



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA “PINTURAS
EL BROCHAS”, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

Licenciado en Administración de Empresas

AUTOR: WASHINGTON ALFONSO SANTIAGO OCHOA

DIRECTOR: ING. OSCAR IVÁN GRANIZO PAREDES

Riobamba-Ecuador

2022

©2022, Washington Alfonso Santiago Ochoa

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

Yo Washington Alfonso Santiago Ochoa, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 14 de abril de 2021



Washington Alfonso Santiago Ochoa

C.I. 0604777268

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación: Tipo: Proyecto de Investigación: “**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA “PINTURAS EL BROCHAS”, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**”, realizado por el señor: **WASHINGTON ALFONSO SANTIAGO OCHOA**, ha sido revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Emma Lucia Rios Sanipatin PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-04-14
Ing. Oscar Iván Granizo Paredes DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2022-04-14
Lcda. Mónica Alejandra Logroño Becerra DIRECTOR DEL TRABAJO DE		2022-04-14

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación es dedicado primeramente a Dios y a mi familia quien han sido mi pilar fundamental que con su apoyo y amor incondicional me han ayudado recorrer todo el camino estudiantil por el cual he atravesado.

A mi madre Edith Ochoa Wilches y mi padre Washington Santiago Toapanta que con su amor y tenacidad juntamente con mis abuelos me han sabido encaminar a ser una persona con valores y principios.

A mis hermanos Michelle, Anthony, Anahí y quien con su amor infinito han estado en todo momento incondicionalmente.

Washington

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios Jehová por permitirme cumplir un objetivo más en mi vida y por ayudarme en cada paso que he dado estando pendiente cuidándome y ayudándome a superar cada obstáculo que se me ha presentado.

A mis docentes que han hecho de mí una mejor persona y un profesional con cada segundo de su experiencia y conocimientos impartidos en clase.

Quiero agradecer a cada una de las amistades con las que me he encontrado en el camino que con experiencias y alegrías han sabido moldear mi carácter y me han ayudado a seguir adelante.

A mis tías, tíos y primos que han estado pendientes brindándome su apoyo cariño y aprecio incondicionalmente.

A mis tías, Alicia Santiago Toapanta y Narcisa Santiago Toapanta quienes me han tratado como un hijo más brindándome su apoyo, sus consejos y alentándome a seguir adelante y no decaer por más dura que sean las adversidades que me he encontrado en la vida.

A Mireya Lanchi Agreda quien ha estado a mi lado en toda mi etapa universitaria siendo mi apoyo, con su inspiración y motivación han hecho que cada dificultad se haga fácil de atravesar.

Washington

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICO	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT.....	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	3
1.1. Antecedentes de Investigación.....	3
1.2. Marco Teórico	5
1.2.1. <i>Antecedentes históricos</i>	5
1.2.2. <i>¿Qué es Plan?</i>	5
1.2.3. <i>¿Qué es estrategia?</i>	6
1.2.4. <i>¿Qué es planificar?</i>	6
1.2.5. <i>Planificación como proceso</i>	7
1.2.6. <i>Plan estratégico</i>	7
1.2.7. <i>Planificación estratégica y gestión de microempresas</i>	12
1.2.8. <i>Estructura y proceso de planificación estratégica</i>	14
1.2.9. <i>Formalidad de la planificación estratégica</i>	18
1.2.10. <i>¿Qué es previsión?</i>	19
1.2.11. <i>Elementos de la previsión</i>	19
1.2.12. <i>Presupuesto</i>	19
1.2.12.1. <i>Clasificación de los presupuestos</i>	20
1.2.13. <i>Misión, visión y valores</i>	21
1.2.14. <i>Análisis FODA</i>	22
1.3. Marco Conceptual.....	23

CAPÍTULO II

2. Marco Metodológico	24
2.1. Enfoque de investigación	24
2.2. Nivel de Investigación	24

2.2.1.	<i>Descriptivo</i>	24
2.2.2.	<i>Método de investigación</i>	24
2.2.2.1.	<i>Inductivo</i>	24
2.2.2.2.	<i>Deductivo</i>	24
2.3.	Diseño de investigación	25
2.3.1.	<i>Investigación no experimental</i>	25
2.4.	Tipo de estudio	25
2.4.1.	<i>Investigación de Campo</i>	25
2.5.	Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	25
2.5.1.	<i>Población</i>	25
2.5.2.	<i>Muestra</i>	26
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	26
2.6.1.	<i>Técnicas</i>	26
2.6.1.1.	<i>Encuestas</i>	26
2.6.1.2.	<i>Entrevista</i>	27
2.6.2.	<i>Instrumentos</i>	27
2.6.2.1.	<i>Instrumento de encuestas</i>	27
2.6.2.2.	<i>Instrumento de entrevista</i>	29

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS	30
3.1.	Resultados de la encuesta	30
3.2.	Resultados de la entrevista	40
3.3.	Discusión de resultados	41
3.4.	Propuesta	42
3.4.1.	<i>Tema de la propuesta</i>	42
3.5.	Objetivos de la propuesta	42
3.5.1.	<i>Objetivo general</i>	42
3.5.2.	<i>Objetivos específicos</i>	42
3.6.	Justificación de la propuesta	42
3.7.	Desarrollo de la propuesta	43
3.7.1.	<i>Situación actual de la empresa</i>	43
3.7.1.1.	<i>Análisis Porter</i>	43
3.7.1.2.	<i>Análisis FODA</i>	45
3.7.2.	<i>Identificación de puntos de mejora</i>	45
3.7.3.	<i>Construcción de metas del plan estratégico</i>	46

3.7.4.	<i>Reestructuración de Misión y Visión</i>	46
3.7.4.1.	<i>Misión</i>	46
3.7.4.2.	<i>Visión</i>	46
3.7.5.	<i>Indicadores potenciales</i>	47
3.7.5.1.	<i>Indicador – cumplimiento con el cliente</i>	47
3.7.5.2.	<i>Indicador – gestión de recursos</i>	47
3.7.5.3.	<i>Indicador – desempeño de empleados</i>	48
3.7.5.4.	<i>Indicador – innovación de la empresa</i>	48
3.7.5.5.	<i>Indicador – disminución de amenaza por parte de la competencia</i>	48
3.8.	Viabilidad de la propuesta	49
 CONCLUSIONES		50
RECOMENDACIONES		51
BIBLIOGRAFÍA		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Matriz FODA	22
Tabla 1-3:	Cómo conoció a la empresa.....	30
Tabla 2-3:	Percepción de la atención al cliente	31
Tabla 3-3:	Cumplimiento de plazos de entrega.....	32
Tabla 4-3:	Motivo por el cual adquiere productos en la empresa.....	33
Tabla 5-3:	Calificación de calidad del producto	34
Tabla 6-3:	Calificación del precio del producto	35
Tabla 7-3:	Frecuencia de adquirir productos.....	36
Tabla 8-3:	Cantidad de dinero destinados a compras	37
Tabla 9-3:	Consideración para diseñar mejoras	38
Tabla 10-3:	Disposición a continuar comprando en la empresa	39
Tabla 11-3:	Análisis FODA.....	45

ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico 1-1.	Flujo de planificación estratégica.....	17
Gráfico 1-3.	Cómo conoció a la empresa.....	30
Gráfico 2-3.	Percepción de la atención al cliente.....	31
Gráfico 3-3.	Cumplimiento de plazos de entrega.....	32
Gráfico 4-3.	Motivo por el cual adquiere productos en la empresa	33
Gráfico 5-3.	Calificación de calidad del producto	34
Gráfico 6-3.	Calificación del precio del producto.....	35
Gráfico 7-3.	Frecuencia de adquirir productos	36
Gráfico 8-3.	Cantidad de dinero destinados a compras.....	37
Gráfico 9-3.	Consideración para diseñar mejoras	38
Gráfico 10-3.	Disposición a continuar comprando en la empresa.....	39

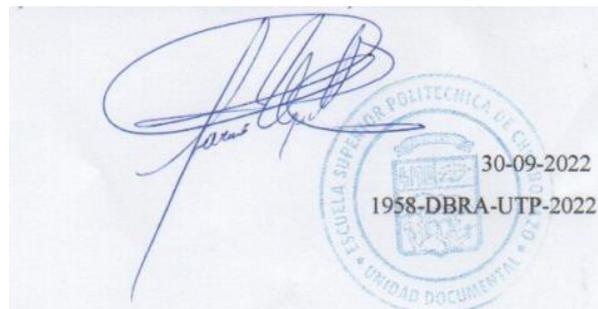
ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1.	Planificación estratégica.....	8
Figura 2-1.	Proceso de planificación estratégica.....	10
Figura 1-3.	Análisis Porter.....	43

RESUMEN

La presente investigación se enfocó en la detección de una serie de inconvenientes en la empresa “Pinturas el Brochas”, como la ausencia de componentes importantes como misión, visión y valores, convirtiéndose en uno de los impedimentos importantes para alcanzar el éxito y posicionarse en el mercado, mientras que los colaboradores no se encuentran motivados por lo que trabajan sin rumbo ya que no se sienten empoderados en el trabajo dado a que la empresa carece de objetivos así como de una adecuada comunicación entre empleador y colaborador. Con la problemática identificada, se estableció como objetivo general el elaborar un Plan Estratégico para la empresa “Pinturas el Brochas”, de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, el cual permitirá fortalecer los resultados administrativos y financieros. Para alcanzar este objetivo fue necesario establecer la misión y visión de la microempresa con la finalidad de generar identidad empresarial, posteriormente se realizó un diagnóstico interno y externo de la organización lo que facilitó el diseño de estrategias corporativas que fortalecen la dinámica empresarial administrativa y financiera a través de un plan estratégico. Durante el desarrollo de la investigación se determinó que tanto el nivel de competidores como la amenaza de nuevos entrantes al mercado es alta, poniendo en riesgo la actividad comercial de la empresa, también se indicó que los productos sustitutos son elevados por las diversas entidades que componen el sector. Además de lo mencionado se identificó que las principales debilidades y amenazas de la empresa se basan en la alta competitividad y en la presencia de un personal poco capacitado. Finalmente, la dinámica empresarial fue fortalecida con el diseño de un plan estratégico basado en los puntos de mejora sobre los cuales se aplicaron las estrategias al igual que el sistema de medición por medio de indicadores establecidos que disponen de un objeto y una fórmula para ser calculados, esto con la finalidad de analizar la evolución de la empresa y realizar una acertada toma de decisiones.

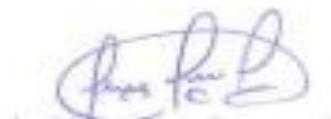
Palabras clave: <PLAN ESTRATÉGICO>, <IDENTIDAD EMPRESARIAL>, <ACTIVIDAD COMERCIAL>, <DINÁMICA EMPRESARIAL>, <MEJORA CONTINUA >, <GESTIÓN>.



ABSTRACT

This research focused on the detection of a series of problems at "Pinturas el Brochas" company, such as the absence of important components related to the mission, vision and values, becoming one of the important impediments to achieve its success and position in the market, while employees are not motivated so they work aimlessly because they do not feel empowered at work, since the company lacks objectives as well as an adequate communication between employer and employee. With the problems identified, it was established as a general objective to develop a Strategic Plan for "Pinturas el Brochas" company in Riobamba city of Chimborazo province. which will strengthen the administrative and financial results. To achieve this objective, it was necessary to establish the mission and vision of the microenterprise in order to generate business identity, then an internal and external diagnosis of the organization was made, which facilitated the design of corporate strategies that reinforce the administrative and financial business dynamics through a strategic plan. During the development of the investigation it was determined that both the level of competitors and the threat of new market entrants is high, putting the company's commercial activity at risk. It was also indicated that substitute products are raised by the various entities that make up the sector. In addition, it was identified that the company's main weaknesses and threats are based on high competitiveness and the presence of poorly trained personnel. Finally, the business dynamics was strengthened with the design of a strategic plan based on the improvement points on which the strategies were applied, as well as the measurement system by means of established indicators that have an object and a formula to be calculated, with the purpose of analyzing the evolution of the company and making the right decisions.

Keywords: <STRATEGIC PLAN>, <BUSINESS IDENTITY>, <COMMERCIAL ACTIVITY>, <BUSINESS DYNAMICS>, <CONTINUOUS IMPROVEMENT>, <MANAGEMENT>.



Lcda. Silvia Narcisa Cazar Costales

0604082255

INTRODUCCIÓN

El plan estratégico tiene mucha relevancia para el desarrollo de todo negocio, por eso es necesario que los microempresarios recientes o ya establecidos en el mercado, tengan conocimiento de este instrumento porque les ayudará en la toma de decisiones dentro de su actividad. (Pincay et al., 2016, p .3)

En la microempresa “Pinturas el Brochas” se ha visto una serie de inconvenientes, falta de misión, visión y valores, situación que impide a la entidad alcanzar el éxito y posicionarse en el mercado.

La desmotivación es lo que genera que el trabajo realizado se ejecute sin rumbo alguno ya que el empoderamiento laboral es bajo y esto es el resultado ante la ausencia de fijación de objetivos, añadiendo una inadecuada comunicación entre empleador y colaborador.

La parte gerencial carece de detección de oportunidades que el entorno le brinda, esto debido a la falta de un análisis externo por lo cual esta perdiendo las oportunidades que le puede estar brindando el entorno externo lo cual podría ser de gran beneficio para la empresa.

Teniendo en cuanto que existe una falta de análisis y enfoque sobre de las actividades para prever y resolver problemáticas presentes y futuras, se detectó que tampoco existe organización en los procesos desde la recepción hasta la culminación del servicio lo que hace que se retrase los trabajos y por ende genera malestar en los clientes.

Formulación del problema

Para dar soluciones a estas problemáticas se ha considerado la realización de un plan estratégico, el cual dispone de la siguiente formulación del problema:

¿De qué manera o en qué medida permitirá la creación de un plan estratégico desarrollar y organizar el servicio y fortalecer los resultados administrativos y financieros de la microempresa “Pinturas el Brochas”?

Delimitación del problema

En cuanto a la delimitación del problema se menciona que el plan estratégico para la microempresa “Pinturas el Brochas”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo. En los siguientes parámetros se delimita de la siguiente manera:

Campo: Plan Estratégico

Área: Administrativa

Espacial: microempresa “Pinturas el Brochas”, ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Objetivo general

Elaborar un Plan Estratégico para la empresa “Pinturas el Brochas”, de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, el cual permitirá fortalecer los resultados administrativos y financieros.

Objetivos específicos

Con la finalidad de alcanzar el objetivo general, a continuación, se detallan los siguientes objetivos específicos.

- ✓ Establecer la misión y visión de la microempresa “Pinturas el Brochas”, para generar identidad empresarial.
- ✓ Realizar un diagnóstico interno y externo de la microempresa Pinturas el Brochas para determinar las estrategias corporativas.
- ✓ Fortalecer la dinámica empresarial administrativa y financiera a través de un plan estratégico.

Justificación

Con los objetivos tanto general como específicos ya establecidos, se destaca que la presente investigación aportará con conocimientos teóricos que fundamentarán y apoyarán al discernimiento y sustento de la información de la empresa para acoger nuevas teorías que serán aplicadas en la empresa.

La planificación estratégica estará conformada por métodos, técnicas y herramientas esenciales para la recolección de información que posteriormente será analizada para realizar toma de decisiones al igual que brindarán conocimiento sobre aspectos importantes de la empresa.

Con la planificación estratégica se podrá incrementar la competitividad de la microempresa ya que se obtendrán objetivos y metas claras con estrategias a corto, mediano y largo plazo que estén acorde con la misión y visión para alcanzarlos, además los colaboradores y los empleadores tendrán una guía de apoyo para solventar problemas que se vayan presentando a lo largo del tiempo y así poder llegar al éxito.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de Investigación

Para la realización del presente estudio se tomarán como referencia libros, artículos, ensayos, páginas gubernamentales y tesis de repositorios de diferentes instituciones de tercer nivel como:

Tema: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DISEÑO & CONSTRUCCIONES DECOR HOGAR COMERCIALIZADORA CIA. LTDA., 2019–2023.

Autor: HERNÁNDEZ PAREDES, JOHNATAN OSWALDO

Objetivo: Realizar el plan estratégico para la compañía Diseño & Construcciones Decor Hogar Comercializadora CIA. LTDA; en la ciudad de Riobamba con horizonte de tiempo 2019 – 2023 para la mejora continua de su gestión administrativa y la mejora de la productividad.

Con el aporte de la investigación indicada se pudo destacar que el plan estratégico contribuye a la mejora continua de la productividad empresarial por medio de la identificación de puntos de mejora y el uso de indicadores para medir el rendimiento de la entidad, motivo por el cual el desarrollo de la presente investigación toma un rumbo cada vez más efectivo.

Tema: “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AGUALUZ, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2018 – 2022.”

Autores: VÍCTOR ALEJANDRO CÁCERES BÁEZ (2018)

Objetivo: Diseñar un Plan Estratégico para la empresa AGUALUZ, ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2018 – 2022.

La investigación realizada por este autor indicó que la ausencia de una cultura organizacional es sinónimo de que una empresa no pueda direccionar una estrategia apropiada e incurra en la interferencia del alcance de objetivos establecidos, perjudicando significativamente el desarrollo de la entidad. Por los resultados de este estudio se logró determinar que para la investigación que se está desarrollando la aplicación de un plan estratégico es esencial para garantizar la sostenibilidad y continuidad del negocio.

Tema: “PLAN ESTRATÉGICO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA ACSERVICE DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS PERIODO 2014-2017”

Autor: ALEJANDRO CASTILLO HERRERA

Objetivo: Diseñar un Plan Estratégico para el desarrollo organizacional de la empresa ACSERVICE en la ciudad de Santo Domingo.

Dentro de la información aportada por Castillo se conoció que la elaboración de un plan estratégico debe contar con objetivos tácticos y metas acordes a la actividad realizada por la institución; es decir, que se encuentre acorde con lo establecido tanto en su misión como su visión. Con este aporte realizado, se obtienen puntos importantes que debe contener el plan estratégico a diseñar como propuesta ante la problemática identificada en la presente investigación.

Tema: “ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “MUNDO TUERCA II”, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PARA EL PERIODO 2014 – 2018.”

Autor: ANA LUCIA CONDO ZAVALA (2015)

Objetivo: Elaborar un Plan Estratégico fundamentado en la calidad del producto que contribuya al desarrollo de la gestión administrativa en la empresa “Mundo Tuerca II” de la ciudad de Riobamba.

Los resultados del estudio realizado por Condo, indicaron que las entidades al no contar con un plan estratégico que oriente a los responsables a realizar un proceso de toma de decisiones acertado; se estarán perdiendo ventajas valiosas para el desarrollo empresarial y de esta manera la competitividad en el mercado disminuye. Con la información aportada por esta investigación se destaca la importancia de contar con un plan estratégico dentro de las herramientas claves que toda entidad debe disponer.

Las investigaciones, descritas en los epígrafes anteriores, ayudan a ampliar la cosmovisión del investigador sobre la temática y sus posibles soluciones, como guías, planes, ya que tienen lineamientos similares y temas relacionados, de la misma manera, se pueden resolver inquietudes que se presenten en el largo proceso de investigación.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Antecedentes históricos

En el ámbito empresarial se han diseñado varias estrategias enfocadas a mejorar una situación provocada por las distintas variables que pueden ser alteradas por los cambios en el entorno, sean estos a nivel micro o macroeconómico, indistintamente de cómo o que las provoca, lo cierto es que es necesario e imprescindible tener presente siempre las funciones administrativas, las cuales involucran a la planificación, organización, dirección y control, estas funciones no solo se enfocan en las ciencias administrativas, sino también en las estrategias de mercado que forman parte de la administración, lo cual implica el servicio al cliente y la satisfacción de los usuarios.

La palabra estrategia etimológicamente proviene del griego "stratos" (ejército) "agein" (guía); es decir, nace desde los conceptos militares, lo que significa que son guías que se empleaban a nivel militar, es decir la estrategia surge de una concepción militar que se generalizó, a otros campos del conocimiento, entre ellos, la administración y educación. Las estrategias están vinculadas a la actividad del proceso administrativo, donde se contempla dirección metodológica, las técnicas y los recursos, por lo tanto, se refiere a la transformación de un objeto, desde su estado real hasta un estado deseado, presupone un diagnóstico en el que se evidencia un problema, así como, la proyección y ejecución de sistemas de acciones intermedias, progresivas y coherentes. (Bonilla, 2017).

1.2.2. ¿Qué es Plan?

Según, Luna (2016), el plan consiste en ubicar en diferentes contextos, ya sea nacionales o internacionales, situaciones específicas concernientes a una organización, las cuales pueden ser de carácter económico, social, educativo, político, cultural, etc., proporcionando herramientas que ayudan a direccionar sus actividades empresariales, para el logro del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por tanto, para efectos de la presente investigación, se abordará desde un plan estratégico de negocios.

De acuerdo con lo anterior, un plan es un proceso de toma de decisiones, que se basa en el diagnóstico inicial, y que consiste en diseñar acciones, estrategias y métodos que orienten las actividades, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados. Un plan es un factor importante dentro de las organizaciones, por cuanto este permite visualizar las acciones futuras partiendo de un orden y en virtud de las necesidades jerarquizadas.

1.2.3. *¿Qué es estrategia?*

Las estrategias, según Velasco (2017), son un conjunto de acciones que se desarrollan con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas trazados a corto, mediano y largo plazo. Desde esta perspectiva, se puede definir las estrategias como aquellas vías que generan cambios favorables e importantes dentro de la organización, donde se considera a los diferentes contextos como el social, económico, talento humano, recursos materiales, entre otros, para impactar en estos de manera positiva e impulsar el desarrollo organizacional.

1.2.4. *¿Qué es planificar?*

Según Chiavenato (2016), la planificación es: "...una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa." (p. 320). Se infiere que es un proceso de toma de decisiones el cual se basa en el diagnóstico, por tanto, consiste en diseñar acciones que orienten las actividades, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos. La acción de planear o planificar, permite que las distintas personas de la empresa se organicen colectivamente, y se distribuyan las actividades considerando sus funciones.

Otra definición interesante, la aportan Stoner, Freeman, y Gilbert (2017), quienes expresan que la planificación es el proceso que implica llevar a efecto acciones basadas en métodos, estrategias y técnicas, otorgándoles la connotación importante que los objetivos y las metas deben ser alcanzados, con efectividad, a través de un procedimiento y donde intervengan cada uno de los empleados. Entonces, planificar es tener o construir un plan de acción, desde el presente y hacia el futuro basada en las potencialidades y necesidades de la empresa.

Dentro de este contexto, Terry citado en Blandez (2018), explica que la planificación es la acción de proyectar una idea, que permite a las distintas personas de la institución organizarse colectivamente, y las tareas se distribuyen acordes a sus funciones, habilidades, capacidades y responsabilidades y, asimismo, se les organiza en equipos de trabajo para un análisis procesal donde se examinan todas las áreas que contempla una empresa en particular que permita estudiarlas con profundidad, para resolver situaciones que ponen en peligro el buen funcionamiento de la misma.

De acuerdo con Daft (2016) "La planificación es la acción que indica donde quiere estar la organización en el futuro y la manera de llegar allí, significa definir metas de desempeño futuro, seleccionar actividades y los recursos necesarios para alcanzarlas" (p. 6). Por ello, se hace necesaria la planificación asertiva y eficaz para que exista una clara instrucción de los pasos a seguir durante el proceso que debe llevarse a cabo y obtener el logro de metas y objetivos planteados que garanticen el éxito del proceso educativo, este proceso mantiene a la empresa

actualizado en cuanto a los hechos que se suscitan a su alrededor y saber con anticipación cómo abordarlos.

1.2.5. *Planificación como proceso*

En las organizaciones establecidas, las personas involucradas en el proceso de planificación a menudo ya saben qué implica exactamente su plan estratégico, algunos incluso pueden argumentar que el proceso de planificación estratégica en sí mismo es más importante que el plan documental real. Desde los inicios de la investigación sobre planificación estratégica, ha habido acuerdo en que la planificación estratégica es un proceso. Este proceso decide cómo, cuándo y quién va a planificar y cómo se implementarán los resultados; sin embargo, los autores no están de acuerdo en cuanto a los componentes exactos y la estructura de este proceso.

Lo que la mayoría tiene en común es que argumentan que la planificación tiene principalmente una función informativa, la planificación vincula tres tipos principales de planes: estrategias maestras, programas de mediano plazo y presupuestos de corto plazo; por lo tanto, el proceso estratégico comienza con el establecimiento de objetivos organizacionales, el desarrollo de estrategias sobre cómo lograrlos y luego refinando estas estrategias con planes de acción detallados, teniendo en cuenta que la planificación es continua, pero no un fenómeno cotidiano en las empresas. No obstante, los planes deben revisarse y / o modificarse periódicamente para responder a los cambios en el medio ambiente.

1.2.6. *Plan estratégico*

En la literatura se han sugerido diversas definiciones de planificación estratégica, usualmente es definida como una técnica de gestión compleja y participativa de escaneo del entorno y la formulación de misión, visión y estrategias con el fin de mejorar el desempeño de la organización y, por ende, su competitividad en el mercado, los aspectos clave de la planificación estratégica incluyen la formulación de una declaración de misión de la empresa, el establecimiento de los objetivos, la elaboración e implementación de las estrategias, el seguimiento y control del progreso en la implementación de la estrategia.

En un estudio de las prácticas de planificación estratégica de las empresas se encontró que los elementos comunes de la planificación estratégica son la evaluación del medio ambiente, las metas, el curso de acción, la asignación de recursos, la visión a largo plazo y la ventaja competitiva, lo que se desprende de este estudio es que al adoptar una perspectiva a largo plazo, una organización es capaz de adaptarse a los cambios en el entorno operativo de una manera que aumenta la posibilidad de lograr los objetivos deseados.

Para Sainz (2017), el plan estratégico, es un proceso que se inicia con la aplicación de un método para obtenerlo, lo que imprime la dirección a seguir, que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno, que está constantemente cambiando y transformando el orden interno de la empresa.



Figura 1-1. Planificación estratégica

Fuente: (Sainz, 2017, p . 66) El plan estratégico en la práctica

Elaborado por: José Sainz

De acuerdo con el planteamiento anterior, el plan estratégico, según Bonilla (2017), observa la relación causa-efecto, de todas las posibles alternativas que la empresa se plantea para abordar una necesidad u optimizar un área en específico de la organización, de esta manera visualiza los diversos escenarios, generando así, una toma de decisión efectiva, de esta manera, puede desarrollar las acciones más idóneas de lo que desea abordar y solucionarlo. De acuerdo al planteamiento presentado sobre el plan estratégico, se destacan aspectos que abarcan los conceptos y lineamientos que permita perfeccionar la productividad empresarial, desde la actualidad y proyectarla con la misma calidad hacia el futuro. Por tanto, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Por su parte, Stoner et al., (2017), explican que, el plan estratégico consiste en un proceso, que implica efectuar acciones dirigidas a mejorar una situación en específico, eliminar un problema u optimizar un área, donde se incluyen a los gerentes, empleados directos que laboran en la empresa,

así como los indirectos, entre ellos los vendedores e incluso los proveedores, y demás entes de la organización comercial, que permitan alcanzar los objetivos trazados.

En este sentido, el plan estratégico que desarrolle una empresa se comprende como un proceso dirigido a mejorar y elevar su productividad, mantenerla en el mercado con estándares altos de calidad, lo que impulsa su desarrollo organizacional. Por ello, caracterizar este tipo de plan como aquella que requiere de constructos que permitan interpretarlas desde distintas perspectivas, lo que conducirá hacia la elección de la idónea para la organización, a su vez para alcanzar los objetivos propuestos, lo que se redirigirá hacia la eficacia de la institución dependiendo de la calidad otorgada en el servicio.

Las características para destacar acerca de la planificación estratégica comprenden un mecanismo de aprendizaje, receptivo y proactivo, además de establecer metas comerciales y toma decisiones después de una cuidadosa evaluación del monitoreo del entorno. El modelo de planificación estratégica sugerido resume los aspectos clave de la planificación estratégica, estos incluyen: desarrollar declaraciones de misión y visión, realizar análisis ambientales, formular objetivos a largo plazo, formular estrategias, implementar estrategias y evaluar y controlar el desempeño, además de que las empresas deben emprender una planificación estratégica porque sus entornos son cada vez más complejos e inestables. Esto muestra que las prácticas de planificación estratégica les ayudarían, por tanto, a saber, dónde están, hacia dónde se dirigen y cómo gestionar.

La planificación estratégica crea un vínculo viable entre la misión, la visión, las metas, los objetivos, las opciones estratégicas y los recursos de una empresa. Se han realizado varios estudios sobre los beneficios de la planificación estratégica, los estudios revelan que la planificación estratégica permite a las empresas identificar causas y soluciones a problemas, comprender el entorno operativo, definir el propósito de la empresa y para aclarar las ambiciones, valores y recursos de una empresa.

Cuanto más la planificación estratégica de las prácticas comerciales, más capaz es de crear estabilidad a pesar de un entorno dinámico, la planificación estratégica puede fomentar la clarificación de los objetivos comerciales, la recopilación sistemática de información, la priorización de proyectos, el trabajo en equipo, la capacidad de respuesta ambiental, la comunicación de la intención estratégica a todas las partes interesadas y un mejor desempeño. Los autores están seguros de que el proceso de planificación estratégica puede posicionar estratégicamente una empresa al lograr un equilibrio entre su funcionamiento y los requisitos del entorno, sin planificación estratégica, una empresa no tiene clara su misión, visión, metas y los medios para alcanzar las metas; por lo tanto, la planificación estratégica es fundamental para

encaminar a la empresa a centrarse en la satisfacción de las necesidades cambiantes de los clientes.

Joyner, Miller y Cage (2000) evaluaron el proceso de desarrollo de liderazgo y planificación estratégica adoptado por un sistema escolar. El objetivo de la investigación fue investigar el modelo de planificación utilizado por la escuela y los beneficios de implementar el proceso. Los hallazgos revelaron que la planificación estratégica sirvió como una base eficaz para el cambio sostenible con miras a mejorar la educación continua en la escuela. Joyner y col. (2000) afirman además que la planificación estratégica aumenta la eficacia y la colaboración, desarrolla la capacidad de liderazgo, fortalece la evaluación, empodera a las partes interesadas, construye el trabajo en equipo y desarrolla la experiencia entre los empleados que participan en el proceso.

De acuerdo, a las definiciones señaladas en los epígrafes anteriores, el plan estratégico es un proceso, que lleva implícito una serie de pasos, todos dirigidos a alcanzar los objetivos organizacionales, siendo su propósito abordar los problemas o conflictos que emergen en la empresa para solucionarlos, de esta manera se optimiza el rendimiento y la productividad. Este proceso, crea una sinergia entre diagnóstico, investigación y análisis de los recursos que posee la organización desde los humanos, materiales, tecnológicos hasta el económico, además de detectar las debilidades y fortalezas, las amenazas y oportunidades, esto conlleva a la planificación, organización y evaluación de riesgos hasta llegar a la valoración de los resultados del plan. A continuación, se muestra una figura que explica el proceso de planeación estratégica, desde la perspectiva de Medina (2016).

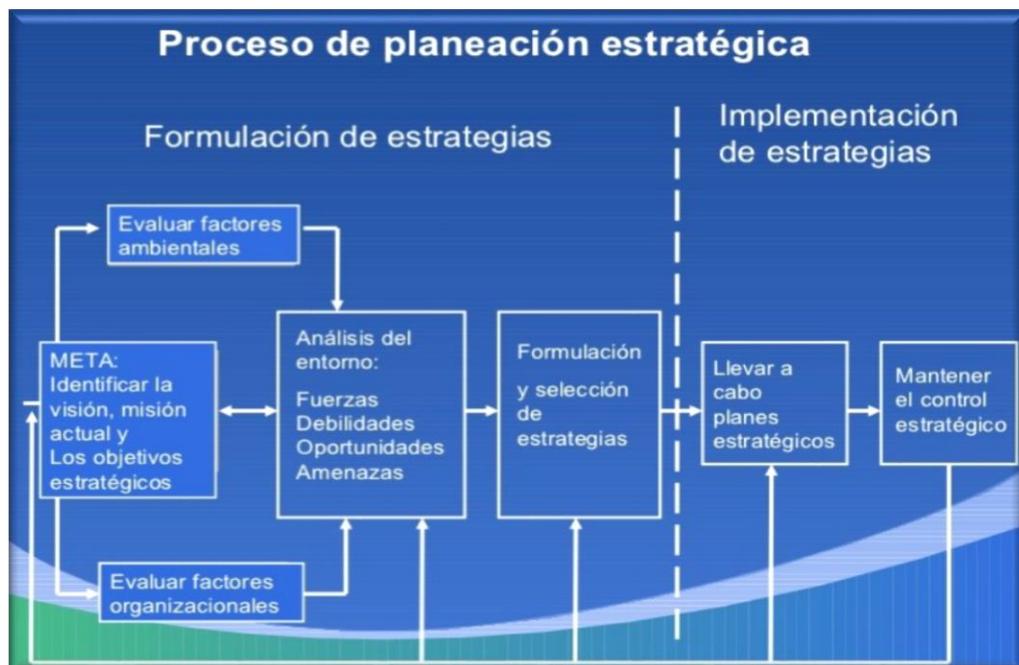


Figura 2-1. Proceso de planificación estratégica

Fuente: (Medina, M., 2016, pág. s/p)

Ese pensamiento estratégico se canaliza por la energía motivacional, que hace que los integrantes de la organización se interesen, tanto en su ocupación como de su entorno y adquieran un compromiso con la empresa, se mide la conducta del que desempeña, con coherencia y actitud negociadora respecto a otras posiciones, siendo importante que las personas se interesen en lo que hacen, se lo pasen bien realizando la tarea con otras personas. Por lo que requieren liderazgo y pensamiento innovador, de allí que, es necesario asumir riesgos cada vez más altos, lo que permite a las organizaciones obtener recompensas más grandes. Cuando las empresas no cuentan con una dirección estratégica se enfrenta al futuro de manera inadecuada, sorteando situaciones inesperadas y sin la capacidad de vencer los obstáculos que se puedan presentar.

Importancia de la Planificación Estratégica

Por medio, de la planificación estratégica las organizaciones logran enfrentar de manera efectiva y eficaz las amenazas y debilidades del entorno interno y externo, desarrollarse y expandirse, tanto en su mercado regional y local como nacional e incluso internacional; por ello se caracteriza por fomentar el trabajo en equipo, porque la planificación estratégica no es exclusiva de la gerencia, por el contrario, se gestionan con la cooperación y colaboración de todos los trabajadores, con la finalidad de orientar todas las acciones a un mismo objetivo (Roncancio, 2018).

De ahí que, Christ (2018), argumenta que la importancia de la planificación estratégica se centra en el éxito que alcanza la organización, en el cual se encuentran los empleados, asimismo una sus fortalezas y oportunidades de mercado y brinda una direccionalidad a los objetivos estratégicos que se planteen, por, por tanto, un mapa que orienta las acciones de la empresa. En virtud de la relevancia de su defunción de importancia se cita de manera textual.

“La planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Un plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa. Incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Estas áreas comerciales se distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas”
(p. 1)

Desde esta perspectiva, la planeación estratégica es importante, ya que, representa una eficaz herramienta de medición, a través de la cual se logra conocer el grado de cumplimiento de las metas establecidas; en las cuales se esboza el plan estratégico y se convierte en un documento de la empresa, que describe las oportunidades de mercado y las fortalezas del negocio, permitiendo a la gerencia direccionar las acciones en conjunto con los empleados. Asimismo, los objetivos de

cada departamento son incluidos dentro de la planificación, como un mecanismo de colaboración a las metas comunes. (ActionCoach, 2019).

1.2.7. *Planificación estratégica y gestión de microempresas*

En el sector de las microempresas el papel de la dirección siempre se deriva del tamaño de la organización y el papel del propietario, por lo cual la importancia primordial de la función de gestión no está determinada debido al hecho de que la dirección tiene una responsabilidad incuestionable en la formulación e implementación de estrategias. Con lo antes mencionado se tiene como supuesto que la competitividad es creada a partir del estudio sobre las actividades de gestión en términos de características y funciones con enfoques en recursos, competencias y procesos; sin embargo, el tamaño de la organización no necesariamente reduce el nivel de importancia de la gestión estratégica. En las grandes empresas, la responsabilidad de la gestión estratégica asume todo el departamento de analistas y gerentes competentes, pero en las pequeñas empresas, en el papel principal del gerente estratégico suele ser el propietario.

La gestión estratégica basada en previsiones de largo plazo ayuda a la empresa a anticipar retos y oportunidades futuros, el término estrategia está estrechamente relacionado con los objetivos que rastrea. La aplicación de la gestión estratégica en el entorno empresarial checo se encuentra todavía en un nivel muy bajo, la capacidad de tener éxito en un entorno en constante cambio exige una gestión altamente competente en la que las empresas checas tienen lagunas significativas, especialmente en términos de falta de pensamiento estratégico y conciencia. En general, podemos dividir a las empresas (incluidas las pymes y las grandes empresas) en términos de desarrollo de estrategias comerciales en tres categorías:

1. Empresas que tienen un documento estratégico primario escrito bien planificado y detallado (plan de negocios), dicho documento trata de áreas importantes de la organización empresarial como recursos humanos, análisis de mercado y objetivos de marketing, desarrollo e innovación de productos, tecnologías de producción y servicios, logística, calidad y medio ambiente, elaboración de presupuestos, financiación y recuperación de la inversión, cronograma, evaluación de riesgos, etc. El documento estratégico detallado debería haber utilizado métodos y técnicas de gestión modernos como PEST, Porter cinco fuerzas, marketing mix, FODA y otros. El documento estratégico cubre un período futuro de al menos tres años y, a menudo, se compara con la situación real y se actualiza al menos una vez al año.
2. Empresas que tienen un documento estratégico redactado de forma escrita pero concisa, con detalles insuficientes en todos los capítulos importantes. Muchas empresas abordan brevemente la misión y la visión y algunas cuestiones estratégicas parciales, como la

producción, el marketing o las finanzas; sin embargo, otros capítulos importantes permanecen sin elaborar.

3. Empresas que no cuentan con un documento estratégico escrito. Nunca está claro si la estrategia es tomada en cuenta por la alta dirección (por ejemplo, empresarios autónomos), algunas piezas son objeto de la cultura de la empresa o no existen en absoluto.

Estas tres categorías de estrategias se utilizan en mayor profundidad en el documento, las organizaciones que no tienen una estrategia escrita siguen siendo, lamentablemente, el grupo más poblado, pero es exactamente la gestión empresarial estratégica la que puede proporcionar a una organización la ventaja en la batalla de la competencia, la estrategia empresarial debe proporcionar una ventaja competitiva empresarial específica. Los beneficios de la introducción de la gestión estratégica en las pequeñas y medianas empresas se describen en los siguientes puntos:

- Ayuda a comprender la situación actual en la que se encuentra la empresa.
- Dar una visión clara de la visión, misión de la empresa.
- Determinar las fortalezas y debilidades, enfatizando aquellas que son estratégicamente importantes para las actividades de la empresa.
- Contribuir a establecer los objetivos correctos de la empresa.
- Permitir que la empresa sea más activa.
- Preparar a la organización para poder hacer frente a problemas esperados e inesperados.
- Crear un trasfondo para la gestión de la comunicación en la organización.
- Evaluar los problemas ambientales y sus cambios.
- Permitir la introducción de la ética y la responsabilidad social empresarial en el proceso estratégico.

La planificación estratégica enfatiza elementos del proceso de gestión estratégica convencional y se asocia con un mayor desempeño en todos los entornos industriales estudiados, el efecto de rendimiento de la planificación estratégica no varía significativamente entre los diferentes grupos industriales; por lo tanto, la planificación estratégica es un importante impulsor del desempeño en todos los entornos industriales y mejora tanto el desempeño económico como la innovación organizacional. La evidencia empírica sugiere que una mayor planificación estratégica y más proyectos de desarrollo de nuevos productos conducen a un mejor desempeño de la empresa, aunque la planificación estratégica es un proceso para anticipar turbulencias ambientales, el proceso secuencial lógico prescrito a menudo en la literatura no es suficiente para influir en el desempeño, se necesita flexibilidad en las decisiones para cambiar cuestiones operativas, como

productos y servicios o su producción, y para cambiar cuestiones financieras, como capital y apalancamiento, con el fin de impactar en el desempeño financiero

1.2.8. Estructura y proceso de planificación estratégica

Se muestra la planificación como un proceso sistemático, señala las tres secciones principales del proceso: premisas, formulación y aplicación.

Planes, implementación y revisión, en base a su estructura de planeación, nace un modelo conceptual para grandes, medianas y pequeñas empresas que aborda los pasos hacia un plan estratégico exitoso, se puede explicar en dos niveles: la dimensión adaptativa y la dimensión integradora.

- La dimensión adaptativa se relaciona con la co-alineación de la organización y su entorno, bajo el aspecto adaptativo, una serie de decisiones determina la alineación futura de la firma, estas decisiones se toman en determinados contextos: primero, se requiere un análisis ambiental ya que el reconocimiento temprano de tendencias es un prerequisite para desarrollar respuestas anticipadas, otro aspecto es el énfasis en horizontes de tiempo bastante largos en la planificación adaptativa, además, la planificación adaptativa provoca la generación de alternativas, ideas flexibles y planes de contingencia.
- La dimensión integradora de la planificación funcional, que debe equilibrarse con la dimensión adaptativa, se ocupa de la adaptación continua al entorno. En la búsqueda de la disminución de las amenazas, la planificación integradora implica una unidad de funciones o divisiones que trabajan para lograr los objetivos de la organización, los métodos para lograr la integración en la planificación incluyen flujos de comunicación eficientes, sistemas de evaluación y equipos / comités. Se consideran tanto los objetivos a corto como a largo plazo y la profundidad de la comunicación es clave para el éxito. Otro enfoque de la dimensión integradora es el rol de ciertas funciones dentro de la organización, como el CEO, los gerentes de unidades de negocios y los planificadores (donde existe esa función).

El segundo enfoque de la planificación estratégica es a través del enfoque de proceso, en pocas palabras, el proceso de planificación involucra las siguientes variables: entrada → proceso → salida, donde la entrada representa los requisitos previos para la planificación, como una base de información. El proceso se define por las actividades de planificación reales (como las reuniones divisionales) y el entorno de planificación, la salida de la planificación incluye la salida del proceso y el rendimiento de la empresa. La conciliación de los enfoques funcionales y de procesos de la planificación es el método más deseable de planificación estratégica, dependiendo de la perspectiva que se adopte, ciertos elementos de los dos enfoques se superponen.

En el proceso de planificación y formulación estratégica, el desacuerdo que existe dentro de la literatura es reconocido en cuanto a los componentes del proceso de planificación, pero ven ciertos elementos recurrentes que la mayoría de los académicos mencionan, como el análisis ambiental, de recursos y de valor.

El enfoque de proceso para la planificación ha seguido atrayendo interés hasta hace relativamente poco tiempo, utilizando la teoría del procesamiento de la información, tratando de comprender la relación planificación-desempeño en el contexto de la estrategia, considerando las organizaciones como entidades procesadoras de información, los autores afirman que una empresa depende de una combinación de “procesos de decisión, estructura y el entorno de esa empresa”. En otras palabras, la estrategia de la empresa dicta los prerrequisitos de procesamiento de información que deben ser cumplidos por las capacidades de información del sistema de planificación estratégica de la empresa.

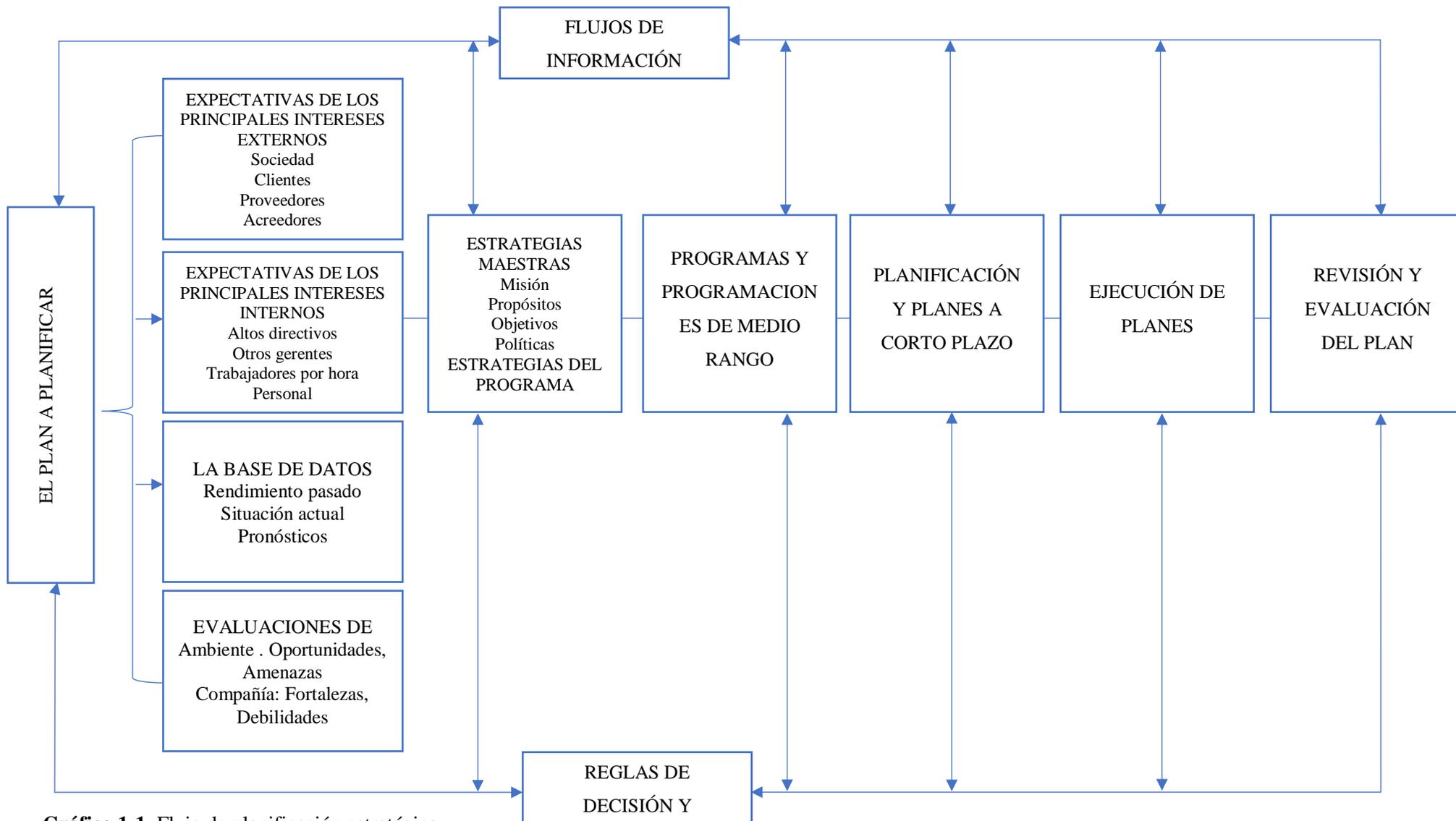


Gráfico 1-1. Flujo de planificación estratégica

1.2.9. *Formalidad de la planificación estratégica*

Un plan estratégico formalizado implica un medio deliberado para incluir sistemáticamente factores y técnicas con el fin de lograr objetivos específicos; en términos simples, la formalidad de la planificación estratégica describe la medida en que el plan estratégico se presenta en forma escrita. La planificación estratégica formal puede conducir a una mejor comprensión del negocio y al descubrimiento de una gama más amplia de alternativas estratégicas; es más probable que las empresas con un enfoque de planificación estratégica formalizado den una consideración más activa a las posibles barreras externas.

La planificación informal, por otro lado, tiene un valor limitado, ya que solo se pueden tratar unas pocas áreas de planificación al mismo tiempo, mientras que un plan formalizado permite una sinopsis de múltiples áreas de planificación, a menudo se argumenta que los propietarios y gerentes de empresas tienen su enfoque principal en las preocupaciones operativas a corto plazo más que en las cuestiones estratégicas a largo plazo, y su toma de decisiones es generalmente reactiva e intuitiva en lugar de deliberada y proactiva. También se argumenta además que los operadores de pequeñas empresas a menudo se involucran en una planificación ad hoc en lugar de formal, la planificación informal proporciona poca base sobre la cual se puede medir o analizar el desempeño empresarial.

Estudios previos como el realizado por Cáceres (2018), bajo el tema de “Diseño de un plan estratégico para la Empresa Agualuz, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2018 – 2022” al igual que el de Zavala (2015) titulado “Plan estratégico; empresa mundo tuerca II; gestión administrativa; FODA; toma de decisiones; Riobamba (cantón)” han demostrado que la formalidad de la planificación estratégica ayuda a una empresa a mejorar el desempeño empresarial, en la práctica de la gestión estratégica Cáceres y Zavala informaron que las entidades confirmaron que los planes estratégicos formalizados mejoraban el desempeño empresarial. El análisis longitudinal realizado sobre los antecedentes investigativos y la fundamentación teórica permitió reconocer que los nuevos emprendimientos que llevan a cabo una planificación estratégica formal tienen mayores tasas de supervivencia, la presencia de un plan estratégico indica que las empresas reconocen la necesidad de formalizar sus planes estratégicos. De la literatura existente se puede concluir que las empresas que aplican planificación estratégica formalizada otorgan gran importancia a la calidad de los procesos de toma de decisiones estratégicas y que los tomadores de decisiones desarrollan un mayor conocimiento de los temas estratégicos a través del proceso de planificación.

1.2.10. *¿Qué es previsión?*

La previsión, según Fayol (2003), y aún vigente; “Es calcular el porvenir y prepararlo. Hacer articular los programas de acción” (p. 152). Es decir, es el análisis de la información del pasado y presente, que conducen hacia la toma de decisión sobre las acciones a emprender, para evitar inconveniente o conflictos, por tanto, esas acciones deben ser monitoreadas, flexibles y adaptarse a la realidad detectada en el diagnóstico.

Mientras que, Reyes (2017), describe a la previsión como la etapa del proceso administrativo, en el cual se diagnostica la situación real de la empresa, a través de los datos generados por el control interno, que permite construir acciones para evitar pérdidas y generar utilidades financieras, así como abordar a tiempo conflictos entre los empleados, o con otras empresas, proveedores, clientes, entre otros. Esto, dirige a la empresa, a mirar el futuro desde la actualidad, de esta manera su cosmovisión, al ampliarse le permite vislumbrar los aspectos negativo que pueden evitar y corregirse.

1.2.11. *Elementos de la previsión*

En virtud del planteamiento anterior, la previsión es la etapa del proceso administrativo, a través del cual la empresa diagnostica los problemas que pueden afectar a la organización, por tanto, su finalidad consiste en que la misma debe ser visionario del futuro, a partir de los datos que posee del pasado y presente, considerando los cambios constantes, a la que es sometida la empresa, que el mercado y la sociedad es dinámica. Al respecto, Reyes (2017), aporta los siguientes elementos.

- **Objetivos:** es lo que la empresa desea alcanzar, y los cuales se formulan en función del diagnóstico, y se redactan, de tal manera que, ya se considera la previsión analizada.
- **Investigación:** se centra en varios aspectos, el primero es investigar las medidas más idóneas para alcanzar los objetivos, el segundo es el ambiente laboral, el tercero, el mercado donde se inserta la empresa, y el último, y quizás el más importante; las estrategias que se deben desarrollar.
- **Cursos alternativos de acción:** son las acciones que realiza la empresa para tomar las decisiones sobre las estrategias que se emplearán para evitar conflictos, pérdidas, entre otros.

1.2.12. *Presupuesto*

Un presupuesto es una previsión monetizada. Al respecto Chiavenato (2016), lo describe como un plan detallado, y concatenado con el plan estratégico, donde se presenten varios aspectos, las previsiones de ingresos, las necesidades de adquisición de un insumo, material humano o

tecnológico, que permita el desarrollo de las actividades empresariales propuestas en un determinado período de tiempo.

Por tanto, el presupuesto que elabore la empresa debe estar relacionado con el plan estratégico y estar al alcance del control interno. González (2017), argumenta que, es proceso de elaboración de los gastos e ingresos previstos, lo que comprende una planificación donde se establecen los objetivos, metas, misión, visión, así se asegura el éxito de las actividades y se concatena con la previsión, ya que permite abordar la incertidumbre y darle respuestas, las que se proyectan hacia el futuro de manera exitosa.

En este sentido, el presupuesto es la estimación que se realiza de manera programada por un período determinado de forma cuantitativa en donde se consideren los objetivos de dicho presupuesto y se realice partiendo de una planificación valorando los entornos internos y externos. Es importante considerar que la planificación el presupuesto no es inamovible, por el contrario, este está sujeto a los cambios que emerjan y deben adaptarse a esos cambios, para alcanzarlos los objetivos organizacionales.

1.2.12.1. Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos, además de ser movibles y ajustar a la realidad de la organización, también comprenden varios tipos, los cuales, permiten esa movilidad y flexibilidad, donde cada empresa emplea la planificación del presupuesto tomando en cuenta que mejor se adapta a las exigencias y necesidades.

- Según la flexibilidad: son de dos tipos (a) rígidos o fijos: se refiere a ser elaborado para una actividad empresarial única, para alcanzar un solo objetivo en un tiempo preestablecido y (b) flexibles que se elaboran considerando las diversas actividades y se ajustan a ella.
- Según el periodo de tiempo: pueden ser (a) a corto plazo, se realizan para el ejercicio fiscal de la empresa por el periodo de un año y (b) a largo plazo cuando se involucra la cultura de la empresa, sus diversas actividades y su planificación es más compleja, son las que emplean las grandes empresas o las entidades públicas.
- Según el campo de aplicación en la empresa: allí se ubican las operaciones económicas que contemplan una planeación bien definida de las actividades que se desarrollarán en el próximo periodo y comprende los estados de ganancias y de pérdidas.

Este tipo de presupuesto se subdivide en: presupuestos de ventas que se realiza semanal, quincenal o mensualmente; presupuestos de producción que incluye el material, las maquinarias, la capacidad de producción; presupuesto de compras donde la empresa asigna los recursos para la adquisición de insumos y se elabora por unidades y costos; otro es el presupuesto de costo-

producción; se estudia el costo de producción con el precio de venta, y este debe arrojar los márgenes de utilidad; presupuesto maestro: es aquel donde se incluye las actividades empresariales y se coordina en conjunto con otros presupuestos.

1.2.13. Misión, visión y valores

Misión

Según, Yestarán, et al., (2017), definen la misión como el propósito, la razón de ser una organización, lo cual representa lo que la empresa realiza en el presente, cómo manifiesta sus valores, el servicio que brinda a los clientes, accionistas, empleados, proveedores, colaboradores, entre otros. Incluye los propósitos, además de ser la referencia para dar a conocer la aplicación de todos sus recursos que dispone: materiales, tecnológicos, económicos y humanos. Y lleva implícitos los siguientes atributos:

- La misión debe ser clara, concisa y compartida para transmitir mensajes concretos sobre la empresa y compartirlos con los órganos de dirección.
- Va orientada a un fin único y global, un mensaje que será la base de la estrategia en el sector de actividad en el que opera la marca.
- La redacción de la misión debe estar orientada al cliente, no hacia el producto o servicio.
- Además, la misión debe reflejar el propósito fundamental de la empresa en el mercado a través de su manual corporativo como empresa o marca.

La visión: para Yestarán, et al., (2017), es hacia dónde se dirige la empresa, a mediano plazo, y es un referente que permite orientar la toma de decisión para el desarrollo organizacional, su diversificación y competitividad en el mercado, brindando una atención y servicio de calidad a los diferentes grupos o entes de interés que están intrínsecamente relacionados con la empresa. Es, por tanto, lo que la empresa aspira a ser, y se debe considerar los siguientes aspectos:

- De ser retadora, positiva, compartida y coherente con la misión.
- La visión debe marcar el fin último que la estrategia ha de seguir a la hora de elaborar un plan estratégico.
- La elaboración de la visión debe proyectar la imagen de destino que se pretende alcanzar, ya sea por la marca o por el producto/servicio en cuestión.

Los valores: Yestarán, et al., (2017), describen los valores como el conjunto de principios, reglas, normas, moral y aspectos culturales con los que se rige el comportamiento de una empresa, y forma parte de la personalidad, ya que los clientes y empleados deben identificarse con ellos. Asimismo, los valores son entendidos como entidades cognitivas, creencias o conceptos que

generan la selección y evaluación de la conducta. Asimismo, el autor refiere que, al comprender la dinámica de los valores se está ante la comprensión de la motivación y su relación entre ambos.

Desde este contexto; Betancourt (2016), menciona que el modelo de gestión estratégica estructura los valores en dos tipos motivacionales, (a) individualista que se caracterizan por la promoción personal y (b) colectivista; los que dan prioridad a la benevolencia y favorecen la tradición y la conformidad. Asimismo, presenta los tipos mixtos–individualistas-colectivistas, los cuales incluyen las características antes descritas de forma grupal, esto con el fin de presuponer la posibilidad de conflictos entre ambas estructuras; además, permite comprender a la organización de manera holística.

1.2.14. Análisis FODA

El análisis FODA, el cual también se conoce como matriz DAFO, según Riquelme (2016), es una herramienta del plan estratégico para hacer un análisis pormenorizado de la situación actual de una organización, que se basado en sus Debilidades, Fortalezas que representan su entorno interno y, en las Oportunidades y Amenazas del entorno externo.

Con el análisis FODA, se desarrolla el plan estratégico sólido, que de acuerdo con Domínguez (2016), se encarga de detectar todos los aspectos correspondientes a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Donde las **Fortalezas** se relacionan con los recursos humanos y financieros, de los que dispone la empresa para enfrentar las amenazas y debilidades y alcanzar los objetivos y metas. Las **Oportunidades** son los hallazgos o logros que se encuentran en el entorno externo y pueden incidir en el crecimiento de la empresa. Las **Debilidades** son todas aquellas situaciones que se presentan como limitaciones o barreras, pero dentro de su entorno interno y las **Amenazas** corresponde a los obstáculos que presenta el entorno externo.

Tabla 1-1: Matriz FODA

	FORTALEZAS Recursos humanos y financieros, conocimientos, competencias, experiencia, actitudes, para enfrentar las amenazas y debilidades	DEBILIDADES Limitaciones o barreras para la empresa, dentro de su entorno interno
OPORTUNIDADES Son los hallazgos o logros que se encuentran en el entorno externo	FO Estrategias	DO Estrategias
AMENAZAS Obstáculos que presenta el entorno externo	FA Estrategias	DA Estrategias

Elaborado por: Santiago, W.

1.3. Marco Conceptual

Para el mejor entendimiento de la investigación se necesitará conocer algunos conceptos frecuentemente usados en el desarrollo del presente estudio, los cuales han sido recuperados de (Automotriz, 2016).

Latonería: Sustantivo femenino. Este vocablo alude como el arte, destreza o habilidad de elaborar y de fabricar objetos o cosas hechas a base de latón. Oficio, trabajo o desempeño del latonero. Tienda, establecimiento, almacén o taller donde hacen obras a base de latón.

Chapistería: En la fabricación de automóviles, se denomina así a la serie de operaciones manuales, semiautomáticas o automáticas con las cuales se efectúa el * ensamblaje de la carrocería en bruto a partir de cada una de las piezas estampadas hasta completarla; incluye también el montaje de las partes móviles, es decir capós y puertas. El término proviene de chapa, denominación que se aplica a toda placa plana y generalmente metálica, cuya utilidad y relación con estas operaciones es evidente.

Pulido: El vocablo latino politus llegó a nuestra lengua como pulido. Se trata del ejercicio y el resultado de pulir, un verbo que refiere a lustrar y alisar una cosa; o a embellecer, engalanar u optimizar algo.

Bloquear – lijar: Lijado a mano con una herramienta plana ya sea una garlopa o bloques medianos dependiendo del tamaño del panel que se está reparando, se utiliza abrasivos para usar en seco o en húmedo.

Mezcla: Combinación de varias sustancias que no presentan ningún cambio químico entre sí.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

El enfoque de investigación será mixto ya que utilizará el enfoque cuantitativo y cualitativo. Según Hernández et, al (2018); está representado por el conjunto de procesos empíricos, críticos y sistemáticos, por tanto, se emplean, para la recolección de datos el análisis cuantitativo utilizando las encuestas, mientras que por el cualitativo se realizarán entrevistas, formando una sinergia entre conocimientos y descubrimiento, porque se desarrolla la estadística en lo cuantitativo y el análisis verbales, visuales y textuales en lo cualitativo.

2.2. Nivel de Investigación

2.2.1. *Descriptivo*

El nivel de investigación será descriptivo. Para Arias (2017), “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructuración o comportamiento” (p. 24), de acuerdo con esta definición, procura caracterizar el evento de estudio. Por tanto, se utilizará porque se recolectará información y posteriormente se describirá el análisis situacional de la empresa y las estrategias para una buena toma de decisiones.

2.2.2. *Método de investigación*

2.2.2.1. *Inductivo*

Según Arias (2017), el método inductivo, “es un razonamiento que lleva al conocimiento que procede desde las premisas particulares hacia las generales, a través de observaciones específicas que conducen hacia la conclusión” (p. 11). Se refiere, a aquellos procedimientos que van de lo simple a lo compuesto. Se utilizará el método inductivo en la clasificación de la información obtenida y para realizar análisis de lo observado en las entrevistas.

2.2.2.2. *Deductivo*

El método deductivo lo describen Palella y Martins (2017), como aquel que, “sigue un curso descendente, de lo general a lo particular, o se mantiene en el plano de generalizaciones”. (p. 25), parte de las generalizaciones, leyes y teorías ya establecida. Se utilizará el método deductivo para dar explicaciones de hechos que representan el análisis de la empresa.

El Método analítico, para Bernal (2017): “consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual” (p. 60), se utilizará el método analítico en procesos como encuestas para poder analizarlos adecuadamente.

El Método sintético, lo describe Bernal (2017), como aquel que, “Integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad” (p.60). Se utilizará el método sintético para establecer conclusiones y resultados finales

2.3. Diseño de investigación

2.3.1. Investigación no experimental

Para, García (2016), la investigación no experimental es aquella donde el investigador no manipula las variables, observándose los hechos, tal como suceden. Por tanto, no se construye una situación específica, sino que se observan las que existen El diseño de estudio se acogerá a la investigación no experimental debido a que el investigador se centra en recolectar información mediante la constatación física y directa en la empresa.

2.4. Tipo de estudio

2.4.1. Investigación de Campo

Pallela y Martins (2017), señalan que, a través de la investigación de campo “se recolecta los datos directamente de la realidad donde ocurre los hechos sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural”, (p. 89), es decir, permite al investigador recolectar los datos directamente de la realidad. Por tanto, se considera, porque se recolectará la información a través de los stakeholders mediante visitas a la empresa “Pinturas el Brochas”

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

Cuando se trata de especificar el objeto de estudio, es necesario partir de la identificación de la población que se va a estudiar, constituida por una totalidad de unidades, vale decir, por todos aquellos elementos (personas, animales, objetos, sucesos, fenómenos, etcétera) que pueden conformar el ámbito de una investigación. (Niño, 2019, pág. 54)

2.5.1. Población

La población, según García (2016), “Es el conjunto de elementos que tienen una característica común que es observable y acerca del cual queremos realizar determinados estudios. (p. 130). En la presente investigación la población es considerada como los clientes, posibles clientes y los colaboradores de la microempresa Pinturas el Brochas. Para un total de 146 324 individuos.

2.5.2. Muestra

La muestra, la conceptualizan Palella y Martins (2017), “Como aquella que consiste en la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características reproduce de la manera más exacta posible”. (p. 107), se puede decir, que es la representación de la población.

En virtud que, la microempresa no cuenta con una base de datos de clientes frecuentes, se realizará el cálculo de la muestra desconociendo el tamaño de la población.

Cálculo

Donde:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{Z^2 * p * q + Ne^2}$$

N: población (146324)

Z: intervalo de confianza al 95%

p: probabilidad de éxitos (0,50)

q: probabilidad de fracaso (0,50)

e: margen de error al 5% (0,05)

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0,50 * 0,50 * 146324}{(1.96)^2 * 0,50 * 0,50 + 146324(0,05)^2}$$

$$n = 384$$

Se encuestarán a un total de 384 personas.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Técnicas

2.6.1.1. Encuestas

Como la investigación se suscribe al enfoque mixto se emplearán dos técnicas. La primera es la encuesta, Palella y Martins (2017), la conceptualización como “Aquella destinada para obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador” p. 123), en virtud de esta definición, se le presentará a la muestra de estudio una serie de preguntas donde deben seleccionar solamente una alternativa, y se empleará su instrumento: el cuestionario. Mediante un cuestionario con preguntas cerradas se abordará las encuestas que se realizarán aleatoriamente a los clientes y colaboradores.

2.6.1.2. Entrevista

La entrevista, la conceptualizan Palella y Martins (2017), como: “Una técnica que permite obtener datos mediante un diálogo que se realiza entre dos personas cara a cara: el entrevistador "investigador" y el entrevistado; la intención es obtener información que posea este último” (p. 119). Por tanto, consistió en preguntas que permitieron al entrevistado específicamente, el gerente, aportar sus ideas de manera reflexiva, enfocadas en conocer cómo se lleva a cabo la gestión empresarial.

2.6.2. Instrumentos

Con respecto a los instrumentos de investigación, consiste en el medio o la herramienta que utilizará la técnica de investigación para ser aplicada en el campo y obtener los resultados pertinentes, como lo es el caso de los cuestionarios, que consisten en un conjunto de preguntas previamente diseñadas que pueden ser abiertas o cerradas dirigidas al público objetivo (Ibañez, 2016). A continuación, se muestran los instrumentos de investigación para cada técnica mencionada:

2.6.2.1. Instrumento de encuestas

Las encuestas han sido diseñadas para los clientes de la empresa, las mismas que cuentan con 10 preguntas cerradas que se muestran a continuación:

1. ¿Cómo conoció la microempresa Pinturas “El Brochas”?

- Referencia personal
- Medios de comunicación
- Publicidad
- Coincidencia

2. ¿Cómo percibe la atención otorgada por parte de la empresa?

- Excelente
- Buena
- Mala

3. ¿Los plazos de entrega establecidos son cumplidos?

- Sí
- No

4. **¿Cuál es el principal motivo por el cual adquiere los productos en esta empresa?**
- Calidad
 - Precio
 - Atención
5. **¿Cómo califica la calidad que puede percibir el producto?**
- Excelente
 - Buena
 - Mala
6. **¿Cómo califica el precio del producto a adquirir?**
- Excelente
 - Bueno
 - Malo
7. **¿Con qué frecuencia adquiere productos de la empresa?**
- Semanal
 - Mensual
 - Semestral
 - Anual
8. **¿Qué cantidad de dinero destina a la adquisición de estos productos?**
- \$ 0 -\$ 25
 - \$ 25 – \$ 50
 - \$ 50 - \$ 75
 - \$ 75 - \$ 100
 - Más de \$100
9. **¿Considera que la empresa debe diseñar mejoras en cuanto a la oferta del producto y la atención al cliente?**
- Sí
 - No
10. **¿Estaría dispuesto a seguir adquiriendo productos en esta empresa?**
- Sí
 - No

2.6.2.2. *Instrumento de entrevista*

La entrevista está dirigida para el gerente de la empresa y cuenta con un total de 5 preguntas, las mismas que se detallan de la siguiente manera:

1. ¿La empresa cuenta con una misión y visión establecidas que se apeguen a la esencia de la empresa?
2. ¿Se han establecido objetivos que sean alcanzables para la entidad?
3. ¿Cómo ha sido la acogida de cliente en el último período?
4. En cuanto a los empleados ¿qué tipo de motivación o incentivos le son entregados por su acertada gestión?
5. ¿Cómo controla el alcance de las estrategias planteadas y si estas resultan o no?

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados de la encuesta

Con los resultados de la encuesta se pudieron obtener los resultados que se presentan a continuación:

Pregunta 1: ¿Cómo conoció la microempresa Pinturas “El Brochas”?

Tabla 1-3: Cómo conoció a la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Referencia personal	157	40,89%
Medios de comunicación	186	48,44%
Publicidad	25	6,51%
Coincidencia	16	4,17%
Total	384	100,00%

Elaborado por: Santiago W. 2022

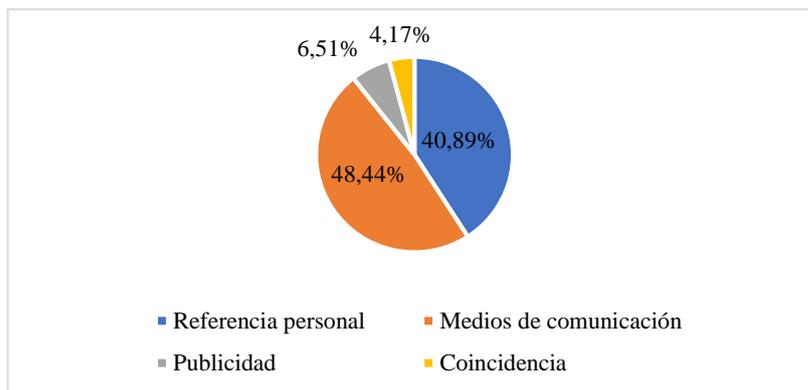


Gráfico 1-3. Cómo conoció a la empresa

Elaborado por: Santiago W. 2022

Análisis:

De acuerdo con los resultados obtenidos la mayor parte de los encuestados que representan el 48,44% indicaron que conocieron la empresa “Pinturas el Brochas” por medios de comunicación como la publicidad por la radio o la interacción a través de redes sociales, mientras que el 40,89% indicó haber recibido referencias personales acerca de los productos disponibles en esta microempresa.

Pregunta 2: ¿Cómo percibe la atención otorgada por parte de la empresa?

Tabla 2-3: Percepción de la atención al cliente

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	204	53,13%
Buena	127	33,07%
Mala	53	13,80%
Total	384	100,00%

Elaborado por: Santiago W. 2022

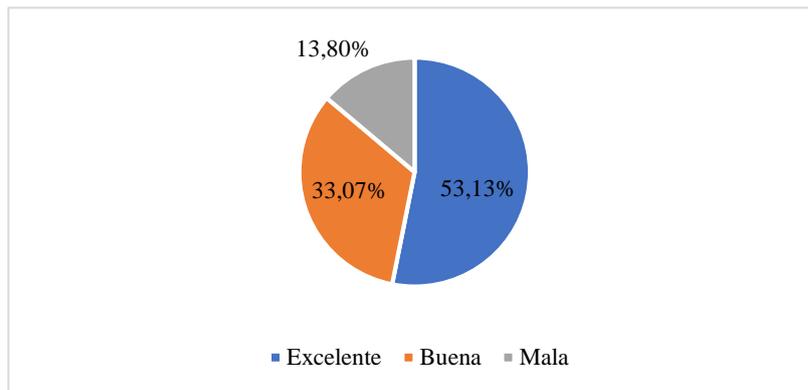


Gráfico 2-3. Percepción de la atención al cliente

Elaborado por: Santiago W. 2022

Análisis:

La mayor parte de los encuestados que representan el 53,13% de la muestra, calificaron como excelente la atención que perciben por parte de la empresa Pinturas “El Brochas”; sin embargo, apenas el 33,07% la calificó como buena mientras que únicamente el 13,80% señaló que la atención es mala y ha tenido experiencias no muy gratas mientras realiza sus compras en esta empresa.

Pregunta 3: ¿Los plazos de entrega establecidos son cumplidos?

Tabla 3-3: Cumplimiento de plazos de entrega

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	245	63,80%
No	139	36,20%
Total	384	100,00%

Elaborado por: Santiago W. 2022

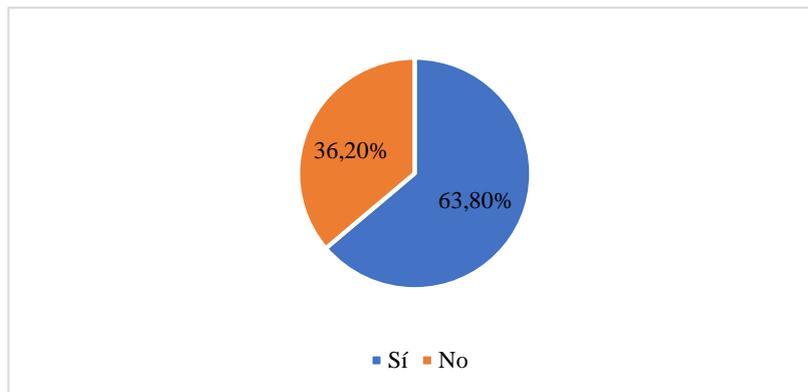


Gráfico 3-3. Cumplimiento de plazos de entrega

Elaborado por: Santiago W. 2022

Análisis:

Los resultados obtenidos muestran que el 63,80% de los clientes encuestados de la empresa confirman que los plazos de entrega establecidos han sido cumplidos sin mayor inconveniente, mientras que el porcentaje restante del 36,20% indicó que sí han presentado problemas con los plazos de entrega y han tardado más de lo acordado, e incluso han tenido que cancelar el pedido por el tiempo extendido.

Pregunta 4: ¿Cuál es el principal motivo por el cual adquiere los productos en esta empresa?

Tabla 4-3: Motivo por el cual adquiere productos en la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	234	60,94%
Precio	129	33,59%
Atención	21	5,47%
Total	384	100,00%

Elaborado por: Santiago W. 2022



Gráfico 4-3. Motivo por el cual adquiere productos en la empresa

Elaborado por: Santiago W. 2022

Análisis:

El 60,94% de los clientes encuestados indicaron que el principal motivo por el cual adquieren productos en esta empresa es debido a la calidad que tienen, seguido de estos está el 33,59% de clientes que indicaron como motivo principal de sus compras el precio que disponen los productos y tan solo el 5,47% mencionó que sólo realiza sus compras debido a la atención que recibe por parte del personal.

Pregunta 5: ¿Cómo califica la calidad que puede percibir el producto?

Tabla 5-3: Calificación de calidad del producto

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	135	35,16%
Buena	204	53,13%
Mala	45	11,72%
Total	384	100,00%

Elaborado por: Santiago W. 2022

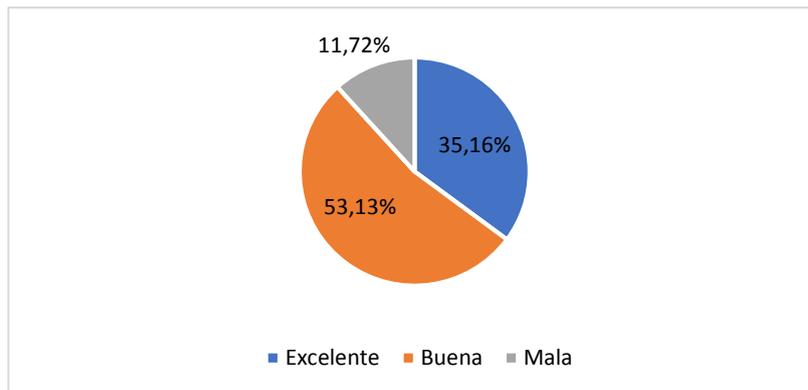


Gráfico 5-3. Calificación de calidad del producto

Elaborado por: Santiago W. 2022

Análisis:

En cuanto a la calificación otorgada para la calidad que presentan los productos comercializados por la empresa Pinturas “El Brochas”, se pudo obtener como resultado que el 35,16% le asignó una calificación de excelente calidad sobre estos productos, además de que el 53,13% de clientes encuestados la calificaron como buena calidad y el 11,72% le proporcionó como resultado una calificación de mala.

Pregunta 6: ¿Cómo califica el precio del producto a adquirir?

Tabla 6-3: Calificación del precio del producto

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	154	40,10%
Bueno	189	49,22%
Malo	41	10,68%
Total	384	100,00%

Elaborado por: Santiago W. 2022

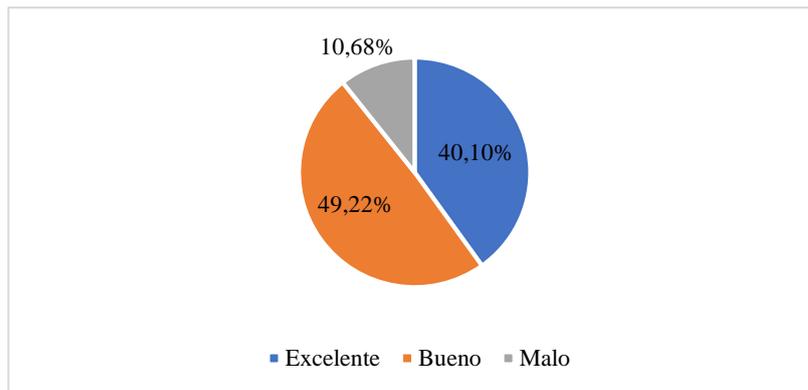


Gráfico 6-3. Calificación del precio del producto

Elaborado por: Santiago W. 2022

Análisis:

En cuanto a la calificación del precio de los productos adquiridos en la empresa, la mayor parte de los clientes encuestados que corresponde al 49,22% calificó el precio como bueno y que permite el acceso a la mayor parte de clientes, el 40,10% lo calificó como excelente e incluso mencionaron que no existe suficiente competencia con respecto a los precios que dispone la entidad y finalmente, tan sólo el 10,68% restante mencionó que esta fijación de precios es mala.

Pregunta 7: ¿Con qué frecuencia adquiere productos de la empresa?

Tabla 7-3: Frecuencia de adquirir productos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	39	10,16%
Mensual	127	33,07%
Semestral	204	53,13%
Anual	14	3,65%
Total	384	100,00%

Elaborado por: Santiago W. 2022

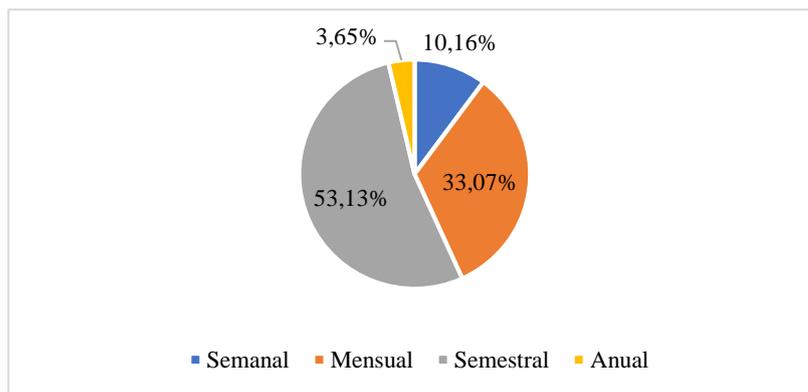


Gráfico 7-3. Frecuencia de adquirir productos

Elaborado por: Santiago W. 2022

Análisis:

La adquisición de productos es mayormente realizada de forma semestral, tal como lo indicó el 53,13% de clientes encuestados, seguidos del 33,07% de aquellos clientes que realizan sus compras con una periodicidad mensual, luego de estos se realizan las adquisiciones semanales según lo mencionado por el 10,16% de encuestados y el 3,65% de estos realizan sus compras una vez por año.

Pregunta 8: ¿Qué cantidad de dinero destina a la adquisición de estos productos?

Tabla 8-3: Cantidad de dinero destinados a compras

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
\$ 0 -\$ 25	186	48,44%
\$ 25 – \$ 50	87	22,66%
\$ 50 - \$ 75	42	10,94%
\$ 75 - \$ 100	56	14,58%
Más de \$100	13	3,39%
Total	384	100,00%

Elaborado por: Santiago W. 2022

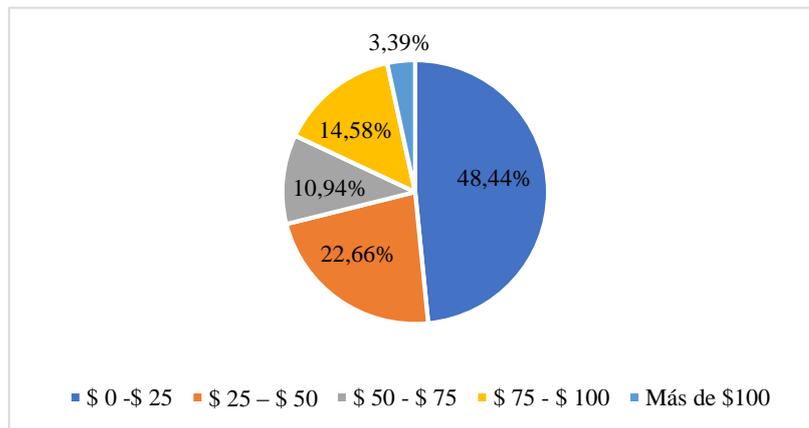


Gráfico 8-3. Cantidad de dinero destinados a compras

Elaborado por: Santiago W. 2022

Análisis:

La cantidad de dinero destinada a la adquisición de productos en la empresa “Pinturas el Brochas” se encontró representada por una cantidad entre \$ 0 y \$ 25 por la mayor parte de los clientes encuestados que comprenden el 48,44%, luego de estos están el 22,66% de aquellos disponen para gastar un valor entre \$ 25 y \$ 50 y el 3,39% de clientes indicaron que disponen un monto superior a los \$100 para realizar sus adquisiciones.

Pregunta 9: ¿Considera que la empresa debe diseñar mejoras en cuanto a la oferta del producto y la atención al cliente?

Tabla 9-3: Consideración para diseñar mejoras

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	312	81,25%
No	72	18,75%
Total	384	100,00%

Elaborado por: Santiago W. 2022

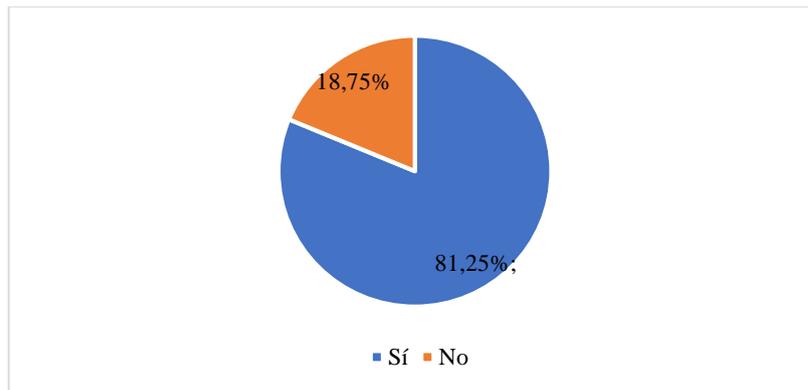


Gráfico 9-3. Consideración para diseñar mejoras

Elaborado por: Santiago W. 2022

Análisis:

Con respecto a la consideración por parte de los clientes con que la empresa debe diseñar mejoras que les permitan realizar una mejor oferta o dar un servicio diferenciado en cuando a la atención al cliente, el 81,25% mencionó que está de acuerdo con esto, puesto que han detectado ciertas falencias en la comercialización de productos al igual que en el trato recibido por parte del personal que labora en la empresa; mientras que el 18,75% de los encuestados indicaron que la empresa no necesita de mejoras debido a que ellos se encuentran satisfechos tanto con los productos ofrecidos como la atención al cliente recibida.

Pregunta 10: ¿Estaría dispuesto a seguir adquiriendo productos en esta empresa?

Tabla 10-3: Disposición a continuar comprando en la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	384	100,00%
No	-	0,00%
Total	384	100,00%

Elaborado por: Santiago W. 2022



Gráfico 10-3. Disposición a continuar comprando en la empresa

Elaborado por: Santiago W. 2022

Análisis:

En cuanto a la disposición que tienen los clientes para continuar adquiriendo productos comercializados por la empresa Pinturas “El Brochas”, el 100% de los encuestados indicó estar dispuesto a seguir realizando sus compras de estos productos. Adicional a esto, recalcaron que la empresa dispone de muchas ventajas para ellos como clientes como la disponibilidad de insumos necesarios, pero que al mismo tiempo existen desventajas como las ya mencionadas acerca de la atención al cliente.

3.2. Resultados de la entrevista

Una vez realizada la entrevista al gerente de la empresa “Pinturas el Brochas” se obtuvieron las siguientes respuestas:

1. ¿La empresa cuenta con una misión y visión establecidas que se apeguen a la esencia de la empresa?

Efectivamente la empresa sí cuenta con una misión y visión establecidas que se encuentran apegadas a la esencia de la entidad como tal; sin embargo, con el paso del tiempo se ha notado que esta debería ser rediseñada para que sea más atractiva y esté más acorde a la actualidad y las necesidades de la entidad como la expandir su estructura y la respectiva optimización de actividades.

2. ¿Se han establecido objetivos que sean alcanzables para la entidad?

Los objetivos establecidos sí pueden ser alcanzables, estos son diseñados acorde a lo mencionado en la visión de la empresa; sin embargo, no se realiza una evaluación formal sobre si estos serán alcanzados o no y el tiempo que se espera para conseguir los resultados apropiados.

3. ¿Cómo ha sido la acogida de clientes en el último período?

De acuerdo con el nivel de ventas proyectado, se ha visto un decremento considerable en el nivel de ventas, lo cual puede traducirse como una afectación en la fidelidad o el trato de empleados puesto que si las ventas disminuyeron entonces los que han dejado de realizar compras en la entidad por algún inconveniente o mala apreciación del establecimiento.

4. En cuanto a los empleados ¿qué tipo de motivación o incentivos le son entregados por su acertada gestión?

Los empleados gozan de un reconocimiento por concepto de comisiones al vender un cierto volumen de productos, adicional a esto reciben un bono especial cuando se trata de fechas especiales como sus cumpleaños o en la situación de que estos hayan logrado cerrar una venta por un valor alto.

5. ¿Cómo controla el alcance de las estrategias planteadas y si estas resultan o no?

Las estrategias planteadas son monitoreadas en el tiempo que se espera obtener resultados por medio de un seguimiento financiero; es decir, se realiza un análisis comparativo entre los resultados obtenidos antes de implementar la estrategia y el otro período luego de haberla aplicado, si luego de este período estas estrategias no consiguen mejorar la rentabilidad de la empresa son descartadas.

3.3. Discusión de resultados

Una vez que las técnicas de investigación fueron aplicadas, se lograron obtener los siguientes resultados:

- ✓ Con la encuesta aplicada se pudo conocer que la atención brindada al cliente es considerada como buena y excelente por más del 50% de empleados; sin embargo, el porcentaje de aquellos que calificaron como mala la atención recibida por los empleados, supera el 10%; esto quiere decir que más de 38 personas no se encuentran satisfechas con la atención recibida por parte del personal de la empresa.
- ✓ Además de esto, también se determinó que dentro de los principales motivos por los cuales los clientes adquieren productos comercializados por la empresa “Pinturas el Brochas” destacan la calidad, seguido del precio, convirtiéndose en los dos factores más importantes a cuidar y preservar por parte de la entidad para mantener la fidelidad del cliente.
- ✓ Alrededor de 312 encuestados que conforman el 81% de la muestra seleccionada, indicaron que es necesario establecer el diseño de mejoras en cuanto a la oferta del producto y la atención brindada al cliente por parte de la empresa, motivo fundamental por el cual se debe tener en cuenta estas sugerencias propuestas.
- ✓ Por otro lado, con la entrevista se conoció que a pesar de disponer de misión, visión y objetivos establecidos estos no han sido actualizados ni son evaluados apropiadamente, haciendo que la empresa necesite una reestructuración en este sentido.
- ✓ Finalmente, como parte de las entrevistas, también se pudo identificar que parte de buen desarrollo del personal es brindar una buena atención al empleado, motivo por el cual se conoció que los incentivos en la empresa sí han sido establecidos; sin embargo, el cumplimiento de estos no se ha visto reflejado de manera adecuada.

3.4. Propuesta

3.4.1. Tema de la propuesta

Plan Estratégico para la empresa “Pinturas el Brochas”, de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo

3.5. Objetivos de la propuesta

Con la finalidad de desarrollar adecuadamente la propuesta como alternativa de solución ante la problemática identificada en la empresa “Pinturas el Brochas” se establecen como objetivos los siguientes:

3.5.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la empresa “Pinturas el Brochas” ubicada en la ciudad de Riobamba con la finalidad de mejorar sus resultados administrativos y financieros.

3.5.2. Objetivos específicos

- ✓ Analizar la situación actual de la empresa “Pinturas el Brochas” con la finalidad de conocer sus principales falencias.
- ✓ Identificar los puntos de mejora de la empresa para enfocar en estos el diseño de estrategias potenciales.
- ✓ Diseñar el plan estratégico basándose en las falencias detectadas de la empresa orientado a mejorar resultados administrativos y financieros.

3.6. Justificación de la propuesta

La justificación de la propuesta está dada por la mejora que se pretende atribuir a la empresa por medio de la aplicación del plan estratégico diseñado con orientación hacia la mejora de resultados administrativos y financieros de la entidad, esto va a permitir que la empresa reconozca sus principales falencias tanto de manera interna como externa y a partir de esto puedan aplicar estrategias apropiadas.

Además de esto se destaca que con el plan estratégico aplicado dentro de la entidad se va a conseguir que esta mejore su operatividad y tenga posibilidades de crecimiento en el mercado que viene desarrollándose, al igual que opciones de expandirse.

3.7. Desarrollo de la propuesta

El desarrollo de la propuesta como el tema lo dice, consiste en diseñar un plan estratégico que contribuya a una mejora en los resultados administrativos y financieros, pero esto sólo puede ser aplicado una vez que se identifique la situación actual de la empresa y tomarlo como punto de partida para continuar con los diversos aspectos como parte del plan estratégico.

3.7.1. Situación actual de la empresa

Para determinar la situación actual de la empresa se aplican algunas herramientas conocidas que permiten conocerla tanto de manera interna como de manera externa, permitiendo identificar los puntos de mejora al igual que las estrategias a implementar como parte del diseño del plan estratégico. A continuación, se muestran los siguientes puntos que dan a conocer la situación de la empresa actualmente.

3.7.1.1. Análisis Porter

El desarrollo del análisis Porter está comprendido en los siguientes puntos:

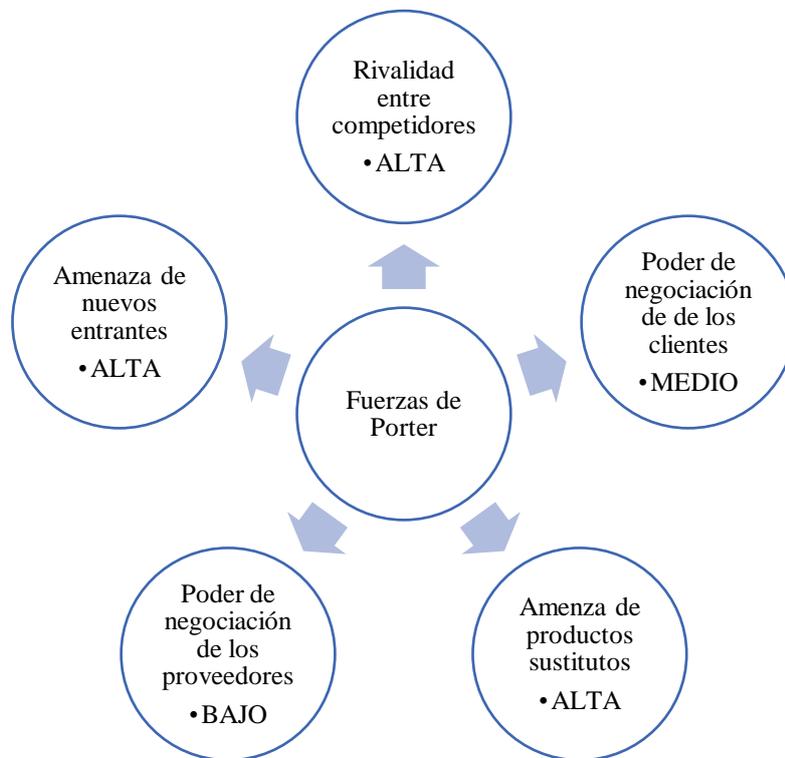


Figura 1-3. Análisis Porter
Elaborado por: Santiago W. 2022

✓ **Rivalidad entre los competidores**

La rivalidad entre competidores es considerablemente alta en el sector que se desarrollan las actividades comerciales de la empresa “Pinturas el Brochas”, esto debido a que en el mercado existen varias entidades con actividades económicas parecidas que comercializan productos iguales o similares a los de la entidad estudiada.

✓ **Poder de negociación de los clientes**

Se puede catalogar al poder de negociación por parte de los clientes de la empresa “Pinturas el Brochas” como medio, esto debido a que no existe organización por parte de ellos y existe una variedad de productos sustitutos en el mercado y la ciudad en la que se encuentra la entidad, dando la opción a estos de poder adquirir sus productos en otro establecimiento donde disponen de la misma oferta.

✓ **Amenaza de productos sustitutos**

Como se mencionó en el punto anterior, en el mercado que se desarrolla la empresa “Pinturas el Brochas” existen diversos establecimientos que disponen de productos similares a los cuales los clientes pueden asistir sin problema alguno, haciendo que exista un alto nivel de competencia y comprometiendo su nivel de rentabilidad, además de demandar de estrategias para mantener en el mercado. Finalmente, se puede catalogar a los productos sustitutos como una amenaza alta.

✓ **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores de la empresa “Pinturas el Brochas” es bajo, catalogado de esta manera porque existe una gran cantidad de surtidores de los productos que se comercializan en esta entidad, dando la opción de escoger varios proveedores sin inconveniente alguno y en el caso de que los precios acordados no sean respetados, la situación no será grave, debido a que podrán acceder a otro proveedor de manera inmediata y conseguir lo solicitado.

✓ **Amenaza de nuevos entrantes**

En este mercado se tiene previsto un gran número de participantes como resultado de que las barreras de acceso hacia los clientes son mínimas, haciendo que la amenaza por parte de los nuevos entrantes sea considerada como alta y contribuir de esta manera al aumento de competidores en el sector.

3.7.1.2. Análisis FODA

Otra de las herramientas indispensables para conocer la situación actual de la empresa es la matriz del FODA, en donde se identifican los factores internos como fortalezas y debilidades, al igual que los externos como oportunidades y amenazas, tomando sus resultados al interceptarlos como un análisis para diseñar estrategias apropiadas. A continuación, se muestra el análisis respectivo.

Tabla 11-3: Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Orientación de servicio al cliente.• Disposición de empleados.• Gestión de recursos medianamente efectiva.• Publicidad apropiada.• Orden en los procesos de comercialización.	<ul style="list-style-type: none">• Ausencia de capacitaciones continuas.• Desactualización de estrategias.• Alto nivel de dependencia corporativa.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Continuidad en el mercado desarrollado.• Disponibilidad económica apropiada para las actividades comerciales.	<ul style="list-style-type: none">• Competencia alta en el mercado.• Facilidad para que los nuevos entrantes se posicionen en el mercado.• Limitaciones de comercialización al disponer de alto nivel de competencia.

Elaborado por: Santiago W. 2022

3.7.2. Identificación de puntos de mejora

Con la situación de la empresa identificada, se puede determinar que los puntos de mejoras están centrados de la siguiente manera:

- ✓ Mantener capacitado al personal de la entidad.
- ✓ Actualizar estrategias aplicadas con anterioridad.
- ✓ Disminuir el nivel de dependencia corporativa.
- ✓ Contribuir con ventajas competitivas para garantizar la estabilidad de la empresa en el mercado.
- ✓ Diferenciar el producto otorgado para dificultar el acceso a nuevos entrantes y el posicionamiento de estos en el mercado.
- ✓ Mejorar la asignación de recursos.

3.7.3. Construcción de metas del plan estratégico

Con los puntos de mejora establecidos, se tiene en cuenta que el plan estratégico debe basarse principalmente en la construcción de principios basados en liderazgo que se enfoque en primera instancia las debilidades encontradas mediante los análisis presentados en los temas anteriores, todo esto con la finalidad de diseñar las estrategias apropiadas.

Las metas para establecer la construcción del plan estratégico están constituidas por las que se mencionan a continuación:

- ✓ Enfoque en resultados: conseguir que los intereses de los empleados se relacionan con los objetivos de la empresa, de modo que los resultados a alcanzar beneficien considerablemente a ambos.
- ✓ Mejora de eficiencias: teniendo en cuenta que el personal en general es de gran importancia para la entidad, se debe disminuir la rotación de este y asegurar la retención del personal eficientemente.
- ✓ Cultura: aplicar herramientas que gestionen la actividad comercial de la empresa y mejoren del desempeño de esta.
- ✓ Medición: Desarrollo de indicadores para controlar las actividades realizadas y los puntos de mejora identificados.
- ✓ Monitoreo: esta actividad está destinada a la competencia para conocer el desarrollo de esta y la afectación que genera en la empresa.

3.7.4. Reestructuración de Misión y Visión

Teniendo en cuenta que como parte de los resultados obtenidos al aplicar las técnicas de investigación se pudo determinar que la misión y visión de la empresa se encuentra obsoleta, estas proceden a ser rediseñadas de la siguiente manera:

3.7.4.1. Misión

Proveer a la clientela de soluciones con materiales y herramientas para la construcción civil y el rediseño tanto de interiores como exteriores, manejando un catálogo surtido de productos que permita llegar al cliente con la calidad apropiada y el precio justo, además de ofrecer una atención personalizada por medio de un personal altamente capacitado con la responsabilidad y eficiencia necesaria.

3.7.4.2. Visión

Ser reconocidos como una entidad comercializado eficiente en el mercado en un plazo máximo de 5 años, cuya atención y prioridad estén enfocado en las necesidades presentadas por el cliente,

otorgando calidad y creando un valor económico constante por la búsqueda de excelencia en la atención otorgada y consiguiente progresivamente posibilidades de expansión en el territorio ecuatoriano.

3.7.5. Indicadores potenciales

Finalmente, como parte del plan estratégico se van a establecer indicadores que ayuden a controlar el desempeño de la entidad y establecer las metas u objetivos a alcanzar con la actividad realizada por la empresa y su personal.

3.7.5.1. Indicador – cumplimiento con el cliente

Este indicador se encarga de establecer como objetivo que lo ofrecido al cliente en la forma y plazo establecidos deben ser cumplidos de manera eficiente y según lo acordado para mantener la fidelidad de este con la empresa.

- ✓ Táctica: otorgar confianza al cliente al igual que responsabilidad por parte de la empresa e interés por mantenerlo.
- ✓ Meta: Se pretende mantener por encima del 70% de satisfacción al cliente.
- ✓ Indicador: Nivel de satisfacción del cliente.

$$\frac{\text{Número de umplimiento de solicitudes}}{\text{Número de solicitudes realizados por el cliente}} * 100$$

3.7.5.2. Indicador – gestión de recursos

Con este indicador se pretende invertir adecuadamente en los recursos de la empresa al igual que el mobiliario y demás insumos necesarios para la actividad comercial del negocio sin necesidad de incurrir en gastos exorbitantes.

- ✓ Táctica: Disponer de una mejor administración de recursos materiales de la empresa y gestionarlos adecuadamente.
- ✓ Meta: Mantener en un nivel inferior al 50%.
- ✓ Indicador: Medir la cantidad de recursos que fueron solicitados y si estos se gestionaron por completo y se asignaron a las actividades correspondientes.

$$\frac{\text{Número de recursos utilizados}}{\text{Total de recursos solicitados}} * 100$$

3.7.5.3. Indicador – desempeño de empleados

La finalidad de este indicador es medir el desempeño de los empleados sobre las tareas asignadas, esto para conocer la eficiencia en ellos y si su ritmo se ajusta a la operatividad del negocio y la demanda del mismo.

- ✓ Táctica: Conocer el desempeño potencial de los empleados basándose en el alcance de actividad cumplidas.
- ✓ Meta: Mantener el indicador por encima de un 90%
- ✓ Indicador: Medir el desempeño del empleado comparando las actividades cumplidas con las actividades asignadas.

$$\frac{\textit{Actividades cumplidas}}{\textit{Actividades asignadas}} * 100$$

3.7.5.4. Indicador – innovación de la empresa

La innovación en la empresa es considerada como parte estratégica para mejorar el desempeño de la entidad sobre las demás empresas por disponer de ventajas competitivas que atraigan a una mayor cantidad de clientes.

- ✓ Táctica: Conocer el desempeño de la empresa al implementar medidas innovadoras que mejoren los resultados obtenidos.
- ✓ Meta: Disponer de una proporcionalidad por encima del 35%.
- ✓ Indicador: Medir el desempeño empresarial sobre el promedio de la industria.

$$\frac{\textit{Desempeño de la empresa}}{\textit{Desempeño promedio del sector}} * 100$$

3.7.5.5. Indicador – disminución de amenaza por parte de la competencia

Se determinó que la competencia del sector es alta, por lo cual es necesario monitorear este nivel con el objetivo de lograr disminuirlo, para esto es necesario que se mejore la gestión de la empresa para atraer más clientes.

- ✓ Táctica: Mejorar la atención brindada al cliente al igual que los productos ofrecidos para garantizar sus adquisiciones potenciales.
- ✓ Meta: Disminuir constantemente el nivel de competencia por parte de las otras empresas.
- ✓ Indicador: Conocer el rendimiento promedio de los principales competidores y compararlos con el rendimiento de la empresa.

$$\frac{\text{Rendimiento de la empresa}}{\text{Rendimiento promedio de empresas competidoras}} * 100$$

3.8. Viabilidad de la propuesta

Con la propuesta desarrollada y el análisis realizado sobre la empresa de estudio, se puede determinar que la alternativa de solución es viable puesto que en primera instancia se cuenta con la disposición de la entidad para aplicar las estrategias diseñadas, además de que los estudios citados en los antecedentes y fundamentación teórica de la presente investigación contribuyen con la premisa de que el diseño de un plan estratégico garantiza la mejora en los resultados administrativos y financieros de la entidad, puesto que la operatividad aumenta, el manejo de los recursos es óptimo y esto se ve reflejado en las rentabilidades obtenidas.

CONCLUSIONES

- ✓ De acuerdo con los resultados obtenidos al aplicar las técnicas de investigación se logró conocer que la empresa dispone de una misión y visión obsoleta, lo cual es una falta estratégica sobre la presentación de la entidad hacia los clientes y el sector comercial, por lo que fueron rediseñadas, haciendo que la misión denote el principal atractivo de la empresa “Pinturas el Brochas” y la visión disponga de un objetivo tanto medible como alcanzable, además de destacar como interés fundamental la satisfacción total del cliente.
- ✓ Para realizar el análisis o diagnóstico interno y externo de la empresa, se aplicaron herramientas como las 5 fuerzas de Porter, que permitieron conocer tanto el nivel de competidores como la amenaza de nuevos entrantes al mercado es alta, poniendo en riesgo la actividad comercial de la empresa, también se mencionó que los productos sustitutos son elevados por las diversas entidades que se dedican a la misma actividad, haciendo que la empresa necesite de estrategias innovadoras para diferenciarse del resto. Por otro lado, se aplicó el FODA, que permitió identificar las principales debilidades y amenazas de la empresa se basan en la alta competitividad y en la presencia de un personal poco capacitado.
- ✓ La dinámica empresarial fue fortalecida con el diseño de un plan estratégico basado en los puntos de mejora; como la necesidad de contar con un personal motivado, eficiente y comprometido con las actividades de la entidad, al igual que la ejecución administrativa aplicada en función de las exigencias presentadas por el mercado, y de la misma manera se observó que la entidad ameritaba optimizar las inversiones a realizar en infraestructura empresarial, puntos sobre los cuales se aplicaron las estrategias al igual que el sistema de medición por medio de indicadores establecidos que disponen de un objeto y una fórmula para ser calculados, esto con la finalidad de analizar la evolución de la empresa y realizar una acertada toma de decisiones.

RECOMENDACIONES

- ✓ Es recomendable que la misión de la empresa siempre esté ajustada a la actividad que realiza y su principal atractivo, por lo que si esta tiene un cambio en el giro del negocio o decide incorporar una línea nueva de productos será necesario que la misión sea reestructurada con un mejor enfoque y abarcar en la medida de lo posible la esencia de la entidad. Por el lado de la visión, se recomienda que esta sea actualizada cada 5 años como mínimo, puesto que esta es denotada como un objetivo a alcanzar y lo ideal es que una vez que sea obtenido, se rediseña uno nuevo para establecerlo como visión corporativa, además de resaltar el constante interés por satisfacer las necesidades del cliente.
- ✓ Las herramientas aplicadas en la presente investigación para determinar la situación actual de la empresa han demostrado ser realmente eficientes, motivo por el cual se recomienda su aplicación para seguir conociendo el desarrollo empresarial y cómo este ha evolucionado a partir de la aplicación de estrategias mencionadas en la propuesta presentada. Adicional a esto, también se destaca que puede ser añadida una herramienta complementaria como un análisis PESTEL para conocer los aspectos del entorno y cómo estos influyen en el desempeño de la empresa.
- ✓ Finalmente, es recomendable el diseño y la aplicación de un plan estratégico para mejorar la administración de la empresa, puesto que mediante este se consigue que el rendimiento de la entidad aumente en vista de su aumento productivo. De la misma manera se recomienda la aplicación de indicadores para monitorear el desempeño de la entidad y sus principales componentes como los clientes externos e internos.

BIBLIOGRAFÍA

- ActionCoach. (2019). *Importancia de la planificación estratégica en las empresas*. Recuperado de <https://actioncoach.com.mx/blog/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-empresas/>
- Arias , F. (2017). *El proyecto de investigación*. 7ª ed. Caracas: Episteme.
- Automotriz, P. (2016). *Glosario tecnico*. Obtenido de: <http://pinturautomotriz.blogspot.com/2010/10/18-glosario-tecnico.html>
- Ayestarán, R; Rangel, C; & Sebastián, A. (2017). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad: conectando con el consumidor*. Madrid. Reimpresión: ESIC Editorial.
- Bernal, C. (2017). *Metodología de la Investigación administración, economía, humanidades y y ciencias sociales*. 4ª ed. Guatemala: Prentice Hall.
- Betancourt, R. (2016). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma*. Venezuela: Eumed.net. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros/2006c/220/>
- Blandez, M. (2018). *Proceso Administrativo*. México: Editorial UNID.
- Bonilla, B. (2017). *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*. Costa Rica : Universidad Estatal a Distancia. Costa rica.
- Cáceres, V. (2018). *Diseño de un plan estratégico para la Empresa Agualuz, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2018 – 2022*. (Trabajo titulación, ESPOCH) Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/10191/1/12T01220.pdf>.
- Chiavenato, I. (2016). *Administración de Recursos Humanos. Gestion del talento Humano*. 8ª ed. México: Atlas.
- Christ, K. (2018). *Cuida tu dinero*. Recuperado de <https://www.cuidatudinero.com/13128543/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-empresas>
- Daft, R. (2016). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning.
- Domínguez, G. (2016). *Guía práctica para un plan de negocio y obtención de fondos del Gobierno Federal*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=8v10DgAAQBAJ&pg=PA23&dq=foda&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiGuPGupq3pAhUFmuAKHTkJB50Q6AEIOjAC#v=onepage&q=foda&f=false>
- Fayol, H. (2003). *Principios de la administración científica*. ISBN 9588211034, 9789588211039: Edigrama.
- García, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores* . Bogotá, Colombia : Ediciones de la U.

- González, L. (2017). *Control Presupuestario: Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto*. Barcelona. España : Profit Editorial .
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación. LA sturas cunatitativa, cualitativas y meixstas*. México: McGraw-Hill.
- Ibañez, J. (2016). *Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación criminológica*. Madrid: Dikynson.
- Luna, A. (2016). *Planificacion estrategica* . Mexico : Grupo Editorial Patria .
- Medina, M. (2016). *Planificación Estratégica*. Obtenido de: <http://planiniciaci.blogspot.com/2016/07/planificacionestrategica-segun-autores.html>
- Niño, V. (2019). *Metodología de la investigación: diseño, ejecucion e informe* . Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Palella, S., & Martins, F. (2017). *Metodología de la investigación Cuantitativa*. 4ª ed. Caracas Venezuela.. priemra reimpresión: FEDUPEL.
- Palella, S.; y Martins, F. (2017). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas Venezuela 5ta edición eidición: FEDUPEL.
- Reyes, A. (2017). *Administración Moderna*. México. 2da edición: Limusa Noriega Editores.
- Riquelme, M. (2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Obtenido de <https://www.analisisfoda.com/>
- Roncancio, G. (2018). *Gestión Pensemos*. Recuperado de <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Sainz, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica* . Madrid : ESIC Editorial .
- Stoner, J. Freeman, E. & Gilbert, D. (2017). *Administración*. . 10ª ed. México D. F.- México: Prentice – Hall.
- Velasco, F. (2017). *Aprender a elaborar un plan de negocio*,.2ª ed. México: Paidós.
- Zavala, A. (2015). *Plan estratégico;empresa mundo tuerca ii;gestión administrativa;foda;toma de decisiones;riobamba (CANTÓN)*. (Trabajo de titulación, ESPOCH) Obtenido de: . <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/5577/1/82T00455.pdf>

