pdf>
- Porter, M. (2019). *Ventaja Competitiva*. Editorial C.E.C.S.A.
- Prieto, J. (2019). *Gestión Estratégica Organizacional* (Tercera Edición ed.). Ecoe Ediciones. Obtenido de <http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/1084.%20Gesti%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20organizacional.pdf>
- Proaño, S. (2020). *Planificación Estratégica para Mejorar la Gestión Administrativa en la Empresa Sani Group S.C., de la Ciudad de Santo Domingo*. Repositorio uide. [Tesis Maestría, Universidad Internacional del Ecuador]. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4360/1/T-UIDE-1360.pdf>
- Restrepo. (2017). *Corporación Industrial Minuto de Dios*. Obtenido de <https://mdc.org.co/importancia-planeamiento-estrategico/>
- Riquelme, M. (2018). *Web y empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Robles, F. A. (06 de 2018). *Lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/principios-planeacion-administrativa/>
- Rojas, J. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para la empresa SYMI S.R.L. Cajamarca, periodo 2018-2021*. Repositorio upn. [Tesis Maestría, Universidad Privada del Norte]. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13784/Rojas%20Valera%20%20Jahnn%20Karlo.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima: Universidad Ricardo Palma. Retrieved from <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>
- Soto, B. (2021). *Qué son las Pymes*. Obtenido de <https://www.gestion.org/economia-empresa/creacion-de-empresas/6001/que-son-las-pymes/>
- SRI. (2018). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- SUPERCIAS. (2021). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de Portal de información / Sector Societario: https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortalInformacion/sector_societario.html
- Tapia, G. (2017). *Indicadores y Planificación Estratégica*. Repositorio unsa. Universidad de Buenos Aires. Obtenido de https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/sadaf/xxxi_jornadas/xxxi-j-tapia-indicadores.pdf

- Ugalde, A. (2017). *Pymrang*. Obtenido de <http://www.pymrang.com/direccion-de-negocios/1035-aplicando-el-design-thinking-para-resolver-problemas-de-negocio-cuando-su-mente-se-ha-bloqueado>
- UNAM. (2018). *Teoría de la Planeación*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Velastegui, M. (2017). *Plan estratégico de comunicación para reforzar la reputación de Yanbal Ecuador S.A. como una empresa socialmente responsable con el medio ambiente y el desarrollo de la comunidad ante sus principales stakeholders*. Repositorio udla. [Tesis Maestría, Universidad de Las Américas]. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/7001/1/UDLA-EC-TMDCEI-2017-01.pdf>
- Villar, K. (2021). *Mercadotecnia Total*. Obtenido de ¿Qué son las 5 fuerzas de Porter?: <https://www.mercadotecniatotal.com/mercadotecnia/que-son-las-5-fuerzas-de-porter/>
- Wheelen, & Hunger. (2017). *Administración estratégica y política de negocios*. Pearson.
- Yáñez, D. (21 de Enero de 2021). *lifeder.com*. Recuperado el 2022, de <https://www.lifeder.com/etapas-planeacion-estrategica/>

8 ANEXOS

Anexo 1. Encuesta



**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS QUE FORMAN PARTE DE
LA EMPRESA COMERCIAL CARRILLO S.A, UBICADA EN CANTÓN
GUARANDA, PROVINCIA DE BOLÍVAR**

Luis Alcides Caiza Chimbo, estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana Ecuador, me encuentro realizando un trabajo de investigación con fines exclusivamente académicos, para establecer un “Plan Estratégico para las Pymes Comerciales del Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar. Caso de Estudio: Empresa Comercial Carrillo S.A”, por lo que solicito de la manera más atenta se sirva responder el presente cuestionario de acuerdo a su punto de vista.

Instrucciones:

- 1.- La encuesta es estrictamente confidencial.
- 2.- Lea detenidamente cada pregunta antes de contestar.
- 3.- No deje ninguna pregunta sin responder.
- 4.- Marque con una (X) la alternativa de su preferencia.
- 5.- Seleccione una sola respuesta para cada afirmación.

NOMBRE DE LA EMPRESA: EMPRESA COMERCIAL CARRILLO S.A.
ENCUESTADO.....

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA

<p>1 Indique el grupo etario al cual van dirigidos los productos y servicios de la empresa:</p> <p><input type="checkbox"/> 0-14 años</p> <p><input type="checkbox"/> 15-24 años</p> <p><input type="checkbox"/> 25-54 años</p> <p><input type="checkbox"/> 55-64 años</p> <p><input type="checkbox"/> 65 años o más</p>
<p>2 Los productos ofertados actualmente por la empresa tienen una demanda:</p> <p><input type="checkbox"/> Alta</p> <p><input type="checkbox"/> Media</p> <p><input type="checkbox"/> Baja</p>
<p>3 Qué número de productos nuevos, ha adicionado la empresa en el último año:</p> <p><input type="checkbox"/> 1 a 3</p> <p><input type="checkbox"/> 4 a 6</p> <p><input type="checkbox"/> 7 a 9</p> <p><input type="checkbox"/> 9 o más</p>
<p>4 La Estructura organizacional de la empresa es eficaz:</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> En su mayor parte</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente</p> <p><input type="checkbox"/> Ninguna</p>
<p>5. Considera que una adecuada actualización tecnológica contribuiría a mejorar la operatividad de la empresa:</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente</p> <p><input type="checkbox"/> No se ajusta</p>
<p>6. Piensa usted que los procesos de producción y comercialización de la empresa son:</p> <p><input type="checkbox"/> Muy eficientes</p> <p><input type="checkbox"/> Eficientes</p> <p><input type="checkbox"/> Poco Eficientes</p> <p><input type="checkbox"/> Ineficientes</p>
<p>7. Considera que la Institución tiene una cultura de planificación:</p> <p><input type="checkbox"/> Muy Buena</p> <p><input type="checkbox"/> Buena</p> <p><input type="checkbox"/> Regular</p> <p><input type="checkbox"/> No sabe</p>
<p>8. Está de acuerdo con los principios, valores, hábitos, creencias y normas establecidos en la Institución:</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente</p> <p><input type="checkbox"/> En desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No sabe</p>
<p>9. A su criterio, la institución está cumpliendo con la misión y visión:</p> <p><input type="checkbox"/> Plenamente</p>

<input type="checkbox"/> Aceptablemente <input type="checkbox"/> No cumple <input type="checkbox"/> No sabe
10. Las políticas y estrategias se caracterizan por ser: <input type="checkbox"/> Claras <input type="checkbox"/> Poco claras <input type="checkbox"/> No son claras <input type="checkbox"/> No sabe
11. El tipo de dirección por parte de las autoridades es: <input type="checkbox"/> Autocrática <input type="checkbox"/> Democrática <input type="checkbox"/> Liberal
12. Las relaciones entre los directivos y los colaboradores son: <input type="checkbox"/> Muy Buenas <input type="checkbox"/> Regulares <input type="checkbox"/> Pésimas
13. La toma de decisiones es: <input type="checkbox"/> Acertada <input type="checkbox"/> Parcialmente acertada <input type="checkbox"/> Para nada acertada
14. Considera que existe motivación por parte de las autoridades de la institución: <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Nunca
15. El manejo de los recursos económicos es: <input type="checkbox"/> Eficiente <input type="checkbox"/> Poco eficiente <input type="checkbox"/> Deficiente
16. El presupuesto de la Institución se ajusta con las actividades planificadas del POA: <input type="checkbox"/> Totalmente <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> No se ajusta
17. En qué porcentaje determinaría su conocimiento y experiencia sobre el manejo de los equipos y sistemas con que cuenta la institución: <input type="checkbox"/> Entre el 91 - 100% <input type="checkbox"/> Del 71 - 90% <input type="checkbox"/> Del 51 - 70% <input type="checkbox"/> Menos del 50%
18. La Institución ha establecido planes de capacitación conforme a los requerimientos institucionales y del personal: <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> A veces

<input type="checkbox"/> Nunca	
19. Cada cuanto tiempo la empresa realiza los procesos de capacitación del personal:	
<input type="checkbox"/> Mensual	
<input type="checkbox"/> Trimestral	
<input type="checkbox"/> Semestral	
<input type="checkbox"/> Anual	
20. La Institución cuenta con los equipos y sistemas para el desarrollo de sus actividades:	
<input type="checkbox"/> Totalmente	
<input type="checkbox"/> Parcialmente	
<input type="checkbox"/> No cuenta con equipos	
21. Las instalaciones donde funciona la institución son:	
<input type="checkbox"/> Adecuadas	
<input type="checkbox"/> Poco adecuadas	
<input type="checkbox"/> Inadecuadas	
22. La empresa utiliza las redes sociales para promocionar sus productos:	
<input type="checkbox"/> Siempre	
<input type="checkbox"/> Muchas veces	
<input type="checkbox"/> Pocas veces	
<input type="checkbox"/> Nunca	
23. La comunicación dentro de la empresa es:	
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactoria	
<input type="checkbox"/> Satisfactoria	
<input type="checkbox"/> Poco satisfactoria	
<input type="checkbox"/> Insatisfactoria	
24. La empresa realiza su Planificación de manera:	
<input type="checkbox"/> Mensual	
<input type="checkbox"/> Trimestral	
<input type="checkbox"/> Semestral	
<input type="checkbox"/> Anual	
<input type="checkbox"/> Otros	
24. La empresa tiene la capacidad para realizar importaciones:	
<input type="checkbox"/> Totalmente	
<input type="checkbox"/> Parcialmente	
<input type="checkbox"/> No se ajusta	

OBSERVACIONES:	
NOMBRE Y APELLIDO:	

Gracias por su colaboración.

Anexo 2. Modelo de entrevista

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Cuándo se creó la empresa y con qué finalidad?	
2	¿Cuántos empleados trabajan en su empresa?	
3	¿La empresa desde qué año está obligada a llevar contabilidad?	
4	¿La empresa cuenta con misión, visión, objetivos? ¿Por qué?	
5	¿En la empresa se han establecido políticas, estrategias que le permita la consecución de los objetivos?	
6	¿Se ha realizado dentro de la empresa una planificación estratégica y cada qué tiempo? ¿Por qué?	
7	¿Se han aplicado indicadores de gestión que le permita monitorear el resultado de la implementación de las estrategias para conseguir los objetivos deseados? ¿Por qué?	
8	¿Elaboran un presupuesto que le permita determinar sus ingresos y egresos? ¿Por qué?	
9	¿Posee un FODA que le permita identificar tanto las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas? ¿Por qué?	
10	¿Cuenta la empresa con paquetes informáticos actualizados? ¿Por qué?	
11	¿Existe el diseño del POA (Plan Operativo anual) ¿Por qué?	
12	¿Qué problemas cree usted que están afectando el desarrollo normal de su empresa?	
OBSERVACIONES:		
NOMBRE Y APELLIDO:		