



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## TEMA:

“IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES ECONÓMICOS QUE INCIDEN EN LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL EN LAS MICROEMPRESAS DE PRODUCCIÓN (LÁCTEOS, PANIFICADORAS Y ARTESANALES) DE LA CIUDAD DE SARAGURO”

Tesis previa a la obtención del  
Título de Ingenieros Comerciales

## POSTULANTES:

*Santos Benito Guaman Roma*

*Byron Fabian Lojan Sanchez*

**DIRECTORA:** *Ing. Com. Dolores Rojas*

*Loja-Ecuador*

2011

1859

Ing. Com. Dolores Rojas.

**DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA DE LA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**C E R T I F I C A:**

Que la presente tesis cuyo Título es **“IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES ECONÓMICOS QUE INCIDEN EN LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL EN LAS MICROEMPRESAS DE PRODUCCIÓN (LÁCTEOS, PANIFICADORAS Y ARTESANALES) DE LA CIUDAD DE SARAGURO”** presentado por los señores, Santos Guamán y Byron Lojan, fue dirigido, orientado y revisado en todas sus partes; en vista de que cumple de los requisitos de forma y fondo me permito autorizar su presentación, sustentación y defensa.

Loja 07 de febrero de 2011

Atentamente:

.....

Ing. Com. Dolores Rojas.

**DIRECTORA DE TESIS**

## **AUTORÍA.**

Los criterios, definiciones, ideas y opiniones expuestas en el presente trabajo son de absoluta responsabilidad de los autores.

.....

Santos Guamán

.....

Byron Lojan

## **AGRADECIMIENTO.**

Nuestros sinceros agradecimientos a nuestros padres y hermanos. A la Ing. Com. Dolores Rojas; a los gerentes y empleados de las microempresas (Lácteos, Panificadoras, Artesanales) de la ciudad de Saraguro, que hicieron posible la realización del presente trabajo, facilitándonos la información requerida que permitió alcanzar los objetivos establecidos en nuestra tesis.

**Los Autores.**

## **DEDICATORIA.**

A nuestros padres y hermanos que con su apoyo incondicional supieron inculcar valores éticos y morales para la consecución de los éxitos conseguidos hasta la actualidad.

A la Universidad Nacional de Loja nuestro centro de desarrollo integral, a todas sus autoridades por brindarnos la oportunidad de formarnos y capacitarnos en vuestras prestigiosas aulas; y a todos quienes nos brindaron la información necesaria para poder desarrollar nuestro proyecto de tesis.

**Los Autores.**

2. Título

**a. Título;**

**“IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES ECONÓMICOS QUE INCIDEN EN LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL EN LAS MICROEMPRESAS DE PRODUCCIÓN (LÁCTEOS, PANIFICADORAS Y ARTESANALES) DE LA CIUDAD DE SARAGURO”**

# b. Resúmen



## **b. Resumen;**

El presente trabajo investigativo ha sido realizado en las microempresas productoras (Lácteos, Panificadoras y artesanales) de la ciudad de Saraguro donde se ha podido observar algunas falencias, las mismas que han sido detalladas sobre su base, se plantea propuestas, alternativas de solución, se indica el uso de las técnicas, encuestas mismas que se aplico en un total de 18 gerentes de las microempresas y un total de 108 encuestas para los empleados de dichas microempresas de la Ciudad de Saraguro.

De acuerdo a las encuestas aplicadas y a los datos obtenidos podemos determinar qué. De la entrevista realizada al gerente de la microempresa de Lácteos "Saraguros", indicó que cuenta con el título de bachiller, además su microempresa lleva en el mercado 6 años, el mismo que para iniciar su microempresa lo hizo a través de un préstamo a una entidad bancaria ya que en el medio es fácil acceder a un crédito. Dio a conocer el objetivo principal de la microempresa (elevar los ingresos del conglomerado empresarial y por lo tanto elevar la condición de vida de los proveedores de materia prima). El mismo que se cumple a cabalidad. La misión de la microempresa es (poder llegar y gustar a todas las condiciones sociales). La visión (que Saraguros se convierta en una marca nacional). Indicó que lleva un registro de ventas, y este lo realiza diariamente. Tiene conocimientos sobre planeación y organización,

además que su microempresa cuenta con una estructura organizacional bien definida. Mencionó que la oportunidad que tiene la microempresa es poder llegar a la clase media con su producto, el mismo que confirmó que no recibe ningún curso de capacitación y adiestramiento. La obtención de materia prima la adquiere en su localidad (parroquia Inga Pirka sector Amauta); y esta la adquiere a crédito con un plazo de 15 días la microempresa no cuenta con una tecnología de punta, a su vez este innova su maquinaria de acuerdo a la necesidad, esta cuenta con un número de 10 empleados los mismos que deben cumplir los requisitos establecidos por la microempresa que es tener conocimientos en la rama a ser contratados, a los mismos que se les brinda una capacitación permanente. Los proveedores de ésta microempresa son campesinos e indígenas del lugar, los beneficios que les brinda es buenos precios y calidad de materia prima, el mismo que se encuentra conforme por los servicios que les ofrecen los proveedores; el mismo tiene como sugerencia que eleven su capacidad productiva.

En el mercado local el gerente de la microempresa dijo que existen productos similares o iguales, los mismos que no afectan a su microempresa, y que tuvo inconveniente con otra del mismo tipo al momento de crear su microempresa por lo que monopolizaban los mercados, la estrategia que utilizó para enfrentar a sus competidores son, la calidad, identidad y un excelente servicio. Asegurándonos que existe diferencia entre sus productos y los que ofrece la competencia, también

esta tiene identificado a sus clientes potenciales y existe mano de obra calificada. Manifestándonos que los elementos del ambiente que influye sobre el funcionamiento de la microempresa son el social y el tecnológico.

La información recopilada a las panificadoras de la ciudad de Saraguro en cuanto a la formación profesional de los gerentes encontramos que del total de 4 panaderías que existen en la ciudad de Saraguro, el 50% poseen un título profesional. El tiempo que tienen las microempresa en el mercado indicaron, un 25% lleva en el mercado 5 años, el 25% lleva en el mercado 7 años, el otro 25% está funcionando 9 años y el otro 25% está en el mercado 11 años.

El financiamiento que utilizaron al crear su microempresa, el 50% utilizó capital propio, el otro 50% lo realizó por una entidad financiera. En el medio es fácil acceder a un préstamo bancario que representa el 50%, el otro 50% opinan que no es fácil acceder a un préstamo bancario. Los objetivos planteados por cada una de estas tenemos, llegar a toda la ciudadanía con nuestro producto, crear una sucursal en una parroquia de Saraguro, cubrir el mercado local en su totalidad, ofrecer productos de calidad.

De 4 panificadores 3 dieron a conocer que cuentan con misión y visión. El 75% de los encuestados indica que los objetivos planteados se han cumplido. El 100% opina que llevan un registro de ventas. Todos los gerentes llevan un registro de venta diaria. El 75% no tiene conocimientos

de planeación. El 75% no tiene conocimientos de organización. El 100% manifiesta que las microempresas no cuentan con una estructura organizativa definida. Con lo referente al FODA no tienen bien definida. No cuentan con tecnología de punta que representa un 100%. 2 microempresas adquieren materia prima en la localidad que representa el 50%. El 75% indican que la materia prima adquieren a crédito con un plazo otorgado de 15 días. El 50% reciben cursos de capacitación y adiestramiento en lo que se refiere a contabilidad y atención al cliente. En la escala de empleados que trabajan en las panificadoras tenemos: 50% esta de 3 a 6 empleados, un 50% esta de 6 a 9 empleados. El 75 % solicitan requisitos para contratar personal. El 75% que es la mayoría opina que capacita a sus empleados en diferentes áreas. Los beneficios que tienen son; entrega de la materia prima en el local, buen servicio y bajos precios. El 75% está conforme con los servicios que ofrecen los proveedores. La mayoría de los panificadores opinan que existen productos similares en el mercado local como: pasteles, empanadas cachos. El 75% manifestaron que tienen dificultad con los productos similares de la competencia. El 75% tuvo inconveniente al momento de crear su microempresa con otra del mismo tipo. Todas las panaderías tienen diferencia entre sus productos y los de la competencia como; productos de calidad, buena atención al cliente y buen servicio. El 75% de las microempresas tienen identificado a sus clientes potenciales. El 75% manifiesta que existe en el medio mano de obra calificada.

La encuesta se realizó a 13 microempresas artesanales que existen en la ciudad de Saraguro, el 46% son artesano. El tiempo que tienen las microempresas en el mercado, el 46.15% lleva en el mercado de 4 a 8 años promedio. El 69.23% utilizó capital propio. El 84.62% indicó que es fácil acceder a un préstamo bancario. Los objetivos planteados por cada una de estas; salir adelante, tener un propio local, tener buenos ingresos, tener buenas ventas, ofrecer al público productos de calidad, aumentar el turismo y mejorar económicamente, crecer económicamente. El 53.85% indican que los objetivos planteados se han cumplido. El 72.92% opinan que llevan un registro de ventas diarias. El 69.23% no tiene conocimientos de planeación y el 61.54% tiene conocimientos de organización. El 100% manifiesta que las microempresas no cuentan con una estructura organizativa definida. Con respecto al FODA no tienen bien definida. El 50% adquiere la materia prima en la localidad. El 61.54% señala que la adquiere al contado. El 76.92% reciben cursos de capacitación. En la escala de empleados que trabajan en las microempresas artesanales tenemos: 7.69% esta de 1 a 3 empleados, el 69.23% están de 3 a 6 trabajadores promedio, el 15.38% tienen de 6 a 9 empleados promedio y un 7.69% esta de 9 a 12 empleados promedio. El 53.85% no solicita requisitos para contratar personal. El 7.69% capacita a sus empleados diario, el 15.38% lo hace trimestralmente, el 7.69% lo realiza semestral, el 7.69% capacita anualmente, el 38.46% tienen una capacitación permanente, mientras que el 23.08% no capacita. El

84.62% está conforme con los servicios que ofrecen los proveedores. El 69.23% no tuvo inconveniente al momento de crear su microempresa con otra del mismo tipo. El 84.62% de las microempresas artesanales tienen identificado a sus clientes potenciales. El 69.23% manifiesta que existe en el medio mano de obra calificada.

De acuerdo al análisis realizados a cada uno de las microempresas (Lácteos, Panificadoras y Artesanales) se propone un modelo de la misión y visión, un modelo de organigrama estructural, manual de funciones, publicidad y además se realizó objetivos estratégicos para cada tipo de microempresas en estudio.

## Summary

This research work has been performed in micro-production (Dairy, Bakery and craft) Saraguro city where there has been some shortcomings, they have been carved on its base, makes proposals, alternative solutions indicated the use of techniques that were applied the same survey a total of 18 managers of micro enterprises and a total of 108 in tow for the employees of such micro Saraguro City.

According to the surveys and the data we determine which. In the interview the manager of the Dairy micro "Saraguros", said with a bachelor's degree, plus he carries his small business market 6 years, the same as she did start her small business through a loan to a bank and that the medium is easy access to credit. Unveiled the main objective of the micro (raise revenue conglomerate and therefore increase the living condition of raw material suppliers). The same as you stick to it.

The mission of the microenterprise is (to reach and enjoy all social conditions). The vision (which Saraguros become a national brand). Indicated that keeps track of sales, and this is done daily. Knowledgeable about planning and organization, in addition to his small business has a well defined organizational structure. He said the opportunity for micro-enterprises is to reach the middle class with its product, it was confirmed that receives no training course and training. The procurement of raw material purchased in your local (parish Inga Pirka Amauta sector) and this is acquired on credit within 15 days, the micro does not have a technology to turn this innovative machinery according to necessity, this has a number of 10 employees must meet the same requirements set by the

small business that is having knowledge in the industry to be hired, to them who are given ongoing training. This micro providers are rural and indigenous, the benefits they provide is good value and quality of raw material, which is the same as for the services providers offer, the same suggestion is to raise capacity productive.

In the local market of micro manager said there the same or similar products, they do not affect your small business, and was happy with the same type when creating your small business so monopolized markets, the strategy I use to face their competitors are, the quality, identity and excellent service. Ensuring that there is a difference between their products and competitive offerings, this has also identified potential clients and skilled labor there. Stating that the elements of the environment that influences the performance of microenterprises are the social and technological.

The information gathered at city bakery Saraguro regarding the training of managers found that the total of 4 bakeries that exist in the city of Saraguro, 50% have a college degree. The time you have the small businesses in the market indicated, 25% have been on the market 5 years, 25% have been on the market 7 years, the other 25% is working 9 years and the other 25% are in the market 11 years .

The funding used to build his small business, 50% used their own capital, the other 50% is held by a financial institution. In the middle is easy access to bank loans accounting for 50%, the other 50% say it is easy to access a bank loan. The objectives for each of these have, to reach all citizens with our product, create a branch in a parish Saraguro, cover the entire local market, providing quality products.



3 of 4 bakers announced that they have mission and vision. 75% of respondents indicated that the objectives have been met. He believes 100% that track sales. All managers keep track of daily sales. 75% do not have knowledge of planning. 75% have no knowledge of organization. He said that 100% micro not have a defined organizational structure. With regard to the SWOT are not well defined. They have no technology that represents a 100%. 2 micro-purchase raw material in the area that represents 50%. 75% indicate that the raw materials purchased on credit granted within 15 days. 50% receive training and training in regard to accounting and customer service. On a scale of employees working in the bakery we have: 50% are from 3 to 6 employees, 50% is from 6 to 9 employees. The 75% requirements apply to hiring staff. He is the 75% majority believes that enables employees in different areas. The benefits that are: delivery of raw materials in-house, good service and low prices. 75% are satisfied with the services offered by suppliers. Most bakers believe that there are similar products on the local market as cakes, pies horns. 75% said they have difficulty with similar competing products. 75% He was happy when creating your small business with the same type. All bakeries have differences between their products and as competition, quality products, good customer service and good service. 75% of enterprises have identified your potential customers. 75% says that exists in the middle of skilled labor.

The survey was conducted in 13 micro craft that exist in the city of Saraguro, 46% are craftsmen. He has the micro while in the market, 46.15% have been on the market from 4 to 8 years on average. He used 69.23% equity. The 84.62% indicated that it is easy to access a bank loan. The objectives for each of these, get ahead, have a local himself, have good incomes, have good sales, provide

the public with quality products, increase tourism and economic improvement, economic growth. 53.85% indicate that objectives have been met. The 72.92% think that track daily sales. The 69.23% have no knowledge of planning and 61.54% have knowledge of organization. 100% micro-states that do not have a defined organizational structure. Regarding the SWOT no well-defined. He acquired 50% of raw material locally. He notes that 61.54% purchased in cash. The 76.92% received training. On a scale of employees working in micro craft are: 7.69% is from 1 to 3 employees, 69.23% are from 3 to 6 workers on average, 15.38% are 6 to 9 employees and an average of 9 7.69% this average 12 employees. 53.85% do not apply to hiring requirements. The 7.69% trains its employees daily, 15.38% do so quarterly, 7.69% applied every six months, enables the 7.69% annually, 38.46% have a permanent training, while 23.08% are not trained. The 84.62% are satisfied with the services offered by suppliers. 69.23% He did not mind when creating your small business with the same type. The 84.62% of micro craft have identified your potential customers. He said that there is 69.23% in the middle of skilled labor.

According to analysis conducted for each of the micro (Dairy, Bakery and Artisanal) proposes a model of the mission and vision, a model of organizational structure, operational manual, advertising and also realize strategic objectives for each type of micro under study.

# c. Introducción

### **c. Introducción;**

Las microempresas son conscientes de la imposibilidad de refugiarse tras las fronteras nacionales pero, por otra parte no parecen estar dispuestas a que la economía, la política y la cultura deban estar sometidas a las conveniencias de los mercados internacionales, es por ello que hoy en día la competitividad que existe es tan grande entre las diferentes microempresas de nuestro medio, que ha obligado a estas a utilizar y crear nuevas herramientas para obtener ventajas competitivas priorizando las necesidades de los clientes si como también calidad de productos, y costos.

En la ciudad de Saraguro se puede evidenciar la poca inversión en el sector industrial o de manufactura y la artesanía, las microempresas se han orientado a la comercialización, la cual les ha sido menos complicada al momento de realizar las actividades cotidianas. Por ello la importancia de utilizar un plan estratégico el mismo que permitirá conocer de mejor manera el medio en el que actúa la microempresa y ayudaran a alcanzar los objetivos y metas planteadas.

En el trabajo investigativo se presenta una metodología utilizada para su desarrollo, la misma que incluye diversas técnicas y métodos, así como una entrevista al gerente de las microempresas, entrevistas realizadas a los empleados de las diferentes de las microempresas objeto de estudio.

El trabajo está orientado a ofrecer una propuesta de la planeación estratégica para las microempresas de lácteos panificadora y artesanal de la ciudad de Saraguro, para la cual se inicia con un análisis situacional dentro del que se realizó un análisis interno y externo de la situación actual de las microempresas. Seguido de una breve reseña histórica de cada una de las microempresas de lácteos , panificadores, y artesanales.

A continuación se realiza un análisis FODA de cada una de las microempresas objeto de estudio, en el cual se determinaron los factores internos como son las Fortalezas y Debilidades. Y los factores externos que son las Amenazas y Oportunidades, luego se realiza la matriz de criterios de alto impacto y valoración con sus respectivos porcentajes.

Posteriormente se plantea un modelo organizacional para las microempresas (organigrama) así como proponer la organización administrativa, misión, visión y objetivos organizacionales que deberán ser implementados con sus respectivas metas, estrategias, tácticas, políticas, costo de cada objetivo, el responsable y los resultados esperados.

.Al final del trabajo se realiza un resumen y son puestas a consideración las conclusiones y recomendaciones, las mismas que están encaminadas a dar solución a los problemas por los que actualmente atraviesan las microempresas objeto de estudio.

# d. Revisión de Literatura

## **d. Revisión de Literatura;**

### **Antecedentes**

Saraguro es el más rico y productivo Cantón de la Provincia de Loja, está ubicado al Norte de la “Ciudad Castellana”, a una distancia de 64 Km. Este es un enigmático pueblo descendiente de la nobleza incaica y de una etnia de valientes guerreros dueños de una rica cultura ancestral, con grandes conocimientos que se impartieron en los pueblos conquistados por los españoles y desde ese entonces se radicaron en este lugar permaneciendo allí hasta nuestros días.

Debido a sus raíces étnicas y culturales autóctonas, esta población es una de las más importantes y la que más sobresale en toda América.

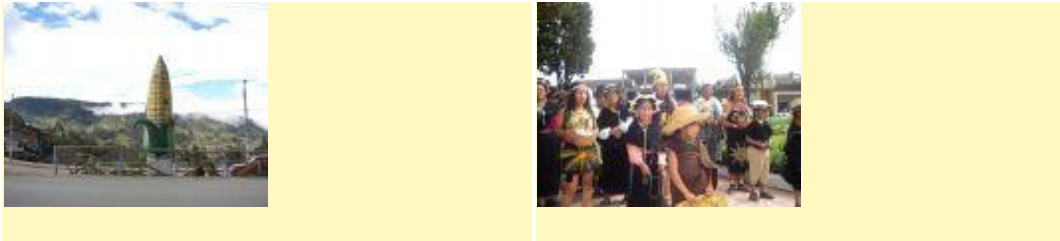
Su valle fértil muy productivo especialmente para el cultivo del maíz ha dado origen a su nombre “Saraguro” “Tierra del maíz”, o “maíz de oro”.<sup>1</sup>

Pese a las investigaciones aún no se sabe exactamente la procedencia del hombre Saraguro, algunos historiadores afirman, que por sus vestuarios, las costumbres, ritos y características étnicas, los indígenas de Saraguro proceden del Cuzco. Otros sostienen en cambio, que los

---

<sup>1</sup> <http://www.vivasaraguro.com/>

Saraguros no son Cuzqueños, sino Bolivianos de las cordilleras del Titicaca o de las cercanías de Cochabamba”.



La Lengua Nativa de los saraguros es el Quichua, aunque se está perdiendo un poco por la influencia comercial de los pueblos cercanos y por parte de la población mestiza que hay en la ciudad, aunque en algunas de las escuelas que pertenecen a las comunidades indígenas se siguen enseñando los dos idiomas cuyas entidades educativas son conocidas como Centros Educativos Bilingües.

## **1. PRINCIPALES ACTIVIDADES**

Saraguro es un pueblo netamente agrícola y ganadero que se levanta imponente a las faldas del Puglla. Por la fertilidad de su tierra (Pacha mama) es considerado como uno de los cantones más productivos de la Provincia de Loja lo que constituye un factor importantísimo para el adelanto y progreso del mismo.

Actualmente se la conoce como la ciudad pujante, cuna de gente fuerte y trabajadora que en sus venas lleva sangre pura con la que defienden sus raíces, y si es preciso la derraman en el campo de batalla para ver



florecer más tarde el fruto de la libertad y el respeto, valores que se los han sabido ganar dentro de la sociedad.<sup>2</sup>

### 1.1. CARACTERÍSTICAS

El hombre Saraguro presenta características raciales que lo distinguen de las demás personas, es fuerte, musculoso, con una gran fortaleza física, la estatura promedio es de 1.65 m. en el caso del hombre y 1.50 en la mujer; su cabello es largo, espeso, muy liso y de un color negro azabache tanto en hombres como mujeres; el hombre se caracteriza por la escasez de su barba, la misma que crece sólo en el mentón y en la parte superior del labio; su semblante es melancólico y triste, un tanto frío en los aspectos que tienen que ver con actos sociales, pero a la vez, es tierno, amable y muy servicial.



Las mujeres son delicadas y más entregadas a los aspectos del hogar. Este grupo étnico con el trabajo y su cultura aportan decididamente al desarrollo de su pueblo y el País en general.

Entre sus más variados productos el que se destaca es el maíz, gramínea que se cultiva en gran escala y al mismo que los nativos le dan

---

<sup>2</sup> <http://www.vivasaraguro.com/>

provechosos empleos, puesto que se trata del principal alimento diario. Lo utilizan en todas sus comidas y aún bebidas, el maíz es preferido en la preparación de la "chi-cha" tan usual en las diferentes épocas del año. De aquí el nombre dado a esta parcialidad indígena del Ecuador de Saraguro, es decir SARA = Maíz y J U RU = inclinado, agobiado o también germinado, esta derivación significaría el maíz agobiado de frutos, tierra ubérrima del maíz o también maíz germinado, preparado para la tradicional "chicha", lugar típico de la famosa chicha de maíz.

## **1.2. LA GANADERÍA**

Para todas las familias Saraguros en ambas regiones (sierra y oriente), la ganadería ha sido y es su principal medio de ingresos. Casi todas las familias poseen un pequeño atado de ganado para la producción de carne, leche y quesillo, un pequeño rebaño de ovejas para producir carne y lana para los tejidos, y todos poseen animales menores destinados al consumo doméstico y comercialización.<sup>3</sup>

## **1.3. LA AGRICULTURA**

En la Sierra, la principal producción es de gramíneas, cuyo mayor exponente es el maíz, todo ello destinado para consumo familiar junto con

---

<sup>3</sup> <http://www.turismosaraguro.com/contenido.aspx?sid=47>

algunas leguminosas, tubérculos y hortalizas que hoy en día aprovechando las técnicas de producción han incrementado su productividad y salen al mercado local y regional. En el Oriente se cultivan frutales, bananos y yuca, principalmente para el consumo doméstico.

#### **1.4. LA ARTESANÍA**

La confección tradicional de la ropa se hace utilizando lana de oveja y con instrumentos rudimentarios y para consumo intrafamiliar; mientras que la confección utilizando fibras sintéticas es para la comercialización en la zona. Existen artesanos que trabajan la cerámica, objetos ornamentales y la madera.

#### **1.5. EL EMPLEO**

En la década del 70, algunos jóvenes se enfrentaron a la formación profesional en diferentes Centros Educativos y Universidades del país, como una estrategia para enfrentar y superar las condiciones de vejación que padecían en su relación intercultural y para enfrentar los retos del desarrollo. Actualmente existen profesionales en diferentes áreas, especialmente en educación, salud y producción que están dando asistencia y apoyando el desarrollo de las propias comunidades. Una gran

parte de las familias viven de los ingresos que obtienen de su empleo profesional.<sup>4</sup>

## **1.6. RIESGOS Y CARENCIAS**

El mayor riesgo es, a su vez, el modernismo del economicismo y consumismo que acechan la identidad cultural y, por ende, la sobrevivencia como pueblo Saraguro. Otras fuertes y graves carencias se relacionan con la falta de políticas de desarrollo, falta de fuentes y medios de trabajo y la consecuente emigración, falta de iniciativas y apoyos para la microempresa agrícola artesanal y otras, deficiencias en la conservación del medio ambiente, reforestación y conservación de bosques naturales, y falta de capacitación sistemática de carácter socio organizativo y laboral. La juventud es quien mayormente se ve afectada por estas carencias.

El Pueblo Saraguro, tradicionalmente, en razón de su fuerte identidad y sano orgullo étnico, ha vivido recogido en sí mismo al amparo de su ámbito natural, con muy pocas relaciones hacia el exterior, lo que ha determinado un aislamiento que no ha favorecido su desarrollo. Actualmente hay un afán de superación en este campo y hay pasos significativos de integración en el contexto nacional.

---

<sup>4</sup> <http://www.turismosaraguro.com/contenido.aspx?sid=47>

En la región han trabajado por varios años agencias internacionales de desarrollo, principalmente en el campo de la infraestructura comunitaria, las que definitivamente finalizaron su presencia en 1998.<sup>5</sup>

## **1.7. FORTALEZAS**

En la actualidad, varias personas del propio pueblo se han dedicado al trabajo en pos de conseguir el desarrollo social y comunitario de sus propias comunidades, desde la conformación de microempresas y ONGs con su propia gente, lo cual permitirá que las estrategias de desarrollo sean hechas desde adentro.

## **2. QUE ES EL FACTOR ECONÓMICO**

Es la esencia misma de la convivencia, adaptada a convivir en paz evitando las disputas y los resentimientos al colocarle un valor a los objetos y a las acciones, creando normas de convivencia basadas en la lógica matemática.

Su misma definición así lo dice, "Eco", del griego "Equa", que quiere decir equilibrio o igualdad y "nomía", del griego "numa", que significa cuenta, convertido por los romanos en "Numero", que es un elemento de la cuenta.

---

<sup>5</sup> <http://www.turismosaraguro.com/contenido.aspx?sid=47>

Con el tiempo se desarrollaron modelos que se aplicaron de diversa forma y a través de la historia han evolucionado hasta hoy, cuando el mundo todo, obedece a un sistema que tiene su base en la riqueza, que se mide con el dinero, objeto representativo que tomó su valor a partir del oro, hasta hace algunos años, la base del sistema económico mundial, ahora fue reemplazado por el comportamiento de los mercados de capitales, resultantes del comercio internacional.

## **2.1. FACTOR ECONÓMICO**

El crecimiento económico es una de las metas de toda sociedad y el mismo implica un incremento notable de los ingresos, y de la forma de vida de todos los individuos de una sociedad. Existen muchas maneras o puntos de vista desde los cuales se mide el crecimiento de una sociedad, se podría tomar como ejes de medición la inversión, las tasas de interés, el nivel de consumo, las políticas gubernamentales, o las políticas de fomento al ahorro; todas estas variables son herramientas que se utilizan para medir este crecimiento. Y este crecimiento requiere de una medición para establecer que tan lejos o que tan cerca estamos del desarrollo.<sup>6</sup>

El primer valor que debemos tener en consideración es frente a quién nos comparamos, o a que sociedad tomaremos como punto de referencia de un modelo ideal de crecimiento y desarrollo. Para esto debemos

---

<sup>6</sup> INTRODUCCION A LA MICROECONOMIA, Sloman John, 1998

considerar que el crecimiento no necesariamente está ligado al desarrollo, ya que el desarrollo incluye aspectos inmateriales como son la libertad de pensamiento, de religión, intelectual, cultural, acceso a la información y opinión pública. Para tener una idea más clara por ejemplo China tiene altos índices de ahorro, ingreso per cápita y de consumo, un excelente acceso a la educación en todos los niveles, pero su propia constitución de 1975 la describe como "Estado socialista de dictadura del proletariado", por lo que muchas de las libertades normales en cualquier país occidental son limitadas o prohibidas para cualquier ciudadano chino.

También para calificar de desarrollada a una nación debemos incluir aspectos materiales de acceso a niveles mínimos de bienes y servicios de calidad; una medida homogénea que captura el bienestar de una nación al menos en lo relacionado a los aspectos materiales es el Producto Interno Bruto, que mide el valor de los bienes y servicios finales producidos al interior de una economía en un año determinado. En términos per cápita, el PIB es considerado como la medida de desarrollo económico, y, por tanto su nivel y tasa de crecimientos son metas por sí mismas.

## **2.2. FACTORES PRODUCTIVOS**

**Dentro de la clasificación del factor económico tenemos:**

- Capital.

- Trabajo.
- Tierra.
- Tecnológico.

Los economistas clásicos consideraban que para producir bienes y servicios era necesario utilizar unos recursos o **factores productivos**: la tierra, el trabajo y el capital. Esta clasificación de factores sigue siendo muy utilizada en la actualidad. Por **tierra** se entiende no sólo la tierra agrícola sino también la tierra urbanizada, los recursos mineros y los recursos naturales en general. Por **capital** se entiende el conjunto de recursos producidos por la mano del hombre que se necesitan para fabricar bienes y servicios: la maquinaria o las instalaciones industriales, por ejemplo. Conviene que esto quede claro ya que la palabra 'capital' se usa muchas veces de forma incorrecta para designar cualquier cantidad grande de dinero. El dinero sólo será capital cuando vaya a ser utilizado para producir bienes y servicios, en cuyo caso se llamará capital financiero. El dinero que se vaya a utilizar para adquirir bienes de consumo no puede ser llamado capital. Por **trabajo** se entiende la actividad humana, tanto física como intelectual. En realidad toda actividad productiva realizada por un ser humano requiere siempre de algún esfuerzo físico y de conocimientos previos.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> [www.eumed.net/cursecon/3/Factores.htm](http://www.eumed.net/cursecon/3/Factores.htm)



Esta clasificación de los factores productivos se correspondía biunívocamente con un análisis "sociológico" del sistema económico en tiempos de los economistas clásicos. En la Inglaterra del siglo XVIII había tres clases sociales claramente diferenciadas: la aristocracia, propietaria de la tierra, la burguesía, propietaria del capital, y los trabajadores. La justificación de los ingresos de la aristocracia y de la burguesía resultaba de la retribución de los factores que poseían y que dedicaban a la producción. En la actualidad la clasificación ha perdido mucho sentido. No existe hoy una aristocracia terrateniente separada de la burguesía y es frecuente encontrar trabajadores que poseen algunas acciones y son propietarios también de una vivienda.

Los clásicos pensaban que para crecer económicamente, para producir más, era suficiente con el aumento de la cantidad de factores disponibles, principalmente del trabajo y del capital. Ahora se sabe que el papel más importante en el crecimiento económico lo tienen los avances en el conocimiento científico y técnico. Podríamos por tanto añadir a los tres factores productivos dos más: los **conocimientos** humanos que están incorporados al factor trabajo (el "*know-how*") y la **tecnología**, o simplemente técnica, que está incorporada al capital.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> [www.eumed.net/cursecon/3/Factores.htm](http://www.eumed.net/cursecon/3/Factores.htm)

### 3. FODA

#### 3.1. Introducción

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas<sup>9</sup>.

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables,

---

<sup>9</sup> [www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml](http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml)

explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

### **3.2. ANÁLISIS**

El Análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración. Intentaré desgazar el FODA para exponer sus partes fundamentales<sup>10</sup>.

Tenemos un objetivo: convertir los datos del universo (según lo percibimos) en información, procesada y lista para la toma de decisiones (estratégicas en este caso). En términos de sistemas, tenemos un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones (el informe FODA que resulta del análisis FODA).

---

<sup>10</sup> [www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml](http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml)

Sostengo que casi cualquier persona puede hacer un análisis FODA. Digo casi porque esa persona tiene que tener la capacidad de distinguir en un sistema:

- Lo relevante de lo irrelevante
- Lo externo de lo interno
- Lo bueno de lo malo

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

Quien haya inventado el Análisis FODA eligió para cada intersección una palabra: así la intersección de "bueno" y "exterior" es una oportunidad, mientras que las cuestiones "positivas" del "interior" de nuestra empresa son una fortaleza, y así sucesivamente.

Distinguir entre el adentro y el afuera de la empresa a veces no es tan fácil como parece.<sup>11</sup> La clave está en adoptar una visión de sistemas y saber distinguir los límites del mismo. Para esto hay que tener en cuenta, no la disposición física de los factores, sino el control que yo tenga sobre ellos. Recordando una vieja definición de límite: lo que me afecta y controlo, es interno al sistema. Lo que me afecta pero está fuera de mi control, es ambiente (externo).

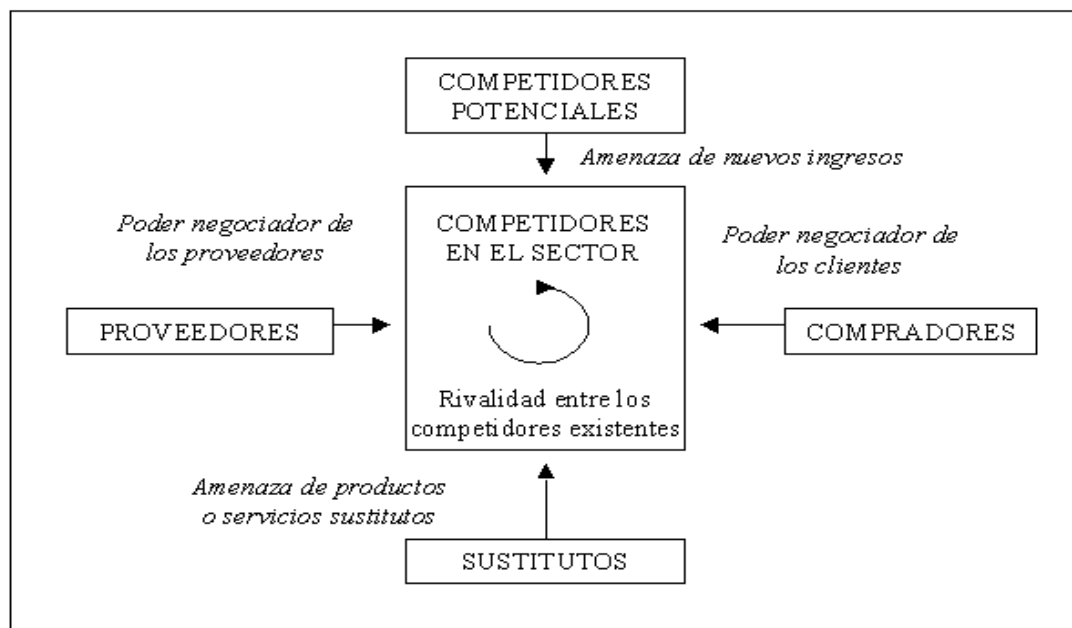
---

<sup>11</sup> [www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml](http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml)

#### 4. LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El **Análisis Porter de las cinco fuerzas** es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor de la Harvard Business School Michael Porter en 1979.<sup>12</sup>

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según el mismo, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.



Este modelo incluye elementos de competencia, como el ingreso

<sup>12</sup> PORTER, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA.

potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores o clientes. Todas y cada una de estas fuerzas configuran un marco de elementos que inciden en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos.

#### **4.1. EL INGRESO POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES**

Hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes determinado si el mercado es o no atractivo y las cuales están representadas en:

- Economías de escala. Estas se refieren a las condiciones de costos en cada uno de los procesos del negocio como: fabricación, compras, mercadeo, cadena de abastecimiento, distribución e investigación y desarrollo. Estas condiciones pueden conducir a un desaliento para el ingreso de competidores potenciales ya que se verían obligados a ingresar sobre una base en gran escala o desventajas en costos.
- Diferenciación del producto. Estas se representan por la identificación y lealtad establecida entre las empresas y los clientes. Esta característica crea una barrera para el ingreso al sector, ya que obliga a los potenciales competidores a realizar grandes inversiones para

poder superar y cambiar los vínculos de lealtad existentes. Esta característica de diferenciación es una barrera de ingreso costosa y lenta para el nuevo competidor debido a que debe buscar mecanismos para ofrecer a los clientes un descuento o margen extra de calidad y servicio para superar la lealtad de los clientes y crear su propia clientela.<sup>13</sup>

- Requisitos de capital. Corresponde a los requerimientos en recursos financieros para competir en la industria. Estos requerimientos están asociados con los recursos para: infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción y las reservas para cubrir posibles pérdidas entre otros.
- Costos Cambiantes. Esta barrera es la creada por la "presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro" (Porter, 1995:30). Estos se reflejan en los costos de entrenar nuevamente a su personal, la dependencia técnica con el nuevo proveedor y el desarrollo de nuevas relaciones, si estos costos de cambio son elevados para el cliente, entonces los nuevos competidores tendrán que ofrecer un gran diferenciador o valor agregado.
- Acceso a los canales de distribución. Las nuevas empresas tienen que asegurar la distribución de su producto y deben convencer a los distribuidores y comerciantes actuales a que acepten sus productos o

---

<sup>13</sup> PORTER, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA.

servicios mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, al igual que comprometerse en mayores esfuerzos de promoción, lo que puede conducir a una reducción de las utilidades de la empresa entrante. Mientras mas restringidos tengan los productores establecidos los canales de distribución , mas difícil será el ingreso" ( Thompson; Strickland:2001:84)<sup>14</sup>

- Desventajas de costos, independientemente de la escala. Se presenta cuando las empresas constituidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser igualadas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas pueden ser las patentes, el control sobre proveedores, la ubicación geográfica, los subsidios del gobierno y la curva de experiencia.
- Política gubernamental. Las regulaciones del gobierno puede limitar y en algunos casos impedir el ingreso a la industria al exigir licencias, permisos, limitaciones en cuanto a la composición de las materias primas, normas del medio ambiente, normas de producto y de calidad y restricciones comerciales internacionales. Estos mecanismos alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales competidores. La caracterización de las barreras para ingresar a una industria dependen igualmente de las capacidades y habilidades que posea las empresas potenciales, ya que las barreras

---

<sup>14</sup> PORTER, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECOSA.



tradicionales de entrada al mercado están siendo aplanadas por competidores hábiles y rápidos que se anticipan a los movimientos de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes.

#### **4.2.LA INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES**

Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. " La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado " (Hitt; Duane Ireland; Hoskisson; 2004: 61).

Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores:

- La rivalidad se intensifica cuando hay muchos competidores o igualmente equilibrados. Mientras mayor sea la cantidad de competidores, mayor es la probabilidad de acciones estratégicas y si los rivales están en igualdad de condiciones, resulta más difícil que algunas dominen el mercado.
- La rivalidad es intensa cuando hay un crecimiento lento de la industria. Si el mercado esta en crecimiento las empresas tratan de maximizar sus recursos para atender el incremento en la demanda de los clientes, pero cuando el crecimiento es lento, la competencia se

convierte en un escenario por buscar mayor participación en el mercado.

- La rivalidad se intensifica cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados. Si los costos constituyen una parte importante del costo total, las empresas tratarán de utilizar el máximo posible de su capacidad productiva. Sin embargo cuando las empresas emplean toda su capacidad productiva, toda la industria se ve afectada por un exceso de capacidad, que se refleja en una disminución de precios acentuando aun mas la competencia.<sup>15</sup>
- La rivalidad se incrementa por falta de diferenciación o costos cambiantes. Cuando los clientes no perciben diferencias en el producto o servicio y si son de primera necesidad, su elección esta basada principalmente en el precio y si los clientes encuentran un producto o servicio diferente, que cumple con sus necesidades con seguridad lo comprarán y crearán relaciones de larga duración. El efecto de los costos cambiantes se puede asociar al costo de oportunidad, teniendo en cuenta que cuanto mas bajo sea el costo por cambiar de producto o servicio, más fácil será para los competidores atraer a los clientes.
- La rivalidad se intensifica cuando existen intereses estratégicos elevados. Mientras existan mas oportunidades, hay mayor probabilidad de que las empresas busquen estrategias para

---

<sup>15</sup> PORTER, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA.

aprovecharlas; igualmente, al iniciar o al proponer una estrategia y ver sus resultados inclina más a los competidores o a algún competidor a emularla. La posición geográfica es un elemento importante de este factor, ya que cuando dos compañías se encuentran en una misma área geográfica se puede generar mayor rivalidad y mayor conocimiento de las acciones de la competencia.

- La rivalidad tiende a ser más intensa cuando el mercado hace que haya incrementos importantes en la capacidad. Cuando las economías de escala dictan que la capacidad debe ser aumentada con base a grandes incrementos, las adiciones a la capacidad pueden alterar crónicamente el equilibrio de la oferta y demanda del sector industrial, en especial si existe el riesgo de que se lleven a cabo simultáneamente por diferentes empresas (Porter, 1995:39).
- La rivalidad se vuelve más intensa mientras haya más competidores diversos. Un conjunto de empresas cuyos objetivos, visiones, propósitos, recursos, nacionalidad sean diferentes, puede conducir a que se tenga dificultad en el acuerdo de las reglas de juego, ya que lo que puede beneficiar a un grupo de competidores no beneficia al total del sector.<sup>16</sup>
- La rivalidad se intensifica en la medida en que sean más peligroso salir del sector o que existan fuertes barreras de salida. Los factores emocionales, económicos y estratégicos llevan a que muchos

---

<sup>16</sup> PORTER, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA.

competidores continúen en el mercado a pesar de estar enfrentando situaciones difíciles y rendimientos negativos. Estas barreras regularmente están representadas por: activos especializados, costos fijos, integraciones estratégicas, barreras emocionales y restricciones legales y sociales. La rivalidad del sector está caracterizada en gran parte por las estrategias de los principales competidores y por la intensidad con que las empresas emplean toda su imaginación y recurso para tratar de superar las acciones de las demás; de igual manera, cuando una empresa emplea una estrategia que le genere ventaja competitiva, intensifica la presión por parte de las rivales.

#### **4.3. LA PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

“Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias” (Nicholson, 1997:113). En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en

las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.<sup>17</sup>

#### **4.4. EL PODER DE NEGOCIACIÓN QUE EJERCEN LOS PROVEEDORES**

El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos.

En un sector industrial el grupo de proveedores tiene poder de negociación cuando:

- Está concentrado en unas pocas empresas grandes.
- Las empresas no están obligadas a competir con otros productos sustitutos.
- El grupo de proveedores vende a diferentes sectores industriales.

---

<sup>17</sup> PORTER, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA.

- Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo de proveedores están diferenciados y requieren un costo cambiante alto.
- El grupo proveedor represente una amenaza de integración hacia delante.

#### **4.5. EL PODER DE NEGOCIACIÓN QUE EJERCEN LOS CLIENTES O COMPRADORES**

Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias<sup>18</sup>. Los clientes o compradores son poderosos cuando:

- Compran una parte sustantiva del producto total de la industria.
- Las ventas del producto que compran representa una parte sustantiva de los ingresos anuales de los proveedores.
- Los productos que compra para el sector industrial no son diferenciados.
- Enfrenta costos cambiantes bajos por cambiar de proveedor.

---

<sup>18</sup> PORTER, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA.

- Los clientes plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás en el negocio de los proveedores.
- Los clientes están bien informado sobre los costos y precios de los productos ofrecidos por el proveedor.

## 5. PLAN ESTRATÉGICO



### *Croquis de las fases de un plan estratégico.*

El **plan estratégico** es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio

plazo. Por ello, un **plan estratégico** se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y **plan estratégico**, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Por tanto, y en contraposición al plan director, un **plan estratégico** es **cuantitativo, manifiesto y temporal**. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.<sup>19</sup>

En el caso concreto de una empresa comercial, el plan estratégico debe definir al menos tres puntos principales:

- **Objetivos numéricos y temporales**, no son válidos los objetivos del tipo "Maximizar las ventas de este año", ya que no especifican una cifra y una fecha. Lo correcto sería, por ejemplo, un objetivo del tipo:

---

<sup>19</sup> [es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_estrat%C3%A9gico](https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico)



"Conseguir que las ventas asciendan a 100.000 € antes de diciembre del presente ejercicio".

- **Políticas y conductas internas**, son variables sobre las que la empresa puede influir directamente para favorecer la consecución de sus objetivos. Por ejemplo: "Establecer una política de tesorería que implique una liquidez mínima del 15% sobre el activo fijo".
- **Relación de acciones finalistas**, son hechos concretos, dependientes de la empresa, y que están encaminados a solucionar una casuística específica de la misma. Por ejemplo: "Iniciar una campaña de publicidad en diversos medios: TV, radio, prensa, para apoyar la promoción de un nuevo producto".

Suele ser común, en el ámbito de los negocios, complementar un plan estratégico empresarial con uno o varios planes operativos. También en el ámbito de la administración de empresas es posible referirse a la "consistencia estratégica". De acuerdo con Arieu (2007), "existe consistencia estratégica cuando las acciones de una organización son coherentes con las expectativas de la Dirección, y éstas a su vez lo son con el mercado y su entorno".

## ETAPAS

Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:

***Etapas 1:*** Análisis de la situación.

Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

***Etapas 2:*** Diagnóstico de la situación.

Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario establecer mecanismos que permitan medir la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).<sup>20</sup>

***Etapas 3:*** Declaración de objetivos corporativos.

Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros adonde la organización pretende llegar. Estos objetivos deben ser debidamente cuantificables, medibles y reales; puesto que luego han de ser medidos.

***Etapas 4:*** Estrategias corporativas.

---

<sup>20</sup> [es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_estrat%C3%A9gico](https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico)

Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

***Etapa 5:*** Planes de actuaciones.

***Etapa 6:*** Seguimiento.

El Seguimiento o monitoreo permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

***Etapa 7:*** Evaluación La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> [es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_estrat%C3%A9gico](https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico)

## **5.1. PLANEACIÓN.**

### **5.1.1. Concepto**

La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

### **5.1.2. Principios**

Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa.

***Factibilidad:*** Lo que se planea ha de ser realizable.

***Objetividad y cuantificación:*** establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadística, estudios de mercado, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.

**Flexibilidad:** es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas.

**Unidad:** todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales.

**Intercambio de estrategias:** cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente.<sup>22</sup>

**Los planes, en cuanto al periodo establecido para su realización se pueden clasificar en:**

- Corto Plazo: menor o igual a un año. Estos a su vez pueden ser:
  - Inmediatos: hasta seis meses.
  - Mediatos: mayor de seis o menor de doce meses.
- Mediano Plazo: de uno a tres años.
- Largo Plazo: mayor a tres años.

### **5.1.3. Etapas De Planeación.**

Está integrada por las siguientes etapas:

---

<sup>22</sup> [www.gestiopolis.com/procesoadministrativo](http://www.gestiopolis.com/procesoadministrativo)

### 5.1.3.1. Propósitos.

Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente a un grupo social.

Las siguientes cuatro características los diferencian de los objetivos.

Son básicos o trascendentales porque constituyen el fundamento de los demás elementos.

Genéricos o cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos.

**Permanentes**, porque permanecen vigentes durante el periodo de vida de la organización.

**Semipermanentes**, porque pueden abarcar un periodo determinado.

### 5.1.3.2. Investigación

La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna con el fin de explicar, describir y predecir la conducta de los fenómenos.

La investigación es trascendental en la planeación, ya que proporciona información a las etapas de la misma para que se lleve a cabo racionalmente.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> [www.gestiopolis.com/procesoadministrativo](http://www.gestiopolis.com/procesoadministrativo)

### 5.1.3.3. Premisas

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectaran al curso en que va a desarrollarse el plan.

Las premisas de acuerdo a su naturaleza pueden ser:

- Internas: cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos.
- Externas: son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades. Estas premisas externas pueden ser:
  - De carácter político.
  - De carácter legal.
  - Económicas.
  - Sociales.
  - Técnicas.
  - Otros factores.
  - Objetivos.

Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

#### **5.1.4. Clasificación de los objetivos**

##### **5.1.4.1. *Estrategias generales***

Comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.

##### **5.1.4.2. *Tácticos o departamentales***

Se refieren a un área o departamento de la empresa, se establecen a corto o mediano plazo.

Operacionales o específicos se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa e invariablemente son a corto plazo.

#### **5.1.5. Estrategias**

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Las estrategias en la empresa nacen como una respuesta para afrontar los retos que implican la competencia, y la vida de la empresa en sí.

Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:



**Determinación de los cursos o alternativas:** consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.

**Evaluación:** analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas.

**Selección de alternativas:** considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas.<sup>24</sup>

Para que las estrategias sean operables y cumplan con su función, es necesario:

- Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo.
- Determinarlas con claridad.
- No confundir las estrategias con las tácticas, ya que estas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.
- Considerar las experiencias pasadas para su establecimiento; esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.
- Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.
- Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación.

---

<sup>24</sup> [www.gestiopolis.com/procesoadministrativo](http://www.gestiopolis.com/procesoadministrativo)

### **5.1.6. Políticas.**

Las políticas son guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

## **5.2. ORGANIZACIÓN**

### **5.2.1. Definición.**

Organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.<sup>25</sup>

### **5.2.2. Elementos del Concepto.**

**Estructura.** La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

---

<sup>25</sup> [www.gestiopolis.com/procesoadministrativo](http://www.gestiopolis.com/procesoadministrativo)

**Sistematización.** Las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia.

**Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.** En la organización surge la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

**Jerárquica.** La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

**Simplificación de funciones.** Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

### **5.2.3. Importancia de la Organización.**

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo<sup>26</sup>.

Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

---

<sup>26</sup> [www.gestiopolis.com/procesoadministrativo](http://www.gestiopolis.com/procesoadministrativo)

# e. Materiales y Métodos

## **e. Materiales y Métodos;**

La metodología es la ruta o camino a través del cual se llega a un fin propuesto y se alcanza el resultado prefijado o como el orden que se sigue en las ciencias para hallar, enseñar y defender la verdad.

Dentro del proceso investigativo se utilizó las metodologías acordes con la información que se requiere obtener y que tiene relación con: Método científico, Método inductivo, y Método descriptivo los mismos que permitieron realizar estudios verídicos apoyados en las técnicas de la investigación como, la observación directa, las encuestas, contenidos teóricos (libros, revistas, internet, folletos, etc.).

### **1. MÉTODOS**

Un método es una serie de pasos sucesivos, conducen a una meta. El objetivo del profesionalista es llegar a tomar las decisiones y una teoría que permita generalizar y resolver de la misma forma problemas semejantes en el futuro. Por ende es necesario que siga el método más apropiado a su problema, lo que equivale a decir que debe seguir el camino que lo conduzca a su objetivo.

## **Método Científico**

Se caracteriza por ser analítico, objetivo, claro, preciso, verificable y explicativo, se fundamenta en la razón, es decir en la lógica, puesto que parte de conceptos, juicios, razonamientos, entiende una situación en su totalidad.

Este método sirvió para recolectar toda la información necesaria para la elaboración del marco teórico, el mismo que permitió sustentar el presente proyecto de investigación.

## **Método Inductivo:**

Es un proceso analítico- sintético mediante el cual se parte del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general que lo rige.

Este permitió primeramente analizar la situación interna empresarial, la misma que ayudó a extraer las fortalezas y debilidades que posee las microempresas en la planificación y organización.

## **Método Descriptivo**

Consiste en la observación actual de los hechos, fenómenos y casos. Se ubica en el presente, pero no se limita a la simple recolección y tabulación de datos, sino que procura la interpretación racional y el análisis objeto de los mismos, con alguna finalidad que ha sido establecida previamente.

Este método se empleó en la descripción de las principales dificultades que enfrentan las microempresas de Saraguro, como también los problemas que tienen en la planificación y organización.

## **2. TÉCNICAS**

Para la recopilación de la información utilizamos técnicas empíricas y científicas como son:

### **Observación**

Es una técnica que consiste en observar el fenómeno, hecho, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.



**Observación Directa:**

Esta técnica permitió tener un contacto personal con el hecho o fenómeno que tratamos de investigar.

**Observación Indirecta:**

Esta técnica permitió tener conocimientos de los hechos y fenómenos, que han sido observados anteriormente por otra persona (Autores de: Libros, revistas, catálogos, fotografías, etc.).

**Entrevista**

Consiste en la obtención de información oral de parte del entrevistado recaudada por el entrevistador en forma directa.

Se aplicó a los propietarios de las microempresas productoras (lácteos, panificadoras y artesanales), el mismo que sirvió para recolectar la información necesaria permitiéndonos de esta manera presentar los resultados con mayor veracidad.

## Encuesta

Es el conjunto de preguntas tipificadas que serán dirigidas a los empleados de las microempresas productoras y artesanales. Es impersonal por ello no lleva nombre, ni identificación de la persona que responde. Los números totales de empleados de las microempresas productoras (lácteos, panificadoras y artesanales) de la ciudad de Saraguro son de 108, datos que fueron obtenidos en base a un censo por parte de los integrantes del grupo.

**CUADRO Nº 1**

<b>MICROEMPRESAS PRODUCTORAS</b>	<b># DE EMPLEADOS</b>
Lácteos	10
Panificadoras	28
Artesanales	70
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>

**FUENTE:** Observación directa por los integrantes del grupo.

**ELABORACIÓN:** Los Autores.

## POBLACIÓN:

**CUADRO Nº 2**

<b>POBLACIÓN</b>	
<b>MICROEMPRESAS</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>Productoras (lácteos, panificadoras y artesanales)</b>	18
<b>Comercializadoras</b>	213
<b>Servicio</b>	47
<b>TOTAL</b>	<b>278</b>

**FUENTE:** Observación directa por los integrantes del grupo.

**ELABORACIÓN:** Los Autores.

## **Muestreo**

El muestreo se lo realizó únicamente de las microempresas productoras (lácteos, panificadoras y artesanales).

Los datos para la población son tomados de la cantidad de microempresas productoras (lácteos, panificadoras y artesanales) que existen hasta la actualidad en la ciudad de Saraguro; Información que fue recolectada en base a un censo realizado por los integrantes del grupo.

## **Procedimiento.**

Se realizó un diagnóstico Interno y Externo con el fin de identificar los factores de producción que inciden en la planificación y organización de las Microempresas de Saraguro (Lácteos, panificadoras y Artesanales) a través de la matriz FODA, el mismo que sirvió para identificar las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de la misma.

Se determinó así mismo las estrategias de planificación y organización de las microempresas del sector. Además se desarrolló el análisis del entorno empresarial a través de la matriz de las 5 fuerzas de Porter (BCG). También se elaboró una propuesta de planeación para las microempresas de producción (lácteos, panificadoras y artesanales) de la ciudad de Saraguro y se propuso un modelo organizacional para las microempresas de la ciudad de Saraguro.

# f. Resultados

## **f. Resultados;**

### **1. INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS A LOS GERENTES Y EMPLEADOS DE LAS MICROEMPRESAS (LÁCTEOS, PANIFICADORAS Y ARTESANALES.)**

#### **1.1. DIAGNOSTICO DE LA ENTREVISTA AL GERENTE DE LA MICROEMPRESA LÁCTEOS SARAGUROS.**

##### **1. ¿Qué título profesional Ud. posee?**

El grado de instrucción con el que cuenta el propietario de la microempresa Lácteos Saraguros es Bachiller.

##### **2. ¿Qué tiempo tiene su empresa en el mercado?**

El tiempo que la microempresa lleva en el mercado es de 6 años.

##### **3. ¿Qué tipo de financiamiento Ud. Utilizó al momento de crear su microempresa?**

El financiamiento para crear su microempresa fue a través de una entidad financiera

**4. ¿En su medio es fácil de acceder a un préstamo bancario?**

En el medio es fácil acceder a un préstamo bancario.

**5. ¿Cuáles son los objetivos de la microempresa?**

El objetivo de esta microempresa es elevar los ingresos del conglomerado empresarial y por lo tanto elevar las condiciones de vida de los proveedores de materia prima.

**6. ¿La microempresa tiene definida la misión, visión; cuáles?**

Misión.- poder llegar y ser aceptados por demandantes en todas las condiciones sociales

Visión.- que Saraguro se convierta en una marca nacional.

**7. ¿Los objetivos planteados por la microempresa se han cumplido?**

Estos se han cumplido a cabalidad.

**8. ¿Lleva un registro de ventas?**

Esta microempresa lleva un registro de ventas y se lo realiza diariamente.

**9. ¿Tiene conocimientos sobre planeación y organización empresarial?**

El gerente de esta microempresa tiene conocimientos de planeación y organización.

**10. ¿Cuenta la microempresa con una estructura organizacional definida?**

La microempresa cuenta con una estructura organizativa bien definida.

**11. ¿Cuál cree Ud. que son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en su microempresa?**

La oportunidad que tiene esta microempresa es poder llegar a la clase media.

**12. ¿Recibe cursos de capacitación?**

El gerente de la microempresa no recibe cursos de capacitación alguna.

**13. ¿La materia prima la adquiere a nivel?**

Esta la adquiere en su localidad (Parroquia Inga Pirka sector Amauta), y a su vez la adquiere a crédito con plazo de 15 días.

**14. ¿Cuenta su microempresa con tecnología de punta?**

La microempresa no dispone con una tecnología de punta.

**15. ¿Cada qué tiempo innova su maquinaria?**

Esta innova su maquinaria de acuerdo a la necesidad.

**16. ¿Indique el número de empleados que trabajan en su microempresa?**

Cuenta con un número de 10 empleados.

**17. ¿Solicita algún requisito para contratar personal?**

La microempresa solicita requisitos el mismo que es poseer conocimientos en la rama a ser contratados.



**18. ¿Cada qué tiempo brinda capacitación a sus empleados?**

Que se les brinde una capacitación permanente

**19. ¿Quiénes son sus proveedores?**

Son campesinos e indígenas del lugar.

**20. ¿Qué beneficios les brinda?**

Buenos precios y calidad en la materia prima.

**21. ¿Están conforme con los servicios que les ofrece los proveedores?**

Se encuentra conforme con los servicios que les ofrece los proveedores.

**22. ¿Qué les gustaría que mejoren en cuanto a los servicios de los proveedores?**

Tiene como sugerencia que eleven su capacidad productiva.

**23. ¿Existen productos similares o iguales en el mercado local?**

El gerente dijo que existen productos similares o iguales los mismos que no afectan a su microempresa.

**24. ¿Al momento de crear su microempresa, tuvo algún inconveniente con otra del mismo tipo?**

Esta tuvo inconvenientes con otra del mismo tipo al momento de crear su microempresa por lo que monopolizaban los mercados.

**25. ¿Qué tipo de herramientas utiliza su microempresa para enfrentar a sus competidores?**

La estrategia que utilizó para enfrentar a sus competidores son: calidad, identidad y un excelente servicio.

**26. ¿Existe diferencia entre sus productos y los que ofrece la competencia?**

Asegurando que existe diferencia entre sus productos y los que ofrece la competencia.

**27. ¿Tiene identificado a sus clientes potenciales?**

La microempresa tiene identificado a sus clientes potenciales.

**28. ¿Existe en el medio mano de obra calificada, en la rama de actividad que se dedica la microempresa?**

El gerente indicó que en el medio existe mano de obra calificada.

**29. ¿Qué elementos del ambiente influye sobre el funcionamiento de la microempresa?**

Los elementos del ambiente que influyen sobre el funcionamiento de la microempresa son: el social y el tecnológico.

## 1.2. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA A LOS GERENTES DE LAS MICROEMPRESAS PANIFICADORAS DE LA CIUDAD DE SARAGURO

### 1. ¿Qué título profesional Ud. posee?

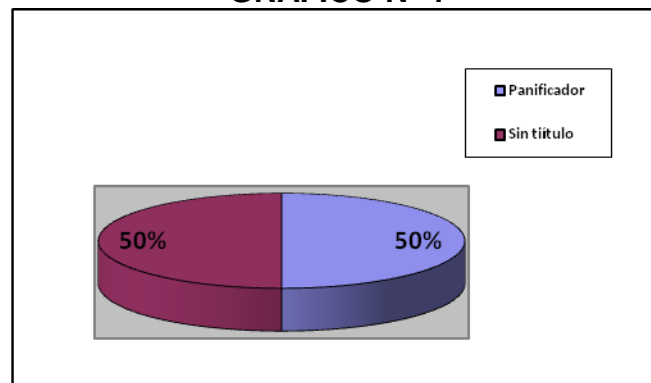
CUADRO Nº 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Panificador	2	50
Sin título	2	50
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los panificadores

ELABORACIÓN: Los autores

GRÁFICO Nº 1



FUENTE: Cuadro Nº 3

ELABORACIÓN: Los autores

### INTERPRETACIÓN:

La encuesta se realizó a las 4 panaderías que existen en la ciudad de Saraguro representando el 100%, donde el 50% poseen un título profesional, mientras el otro 50% no cuenta con título alguno. **Esto nos demuestra que existe una desigualdad sobre la profesión que poseen.**

## 2. ¿Qué tiempo tiene su empresa en el mercado?

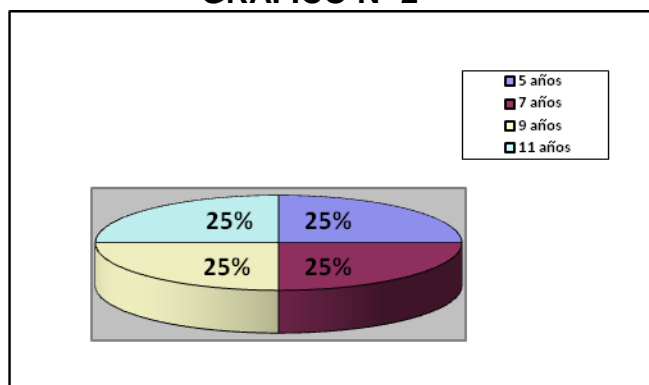
CUADRO N° 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
5 años	1	25
7 años	1	25
9 años	1	25
11 años	1	25
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los panificadores.

ELABORACIÓN: Los autores.

GRÁFICO N° 2



FUENTE: Cuadro N° 4.

ELABORACIÓN: Los autores.

### INTERPRETACIÓN:

Según los datos obtenidos de la encuesta aplicada a las panificadoras sobre el tiempo que tiene la empresa en el mercado, nos indicaron, que un 25% lleva en el mercado 5 años, el 25% lleva en el mercado 7 años, mientras que el otro 25% está funcionando 9 años y el otro 25% está en el mercado 11 años. **Esto indica que las microempresas cuentan con un tiempo considerable dentro del mercado, ya que llevan más de 5 años funcionando en el medio local.**

3. ¿Qué tipo de financiamiento Ud. Utilizó al momento de crear su microempresa?

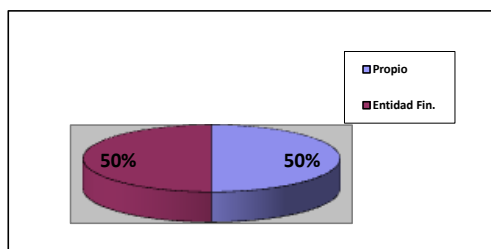
CUADRO Nº 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Propio	2	50
Entidad financiera	2	50
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los panificadores.

ELABORACIÓN: Los autores.

GRÁFICO Nº 3



FUENTE: Cuadro Nº 5

ELABORACIÓN: Los autores

#### INTERPRETACIÓN:

De las respuestas obtenidas a los 4 gerentes de las panificadoras sobre el tipo de financiamiento que utilizaron al momento de crear su microempresa, el 50% utilizó capital propio, mientras que el otro 50% lo hizo mediante crédito a una entidad financiera. **Esto demuestra que la mitad de panificadores iniciaron sus actividades con capital propio, mientras que el resto lo realizó por medio de una entidad financiera.**

#### 4. ¿En su medio es fácil de acceder a un préstamo bancario?

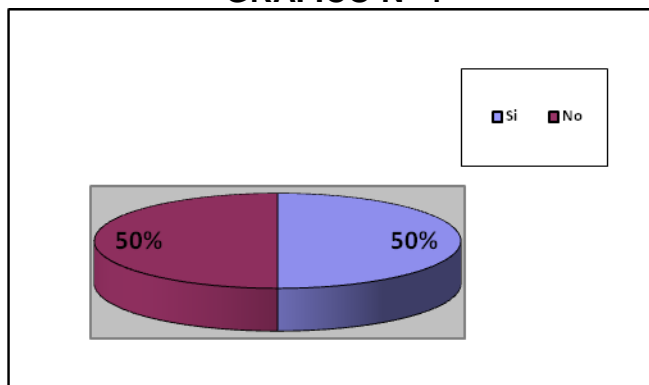
**CUADRO N° 6**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	2	50
No	2	50
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los panificadores

ELABORACIÓN: Los autores

**GRÁFICO N° 4**



FUENTE: Cuadro N° 6

ELABORACIÓN: Los autores

#### **INTERPRETACIÓN:**

De las encuestas realizadas a los gerentes de microempresas panificadoras, nos indicaron que es fácil acceder a un préstamo bancario que representa el 50%, mientras que el otro 50% opinan que no es de fácil acceso a un préstamo bancario en el medio. **Esto demuestra que en Saraguro es posible acceder a un crédito en una entidad financiera, para el 50% de los casos no tienen acceso a un préstamo sería importante determinar las falencias por las cuales no se puede acceder al mismo.**

## **5. ¿Cuáles son los objetivos de la microempresa?**

### **INTERPRETACIÓN:**

Después de aplicar las encuestas a los gerentes de las microempresas panificadoras nos dieron a conocer sobre los objetivos planteados por cada una de estas:

- Llegar a toda la ciudadanía con nuestro producto.
- Crear una sucursal en una parroquia de Saraguro.
- Cubrir en mercado local en su totalidad.
- Ofrecer productos de calidad.

## **6. ¿La microempresa tiene definida la misión, visión; cuáles?**

### **INTERPRETACIÓN:**

Los encuestados dieron a conocer que las microempresas disponen de misión y visión las mismas que detallamos a continuación:

#### **Misión.**

- Hacer conocer nuestros productos en toda la población de Saraguro.
- Ofrecer nuestros productos oportunamente a los clientes de Saraguro.
- Llegar con el producto a todo el cantón.

#### **Visión.**

- Ser el mejor y líder en la elaboración del pan en la ciudad.
- Ofrecer productos de calidad y variedad.

**Cabe señalar que la misión y visión no está correctamente estructurada.**



7. ¿Los objetivos planteados por la microempresa se han cumplido?

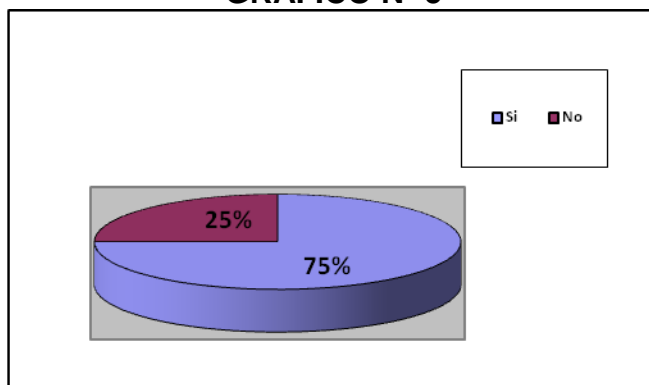
CUADRO Nº 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	3	75
No	1	25
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los panificadores

ELABORACIÓN: Los autores

GRÁFICO Nº 5



FUENTE: Cuadro Nº 7

ELABORACIÓN: Los autores

**INTERPRETACIÓN:**

En lo referente a ésta pregunta podemos indicar que el 75% de los encuestados indican que los objetivos planteados se han cumplido, mientras que el 25% señala que no se ha cumplido con los mismos. **Esto demuestra que la mayor parte de las microempresas cumple con los objetivos planteados.**

## 8. ¿Lleva un registro de ventas?

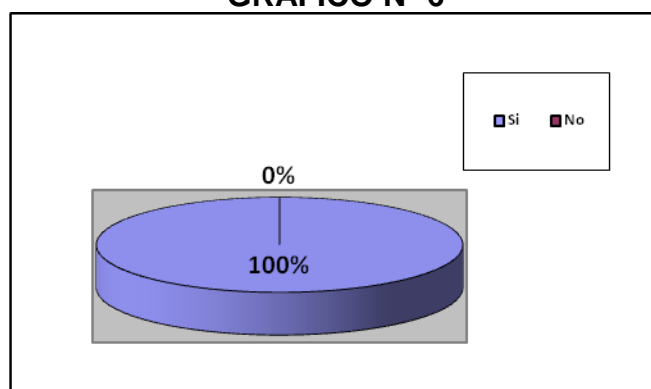
**CUADRO N° 8**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	4	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los panificadores

ELABORACIÓN: Los autores

**GRÁFICO N° 6**



FUENTE: Cuadro N° 8

ELABORACIÓN: Los autores.

### INTERPRETACIÓN:

Como podemos observar en el gráfico, en su totalidad de encuestados que representa el 100% opinan que llevan un registro de ventas. **Frente a esto podríamos decir que las microempresas llevan registros de ventas, adicionalmente expresan que esta es diario**

**Si su respuesta es afirmativa indique la frecuencia de registro:**

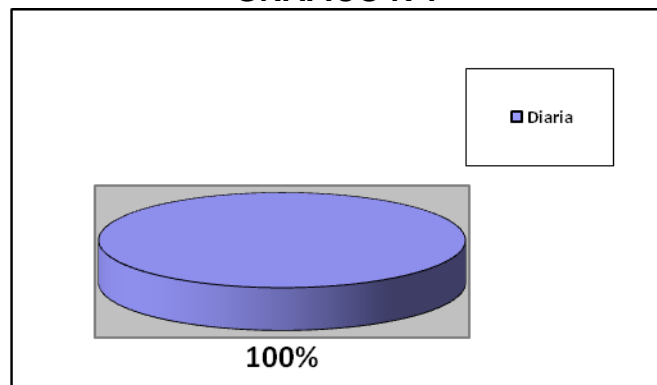
**CUADRO N° 9**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Diaria	4	100
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los panificadores

ELABORACIÓN: Los autores

**GRÁFICO N°7**



**FUENTE:** Cuadro N° 9  
**ELABORACIÓN:** Los autores

**INTERPRETACIÓN:**

Todos los encuestados que representa el 100% dieron a conocer que llevan un registro de ventas diaria. **El mismo que será una fortaleza para el desarrollo de las microempresas.**

**9. ¿Tiene conocimientos sobre planeación y organización empresarial?**

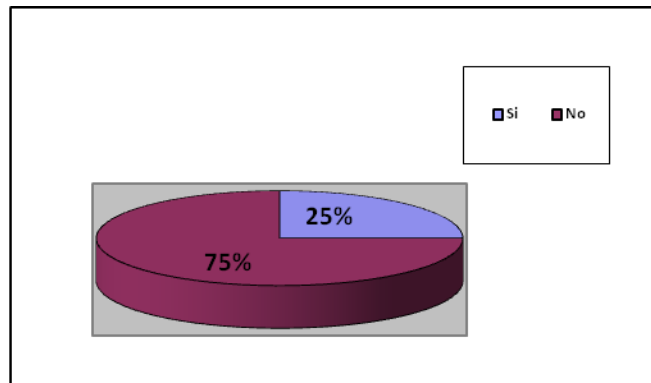
**PLANEACIÓN**

**CUADRO N° 10**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Si	1	<b>25</b>
No	3	<b>75</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los panificadores  
**ELABORACIÓN:** Los autores

**GRÁFICO N° 8**



**FUENTE:** Cuadro N° 10  
**ELABORACIÓN:** Los autores

### **INTERPRETACIÓN:**

Como se puede ilustrar en el gráfico la mayoría de los encuestados que representa el 75% no tiene conocimientos de planeación, y el 25 % que representa la minoría da a conocer que si conoce. **Esto nos demuestra que la falta de conocimientos de planeación puede conllevar a un lento desarrollo administrativo de las panificadoras.**

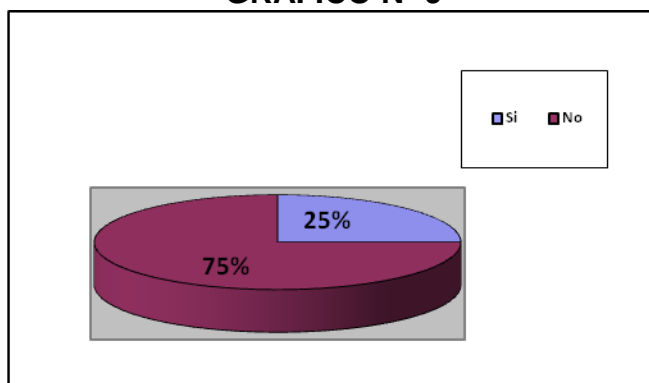
### **ORGANIZACIÓN**

**CUADRO N° 11**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Si	1	<b>25</b>
No	3	<b>75</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los panificadores  
**ELABORACIÓN:** Los autores

**GRÁFICO N° 9**



**FUENTE:** Cuadro N° 11  
**ELABORACIÓN:** Los autores

**INTERPRETACIÓN:**

Como se puede ilustrar en el gráfico la mayoría de los encuestados que representa el 75% no tiene conocimientos de organización, y el 25 % que representa la minoría da a conocer que conoce. **Esto nos demuestra que la falta de conocimientos de organización puede conllevar a un lento desarrollo administrativo de las panificadoras.**

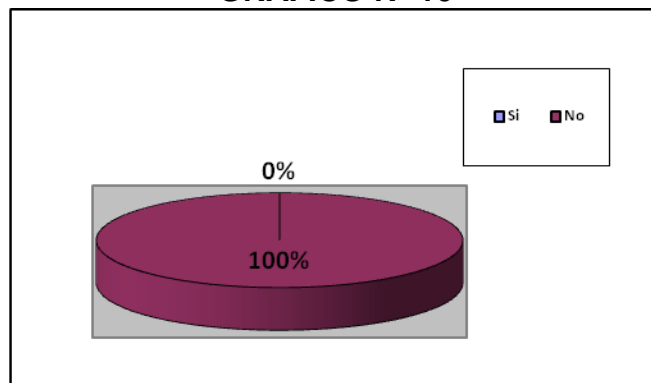
**10.¿Cuenta la microempresa con una estructura organizacional definida?**

**CUADRO N° 12**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	0	<b>0</b>
No	4	<b>100</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los panificadores  
**ELABORACIÓN:** Los autores

**GRÁFICO Nº 10**



**FUENTE:** Cuadro Nº 12  
**ELABORACIÓN:** Los autores

**INTERPRETACIÓN:**

Según las encuestas aplicadas a los panificadores de la ciudad de Saraguro, que representa el 100% manifiesta que las microempresas no cuentan con una estructura organizativa definida. **Sería muy importante que todo el personal que laboran en las microempresas se los ubique de acuerdo a las capacidades y habilidades que desempeñen.**

**11. ¿Cuál cree Ud. que son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en su microempresa?**

**INTERPRETACIÓN:**

Después de aplicar la encuesta a los panificadores de la ciudad de Saraguro nos dieron a conocer las siguientes afirmaciones con lo referente al FODA. **Esto nos demuestra que el FODA dentro de cualquier empresa es fundamental para alcanzar el éxito de las microempresas.**

### **FORTALEZAS.**

- Buen servicio al cliente.
- Productos de calidad.
- Buena atención al cliente.

### **OPORTUNIDADES.**

- Mano de obra calificada.
- Suficiente clientela.

### **DEBILIDADES.**

- Dificultades al adquirir maquinaria de punta por falta de dinero.
- Falta de tecnología.

### **AMENAZAS.**

- Precios bajos de la competencia.
- Competencia.
- Precios elevados al comprar materia prima.

### **12. ¿Cuenta su microempresa con tecnología de punta?**

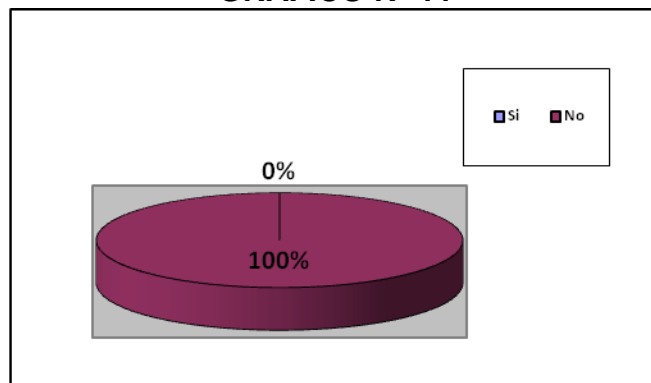
**CUADRO Nº 13**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Si	0	<b>0</b>
No	4	<b>100</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los panificadores

**ELABORACIÓN:** Los autores

**GRÁFICO Nº 11**



**FUENTE:** Cuadro Nº 13  
**ELABORACIÓN:** Los autores

**INTERPRETACIÓN:**

Después de hacer el análisis y como se puede ilustrar en el gráfico la mayoría de los encuestados opina que las panificadoras no cuentan con tecnología de punta que representa un 100%. **Esto demuestra que las microempresas deberían innovar su maquinaria lo cuál permitiría ser más competitivo en el mercado local.**

**13. ¿La materia prima la adquiere a nivel?**

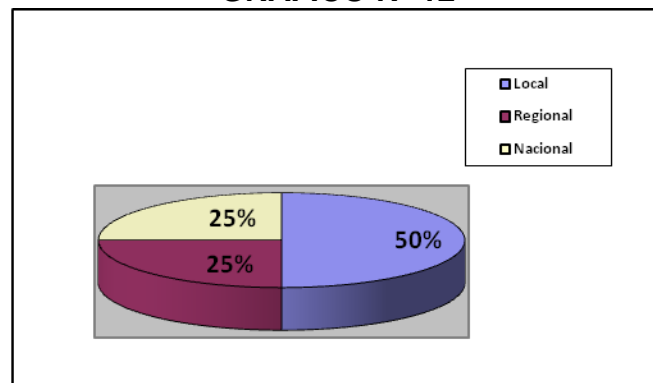
**CUADRO Nº 14**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Local	4	<b>50</b>
Regional	2	<b>25</b>
Nacional	2	<b>25</b>
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los panificadores  
**ELABORACIÓN:** Los autores



**GRÁFICO Nº 12**



**FUENTE:** Cuadro Nº 14  
**ELABORACIÓN:** Los autores

**INTERPRETACIÓN:**

En la presente pregunta referente a la adquisición de materia prima, podemos decir de acuerdo a los resultados, el 50% adquiere la materia prima en la localidad, el 25% a nivel regional y un 25% a nivel nacional. **En esta pregunta nos podemos dar cuenta que la mayor parte de materia prima es adquirida en la localidad, por lo cual esto es favorable a las microempresas porque reduce el costo de producción.**

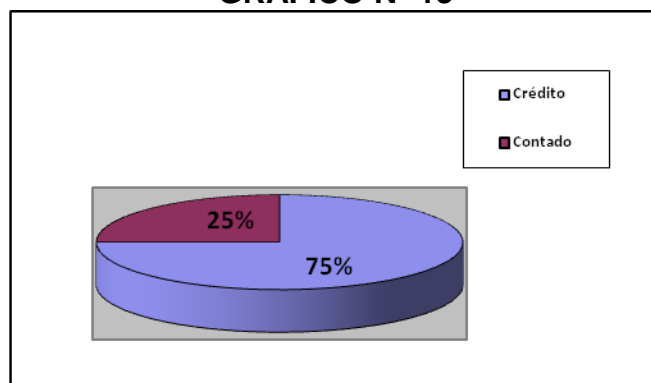
**14. ¿Cómo adquiere la materia prima?**

**CUADRO Nº 15**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Crédito	3	<b>75</b>
Contado	1	<b>25</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los panificadores  
**ELABORACIÓN:** Los autores

**GRÁFICO N° 13**



**FUENTE:** Cuadro N° 15  
**ELABORACIÓN:** Los autores.

**INTERPRETACIÓN:**

En lo referente a esta pregunta el 75% de encuestados indican que la materia prima la adquieren a crédito, mientras que el 25% señala que la adquiere al contado. **Esto demuestra que las microempresas tienen crédito suficiente por parte de los proveedores de materia prima.**

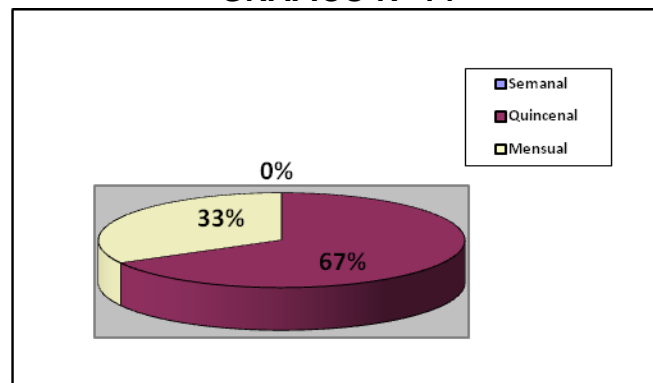
**Si es a crédito mencione el plazo otorgado:**

**CUADRO N° 16**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Semanal	0	<b>0</b>
Quincenal	2	<b>67</b>
Mensual	1	<b>33</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los panificadores  
**ELABORACIÓN:** Los autores

**GRÁFICO N° 14**



**FUENTE:** Cuadro N° 16  
**ELABORACIÓN:** Los autores

**INTERPRETACIÓN:**

Como podemos observar en la pregunta anterior el 67% manifiestan que el plazo otorgado es quincenalmente, mientras que el 33 % lo indica que el plazo es mensualmente. **Esto demuestra que los proveedores otorgan poco tiempo para cancelar sus facturas, lo cual no es tan conveniente para las microempresas.**

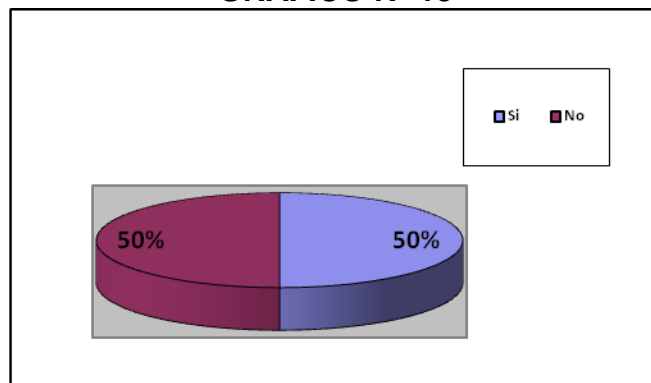
**15. ¿Recibe cursos de capacitación?**

**CUADRO N° 17**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	2	50
No	2	50
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los panificadores  
**ELABORACIÓN:** Los autores

**GRÁFICO Nº 15**



**FUENTE:** Cuadro Nº 17  
**ELABORACIÓN:** Los autores

**INTERPRETACIÓN:**

Como podemos observar en el gráfico el 50% de los encuestados mencionan recibir cursos de capacitación y adiestramiento en lo que se refiere a contabilidad y atención al cliente, mientras que el 50% indica no recibe capacitación. **Frente a esto podemos decir que capacitar continuamente elevaría el nivel de servicio de la microempresa.**

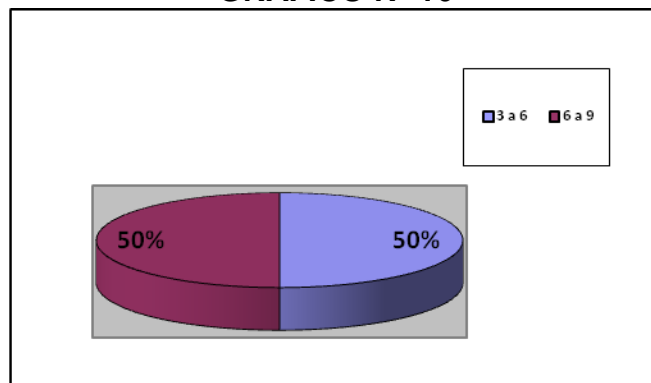
**16.¿Indique el número de empleados que trabajan en su microempresa?**

**CUADRO Nº 18**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
3 a 6	2	50
6 a 9	2	50
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los panificadores  
**ELABORACIÓN:** Los autores

**GRÁFICO Nº 16**



**FUENTE:** Cuadro Nº 18  
**ELABORACIÓN:** Los autores

**INTERPRETACIÓN:**

En la escala de empleados que trabajan en las panificadoras tenemos: 50% está de 3 a 6 empleados, y un 50% esta de 6 a 9 empleados. **Esto demuestra que las microempresas panificadoras cuentan con poco personal de trabajo, el mismo que no permite una producción y comercialización adecuada.**

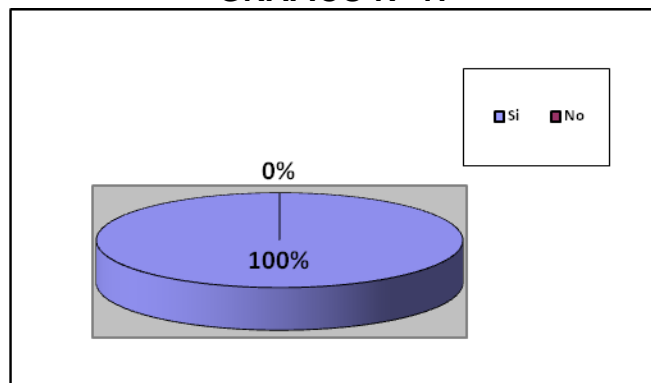
**17. ¿Solicita algún requisito para contratar personal?**

**CUADRO Nº 19**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Si	4	<b>100</b>
No	0	<b>00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los panificadores  
**ELABORACIÓN:** Los autores

**GRÁFICO Nº 17**



**FUENTE:** Cuadro Nº 19  
**ELABORACIÓN:** Los autores

**INTERPRETACIÓN:**

Como podemos observar en el gráfico la mayoría de los encuestados que representa 100% solicita requisitos para contratar personal. **Estos datos nos demuestran que las panificadoras solicitan requisitos al momento de contratar el personal.**

**18.¿Cuáles son los requisitos para contratar él personal de su microempresa?**

**INTERPRETACIÓN:**

Del total de encuestados y después de hacer un análisis podemos detallar los siguientes requisitos:

- Experiencia,
- Puntualidad y
- Responsabilidad.

### 19. ¿Cada qué tiempo brinda capacitación a sus empleados?

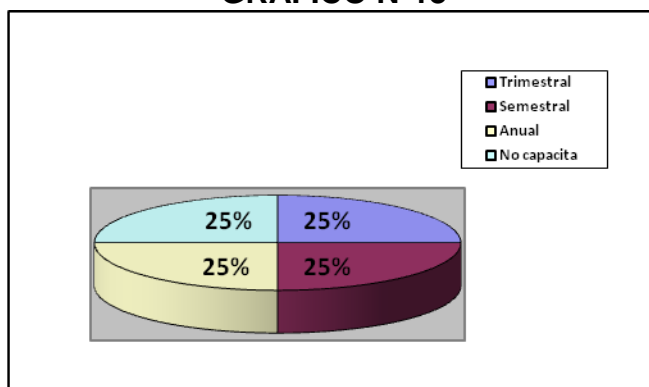
**CUADRO N° 20**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Trimestral	1	25
Semestral	1	25
Anual	1	25
No capacita	1	25
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los panificadores

ELABORACIÓN: Los autores

**GRÁFICO N°18**



FUENTE: Cuadro N° 20

ELABORACIÓN: Los autores

### INTERPRETACIÓN:

Como podemos observar en el gráfico un 25% capacita a sus empleados trimestralmente, otro 25% lo hace semestralmente, el 25% lo realiza anual y el último 25% no capacita. Que podríamos decir que un 75% que representa a la mayoría opina que les capacita a sus empleados en diferentes áreas.

## 20. ¿Quiénes son sus proveedores?

### INTERPRETACIÓN:

Dentro de los criterios de los encuestados de quienes son sus proveedores podemos manifestar lo siguiente:

- Comercial Yessy
- Comercial Patiño
- Comercial Jara

## 21. ¿Qué beneficios les brinda?

### INTERPRETACIÓN:

Del total de encuestados y después de hacer un análisis podemos detallar los siguientes beneficios:

- Entrega de la materia prima en el local,
- Buen servicio y
- Bajos precios.

## 22. ¿Están conforme con los servicios que les ofrece los proveedores?

**CUADRO Nº 21**

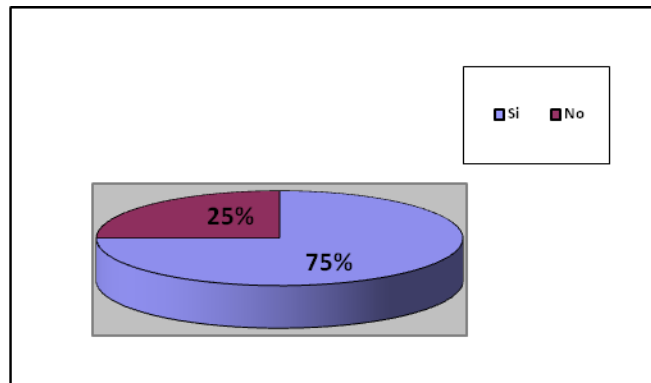
<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Si	3	<b>75</b>
No	1	<b>25</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los panificadores

**ELABORACIÓN:** Los autores



**GRÁFICO N° 19**



**FUENTE:** Cuadro N° 21  
**ELABORACIÓN:** Los autores

**INTERPRETACIÓN:**

Como podemos observar en el gráfico un 75% que podríamos decir que representa la mayoría está conformes con los servicios que ofrecen los proveedores, mientras que el 25% opina que no está conforme. **Esto demuestra que los servicios de los proveedores son buenos ya que brindan la facilidad de entrega a sus clientes.**

**23. ¿Qué les gustaría que mejoren en cuanto a los servicios de los proveedores?**

**INTERPRETACIÓN:**

Todos los encuestados dieron a conocer lo que les gustaría que mejoren sus proveedores en cuanto a los servicios que prestan los mismos.

- Un plazo más amplio de un mes en adelante en el pago de la materia prima,
- Que realicen más descuentos por la compra de materia prima.

## 24. ¿Existen productos similares o iguales en el mercado local?

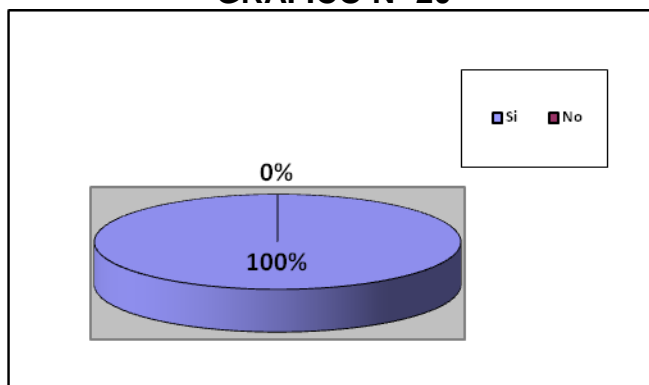
CUADRO N° 22

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	4	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los panificadores

ELABORACIÓN: Los autores

GRÁFICO N° 20



FUENTE: Cuadro N° 22

ELABORACIÓN: Los autores

### INTERPRETACIÓN:

Después de hacer el análisis y como se puede ilustrar en el gráfico la mayoría de los panificadores opinan que existen productos similares en el mercado local como: pasteles, empanadas cachos. **Esto nos demuestra que las panificadoras deberían innovar para que de esta manera se puedan identificarse con productos propios en el mercado.**

**25. ¿La existencia de estos productos afectan a su microempresa?**

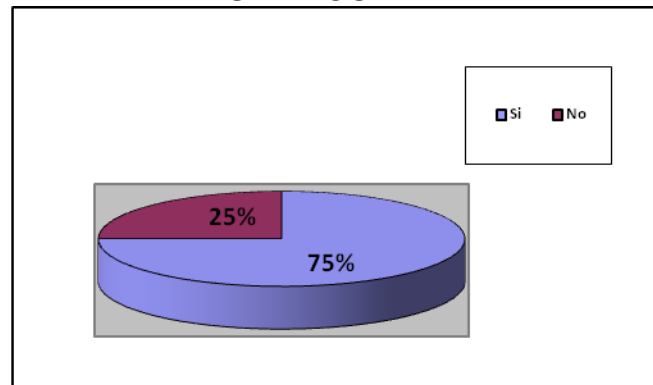
**CUADRO N° 23**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	3	75
No	1	25
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los panificadores

**ELABORACIÓN:** Los autores

**GRÁFICO N°21**



**FUENTE:** Cuadro N° 23

**ELABORACIÓN:** Los autores

**INTERPRETACIÓN:**

La mayoría de los encuestados que representa un 75% se manifestaron que tienen dificultad con los productos similares de la competencia, mientras que un 25% no tiene inconveniente alguno. **Esto indica que los productos similares si afectan a las panificadoras el mismo que reduce el nivel de ventas.**

26.¿Al momento de crear su microempresa, tuvo algún inconveniente con otra del mismo tipo?

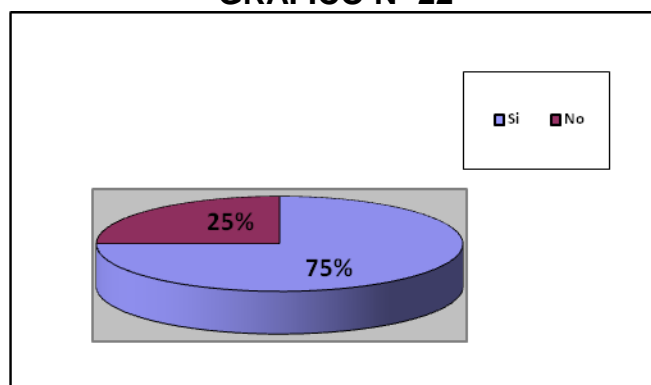
**CUADRO N° 24**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	3	75
No	1	25
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los panificadores

**ELABORACIÓN:** Los autores

**GRÁFICO N° 22**



**FUENTE:** Cuadro N° 24

**ELABORACIÓN:** Los autores

### **INTERPRETACIÓN:**

Según las encuestas aplicadas a los panificadores el 75% tuvo inconveniente al momento de crear su microempresa con otra del mismo tipo como: poca clientela, competencia por microempresas del mismo tipo, mientras que el otro 25% opina que no tuvo ningún inconveniente. **Esto demuestra que la mayoría de los panificadores tuvieron inconvenientes con microempresas que realizaban la misma actividad.**

**27. ¿Qué tipo de herramientas utiliza su microempresa para enfrentar a sus competidores?**

**INTERPRETACIÓN:**

Todos los encuestados dieron a conocer las herramientas que utilizan para enfrentar a los competidores.

- Productos de calidad, buena atención al cliente y buen servicio.

**28. ¿Existe diferencia entre sus productos y los que ofrece la competencia?**

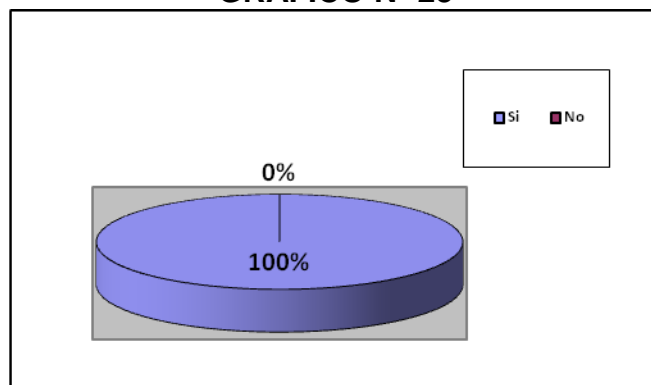
**CUADRO Nº 25**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	4	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los panificadores

**ELABORACIÓN:** Los autores

**GRÁFICO Nº 23**



**FUENTE:** Cuadro Nº 25

**ELABORACIÓN:** Los autores

**INTERPRETACIÓN:**

Según las encuestas aplicadas a los panificadores en su totalidad tienen diferencia entre sus productos y los de la competencia entre estas diferencias tenemos. Productos de calidad, buena atención al cliente y buen servicio.

## 29. ¿Tiene identificado a sus clientes potenciales?

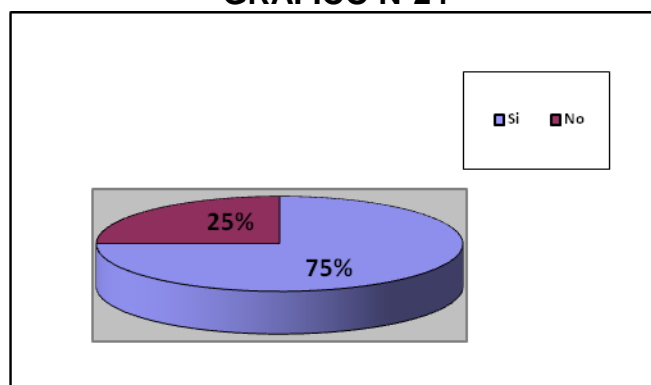
CUADRO Nº 26

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	3	75
No	1	25
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los panificadores

ELABORACIÓN: Los autores

GRÁFICO Nº24



FUENTE: Cuadro Nº 26

ELABORACIÓN: Los autores

### INTERPRETACIÓN:

Después de hacer un análisis y como se puede ilustrar en el gráfico el 75% tienen identificado a sus clientes potenciales y el 25% no tiene identificado. **Esto demuestra que las panificadoras tienen identificado sus clientes potenciales lo cual es beneficioso para la microempresa ya que saben a quien dirigirse.**

30. ¿Existe en el medio, mano de obra calificada en la rama de actividad que se dedica la microempresa?

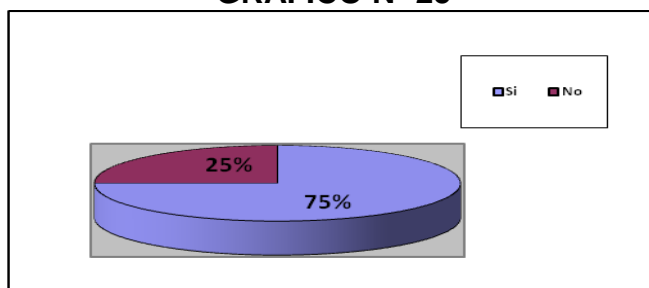
CUADRO Nº 27

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	3	75
No	1	25
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los panificadores

ELABORACIÓN: Los autores

GRÁFICO Nº 25



FUENTE: Cuadro Nº 27

ELABORACIÓN: Los autores

#### INTERPRETACIÓN:

Según las encuestas aplicadas a los panificadores en su mayoría que corresponde al 75% manifiesta que existe en el medio mano de obra calificada, el 25% indica que no. **Esto demuestra que es beneficioso para las microempresas artesanales ya que los trabajadores son del mismo lugar.**

31. ¿Qué elementos del ambiente influye sobre el funcionamiento de la microempresa?

#### INTERPRETACIÓN:

Según las encuestas aplicadas a los panificadores nos manifestaron que los elementos del ambiente que influyen en el funcionamiento de la microempresa podemos indicar, el económico, tecnológico, social.

### 1.3. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA A LOS GERENTES DE LAS MICROEMPRESAS ARTESANALES DE LA CIUDAD DE SARAGURO.

#### 1. ¿Qué título profesional Ud. posee?

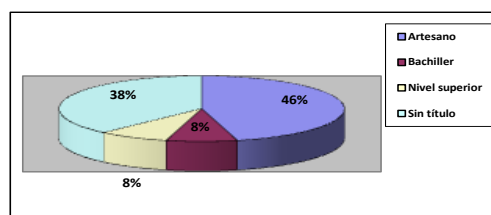
CUADRO N° 28

PROFESIÓN	FRECUENCIA	%
Artesano	6	46
Bachiller en Ciencias Agropecuarias	1	8
Nivel Superior	1	8
Sin título	5	38
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los artesanos

ELABORACIÓN: Los autores

GRÁFICO N° 26



FUENTE: Cuadro N° 28

ELABORACIÓN: Los autores

#### INTERPRETACIÓN:

La encuesta se realizó a las 13 microempresas artesanales que existen en la ciudad de Saraguro que representa el 100%, donde el 46% son artesanos, el 8% tienen el título de bachiller en ciencias agropecuarias, el 8% tienen un nivel superior y un 38% no poseen título alguno. **Esto demuestra que la mayor parte de los encuestados son artesanos y existe gran incidencia de encuestados que no poseen título.**



## 2. ¿Qué tiempo tiene su empresa en el mercado?

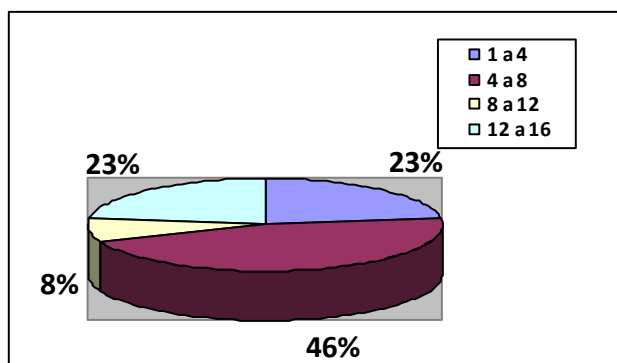
CUADRO Nº 29

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1 a 4	3	23,08
4 a 8	6	46,15
8 a 12	1	7,69
12 en adelante	3	23,08
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los artesanos

ELABORACIÓN: Los autores

GRÁFICO Nº 27



FUENTE: Cuadro Nº 29

ELABORACIÓN: Los autores

### INTERPRETACIÓN:

Según los datos obtenidos de la encuesta aplicada a las microempresas artesanales sobre el tiempo que tiene la empresa en el mercado, nos indicaron, que un 23.08% lleva en el mercado un tiempo promedio de 1 a 4 años, el 46.15% lleva en el mercado de 4 a 8 años promedio, el 7.69% tienen en el mercado de 8 a 12 años promedio y el 23.08% tienen un tiempo de 12 a 16 años promedio. **Esto indica que las microempresas llevan 4 años y tienen mayor porcentaje en el mercado.**

3. ¿Qué tipo de financiamiento Ud. Utilizó al momento de crear su microempresa?

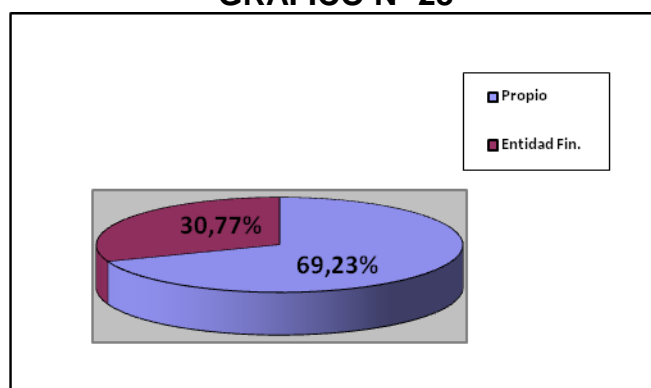
**CUADRO N° 30**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Propio	9	69,23
Entidad Financiera	4	30,77
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los artesanos

**ELABORACIÓN:** Los autores

**GRÁFICO N° 28**



**FUENTE:** Cuadro N° 30

**ELABORACIÓN:** Los autores

**INTERPRETACIÓN:**

De las respuestas obtenidas a los 13 gerentes de las microempresas artesanales sobre el tipo de financiamiento que utilizaron al momento de crear su microempresa, el 69.23% utilizó capital propio, mientras que el otro 30.77% lo hizo por una entidad financiera. **Esto demuestra que la mayoría de las microempresas artesanales iniciaron sus actividades con capital propio, mientras que el resto lo realizó por medio de una entidad financiera.**

#### 4. ¿En su medio es fácil de acceder a un préstamo bancario?

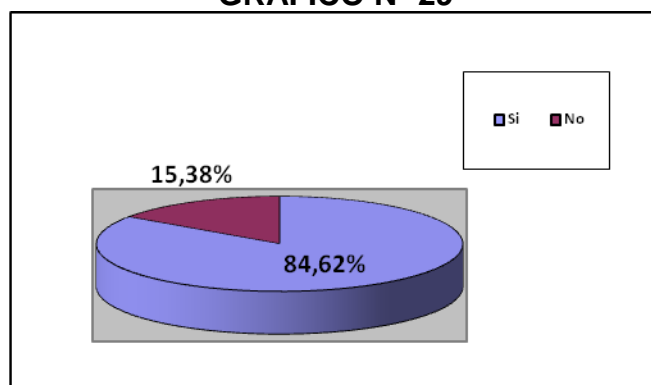
CUADRO Nº 31

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	11	84,62
No	2	15,38
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los artesanos

ELABORACIÓN: Los autores

GRÁFICO Nº 29



FUENTE: Cuadro Nº 31

ELABORACIÓN: Los autores

#### INTERPRETACIÓN:

De las encuestas realizadas a los gerentes de microempresas artesanales, indicaron que es fácil acceder a un préstamo bancario que representa el 84.62%, mientras que el otro 15.38% opinan que no es de fácil acceso a un préstamo bancario en el medio. **Esto demuestra que en el medio es fácil acceder a un crédito en una entidad financiera, pese a ello han preferido financiarse con capital propio lo cual es una oportunidad desaprovechada.**

## **5. ¿Cuáles son los objetivos de la microempresa?**

### **INTERPRETACIÓN:**

Después de aplicar las encuestas a los gerentes de las microempresas artesanales dieron a conocer sobre los objetivos planteados por cada una de estas:

- Salir adelante
- Tener un propio local
- Tener buenos ingresos
- Tener buenas ventas
- Ofrecer al público productos de calidad
- Aumentar el turismo y mejorar económicamente
- Crecer económicamente.

## **6. ¿La microempresa tiene definida la misión y visión; cuáles?**

### **Misión:**

- Ampliar el negocio
- Vender a todo el cantón
- Contar con un local propio
- Seguir creciendo y aportar al progreso de la ciudad.

### **Visión:**

- Ofrecer productos de calidad
- Crecer con el negocio

7. ¿Los objetivos planteados por la microempresa se han cumplido?

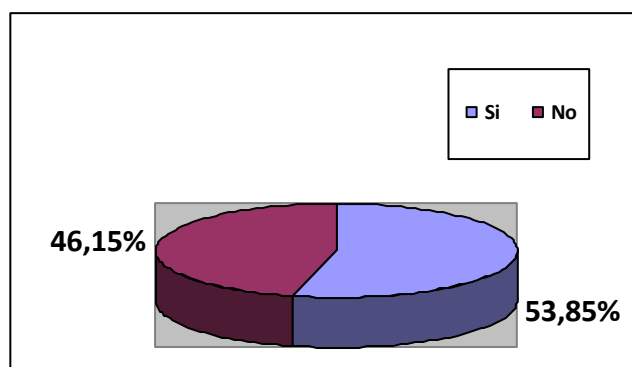
CUADRO Nº 32

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	7	53,85
No	6	46,15
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los artesanos

ELABORACIÓN: Los autores

GRÁFICO Nº 30



FUENTE: Cuadro Nº 32

ELABORACIÓN: Los autores

**INTERPRETACIÓN:**

En lo referente a ésta pregunta podemos indicar que el 53.85% de los encuestados indican que los objetivos planteados si se han cumplido, mientras que el 46.15% señala que no se ha cumplido con los mismos.

**Esto demuestra que la mayor parte de las microempresas cumple con los objetivos planteados.**

## 8. ¿Lleva un registro de ventas?

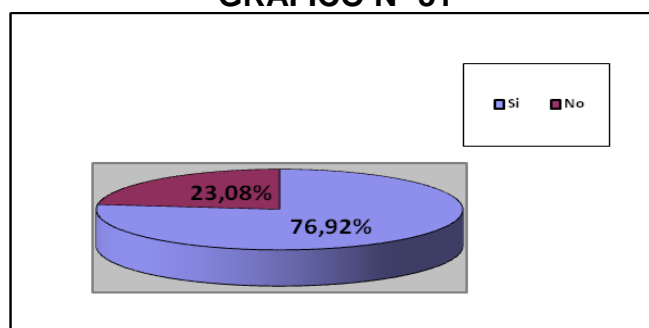
**CUADRO Nº 33**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	10	76,92
No	3	23,08
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los artesanos

ELABORACIÓN: Los autores

**GRÁFICO Nº 31**



FUENTE: Cuadro Nº 33

ELABORACIÓN: Los autores

### INTERPRETACIÓN:

Como podemos observar en el gráfico, la mayoría de encuestados que representa el 72.92% opinan que si llevan un registro de ventas, mientras que el 23.08% no lo hace. **Como podemos observar decimos que en su totalidad microempresas tienen definido los registros de ventas.**

**Si su respuesta es afirmativa indique la frecuencia de registro:**

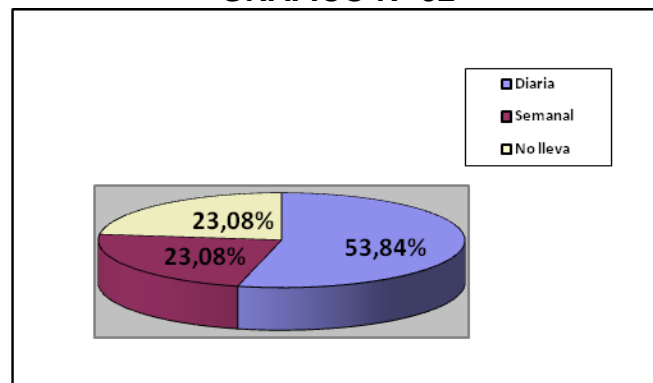
**CUADRO Nº 34**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Diaria	7	53,85
Semanal	3	23,08
No Lleva	3	23,08
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los artesanos

ELABORACIÓN: Los autores

**GRÁFICO Nº 32**



**FUENTE:** Cuadro Nº 34  
**ELABORACIÓN:** Los autores

**INTERPRETACIÓN:**

De los encuestados de las microempresas artesanales dieron a conocer el 53.85% que llevan un registro de ventas diaria, el 23.08% lo hace semanal, mientras que el 23.08% no lleva registros de venta. **Esto demuestra que la mayoría de las microempresas artesanales llevan un registro de ventas.**

**9. ¿Tiene conocimientos sobre planeación y organización empresarial?**

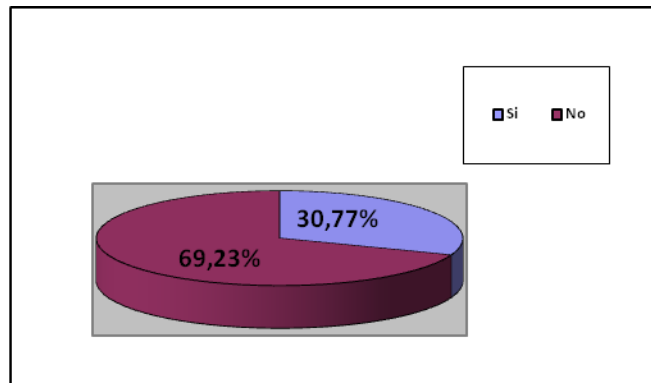
**PLANEACIÓN:**

**CUADRO Nº 35**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	4	30,77
No	9	69,23
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los artesanos  
**ELABORACIÓN:** Los autores

**GRÁFICO Nº 33**



**FUENTE:** Cuadro Nº 35  
**ELABORACIÓN:** Los autores

**INTERPRETACIÓN:**

Como se puede ilustrar en el gráfico la mayoría de los encuestados que representa el 69.23% no tiene conocimientos de planeación, y el 30.77 % que representa la minoría da a conocer que si conoce. **Esto demuestra que la falta de conocimientos de planeación puede conllevar a un lento desarrollo administrativo de las microempresas artesanales.**

**ORGANIZACIÓN:**

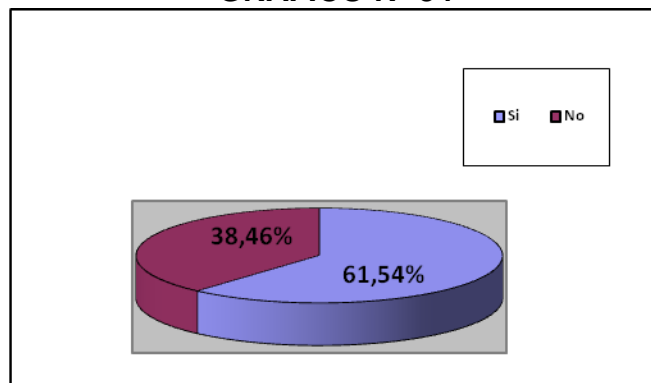
**CUADRO Nº 36**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	8	61,54
No	5	38,46
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los artesanos  
**ELABORACIÓN:** Los autores



**GRÁFICO N° 34**



**FUENTE:** Cuadro N° 36  
**ELABORACIÓN:** Los autores

**INTERPRETACIÓN:**

Como se puede ilustrar en el gráfico la mayoría de los encuestados que representa el 61.54% tiene conocimientos de organización, y el 38.46 % que representa la minoría da a conocer que no conoce. **Esto nos demuestra que los conocimientos de organización deben conocer todo aquel que está al frente de una microempresa para que su desarrollo sea más eficiente.**

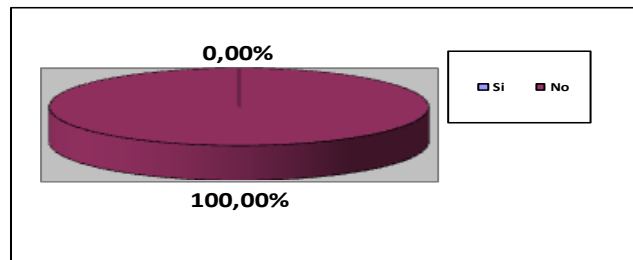
**10.¿Cuenta la microempresa con una estructura organizacional definida?**

**CUADRO N° 37**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	0	
No	13	100
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los artesanos  
**ELABORACIÓN:** Los autores

**GRÁFICO Nº 35**



**FUENTE:** Cuadro Nº 37

**ELABORACIÓN:** Los autores

### **INTERPRETACIÓN:**

Según las encuestas aplicadas a los artesanos de la ciudad de Saraguro, que representa el 100% manifiesta que las microempresas no cuentan con una estructura organizativa definida. **Sería muy importante que todo el personal que laboran en las microempresas se los ubique de acuerdo a la rama de actividad que desempeñen.**

**11. ¿Cuál cree Ud. que son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en su microempresa?**

### **FORTALEZAS:**

- Innovación
- Mayor productividad
- Variedad de productos
- Productos de calidad

### **OPORTUNIDADES:**

- Cuando han ferias
- Salir a otros lugares en ferias.

### DEBILIDADES:

- Balta de inversión
- Disminución en las ventas
- Materia prima no disponible en el medio

### AMENAZAS:

- Mucha competencia
- Falta de lugares de venta

### 12. ¿Cuenta su microempresa con tecnología de punta?

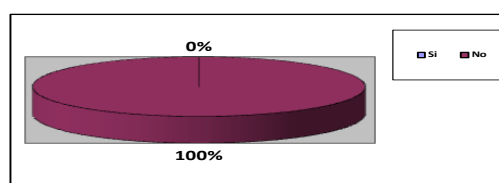
**CUADRO Nº 38**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	0	0
No	13	100
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los artesanos

ELABORACIÓN: Los autores

**GRÁFICO Nº 36**



FUENTE: Cuadro Nº 38

ELABORACIÓN: Los autores

### INTERPRETACIÓN:

Después de hacer el análisis y como se puede ilustrar en el gráfico la mayoría de los encuestados opina que no cuentan con tecnología de punta que representa un 100%. **Esto demuestra que las microempresas deberían innovar su maquinaria lo cual permitiría ser más competitivo en el mercado local.**

### 13. ¿La materia prima la adquiere a nivel?

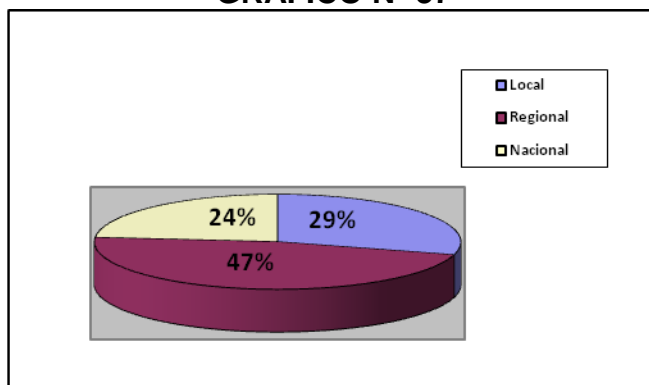
**CUADRO Nº 39**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Local	5	<b>29,41</b>
Regional	8	<b>47,06</b>
Nacional	4	<b>23,53</b>
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los artesanos

**ELABORACIÓN:** Los autores

**GRÁFICO Nº 37**



**FUENTE:** Cuadro Nº 39

**ELABORACIÓN:** Los autores

#### **INTERPRETACIÓN:**

En la presente pregunta referente a la adquisición de materia prima, podemos decir de acuerdo a los resultados, el 50% adquiere la materia prima en la localidad, el 25% a nivel regional y un 25% a nivel nacional.

**En esta pregunta podemos dar cuenta que la mayor parte de materia prima es adquirida en la localidad, por lo cual esto es favorable a las microempresas porque reduce el costo de producción.**

#### 14. ¿Cómo adquiere la materia prima?

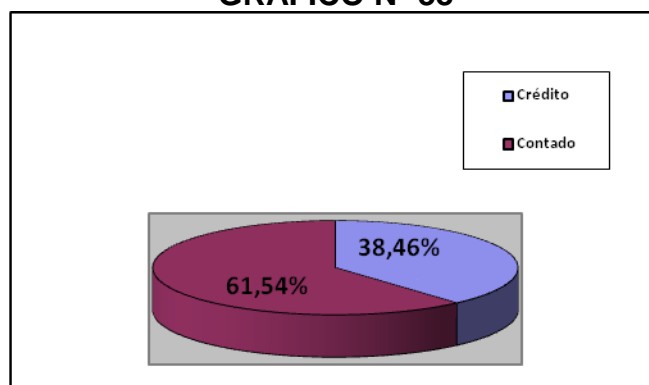
**CUADRO N° 40**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Crédito	5	38,46
Contado	8	61,54
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los artesanos

**ELABORACIÓN:** Los autores

**GRÁFICO N° 38**



**FUENTE:** Cuadro N° 40

**ELABORACIÓN:** Los autores

#### **INTERPRETACIÓN:**

En lo referente a esta pregunta el 38.46% de encuestados indican que la materia prima la adquieren a crédito, mientras que el 61.54% señala que la adquiere al contado. **Esto demuestra que las microempresas no tienen crédito suficiente por parte de los proveedores de materia prima.**

Si es a crédito mencione el plazo otorgado:

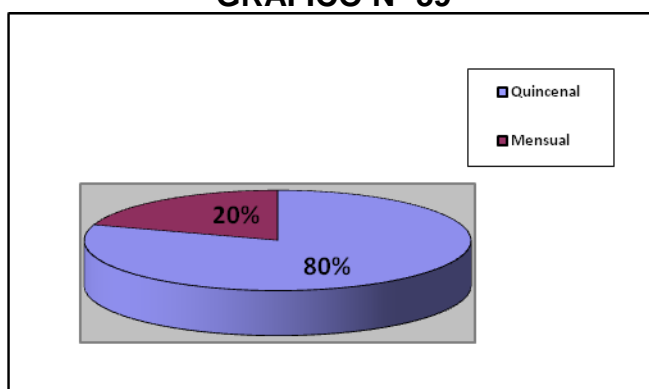
CUADRO N° 41

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Quincenal	4	80
Mensual	1	20
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los artesanos

ELABORACIÓN: Los autores

GRÁFICO N° 39



FUENTE: Cuadro N° 41

ELABORACIÓN: Los autores

#### INTERPRETACIÓN:

Como podemos observar en la pregunta anterior el 80% manifiestan que el plazo otorgado de pago se lo realiza quincenalmente, mientras que el 20% lo hace mensualmente. **Esto demuestra que sería importante que los proveedores otorguen más tiempo en el cobro de la materia prima lo cual sería beneficioso para la microempresa.**

### 15. ¿Recibe cursos de capacitación?

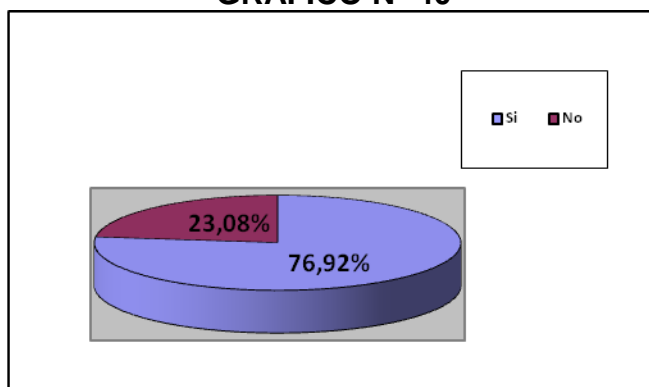
**CUADRO N° 42**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	10	76,92
No	3	23,08
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los artesanos

ELABORACIÓN: Los autores

**GRÁFICO N° 40**



FUENTE: Cuadro N° 42

ELABORACIÓN: Los autores

### INTERPRETACIÓN:

Como podemos observar en el gráfico el 76.92% de los encuestados reciben cursos de capacitación y adiestramiento en: elaboración de artesanías, negocios, contabilidad, atención al cliente y ventas, mientras que el 23.08% no recibe capacitación. **Frente a esto podemos decir que capacitar continuamente elevaría el nivel de servicio de la microempresa.**

16.¿Indique el número de empleados que trabajan en su microempresa?

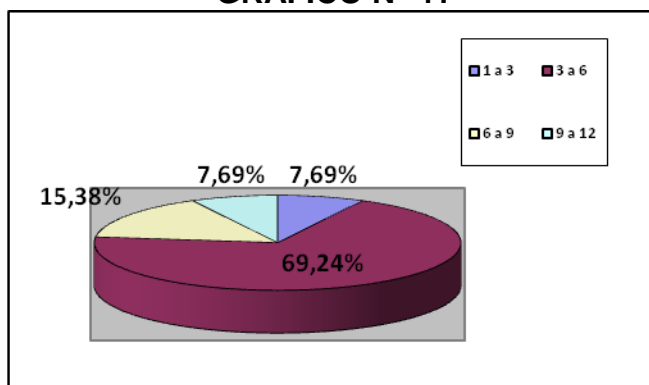
**CUADRO N° 43**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1 a 3	1	7,69
3 a 6	9	69,23
6 a 9	2	15,38
9 a 12	1	7,69
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los artesanos

ELABORACIÓN: Los autores

**GRÁFICO N° 41**



FUENTE: Cuadro N° 43

ELABORACIÓN: Los autores

**INTERPRETACIÓN:**

En la escala de empleados que trabajan en las artesanías tenemos: 7.69% esta de 1 a 3 empleados, el 69.23% están de 3 a 6 trabajadores promedio, el 15.38% tienen de 6 a 9 empleados promedio y un 7.69% esta de 9 a 12 empleados promedio. **Esto demuestra que las microempresas artesanales cuentan con personal de trabajo suficiente, el mismo que permite una producción y comercialización adecuada.**



## 17. ¿Solicita algún requisito para contratar personal?

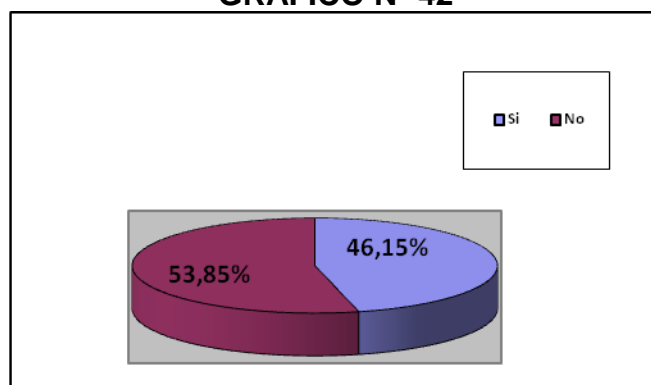
**CUADRO N° 44**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	6	46,15
No	7	53,85
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los artesanos

ELABORACIÓN: Los autores

**GRÁFICO N° 42**



FUENTE: Cuadro N° 44

ELABORACIÓN: Los autores

### INTERPRETACIÓN:

Como podemos observar en el gráfico el 46.15% solicita requisitos para contratar personal, mientras que el 53.85% no lo hace. **Estos datos demuestran que las microempresas artesanales la mayoría no solicitan requisitos al momento de contratar el personal.**

**18. ¿Cuáles son los requisitos para contratar el personal de su microempresa?**

**INTERPRETACIÓN:**

Del total de encuestados y después de hacer un análisis podemos detallar los siguientes requisitos:

- Responsabilidad y ganas de trabajar
- Conocimiento en labores a fines
- Tener experiencia
- puntualidad.

**19. ¿Cada qué tiempo brinda capacitación a sus empleados?**

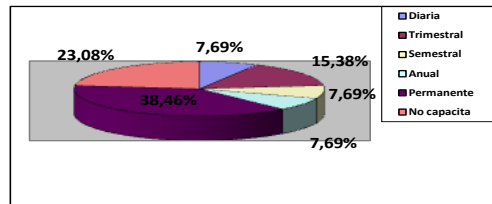
**CUADRO Nº 45**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Diaria	1	7,69
Trimestral	2	15,38
Semestral	1	7,69
Anual	1	7,69
Permanente	5	38,46
No Capacita	3	23,08
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los artesanos

**ELABORACIÓN:** Los autores

**GRÁFICO N° 43**



**FUENTE:** Cuadro N° 45  
**ELABORACIÓN:** Los autores

### **INTERPRETACIÓN:**

Como podemos observar en el gráfico un 7.69% capacita a sus empleados diario, otro 15.38% lo hace trimestralmente, el 7.69% lo realiza semestral, el 7.69% capacita anualmente, el 38.46% tienen una capacitación permanente, mientras que el 23.08% no capacita.

**Podríamos decir que la mayoría opina que si les capacita a sus empleados en diferentes áreas.**

### **20. ¿Quiénes son sus proveedores?**

#### **INTERPRETACIÓN:**

Dentro de los criterios de los encuestados de quienes son sus proveedores podemos manifestar lo siguiente:

- Bisutería – Bazar JMC
- Comercial Castillo
- Bazar Reina del Cisne
- Bazar mil novedades
- Comercial cesar castro

## 21. ¿Qué beneficios les brinda?

### INTERPRETACIÓN:

Del total de encuestados y después de hacer un análisis podemos detallar los siguientes beneficios:

- Entrega de la materia prima en el local,
- Buen servicio y
- Bajos precios.

## 22. ¿Están conforme con los servicios que les ofrece los proveedores?

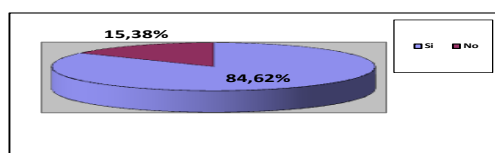
CUADRO Nº 46

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	11	84,62
No	2	15,38
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los artesanos

ELABORACIÓN: Los autores

GRÁFICO Nº 44



FUENTE: Cuadro Nº 46

ELABORACIÓN: Los autores

### INTERPRETACIÓN:

Como podemos observar en el gráfico un 84.62% que podríamos decir que representa la mayoría está conforme con los servicios que ofrecen los proveedores, mientras que el 15.38% opina que no está conforme. **Esto demuestra que los servicios de los proveedores son bueno ya que brindan la facilidad de entrega a sus clientes.**

**23. ¿Qué les gustaría que mejoren en cuanto a los servicios de los proveedores?**

**INTERPRETACIÓN:**

Todos los encuestados dieron a conocer lo que les gustaría que mejoren sus proveedores en cuanto a los servicios que prestan los mismos.

- Atención al cliente
- Facilidad de pago
- Que den más crédito
- Descuentos y variedad de productos.

**24. ¿Existen productos similares o iguales en el mercado local?**

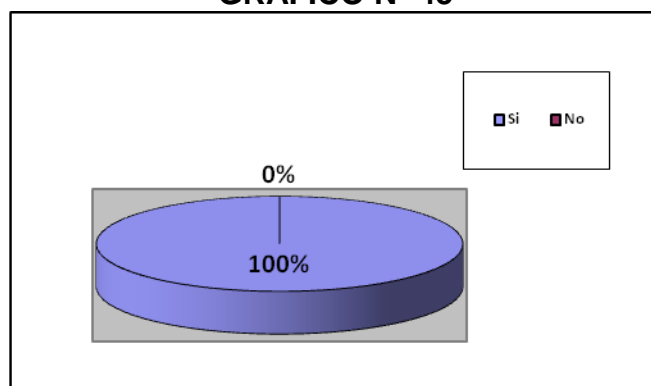
**CUADRO Nº 47**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Si	13	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los artesanos

**ELABORACIÓN:** Los autores

**GRÁFICO Nº 45**



**FUENTE:** Cuadro Nº 47

**ELABORACIÓN:** Los autores

### INTERPRETACIÓN:

Después de hacer el análisis y como se puede ilustrar en el gráfico la mayoría de las microempresas artesanales opinan que existen productos similares en el mercado local como: artesanías, manillas, productos en lana y mullos, cerámica. **Esto demuestra que las microempresas artesanales deberían innovar para que de esta manera se puedan identificarse con productos propios en el mercado.**

### 25. ¿La existencia de estos productos afectan a su microempresa?

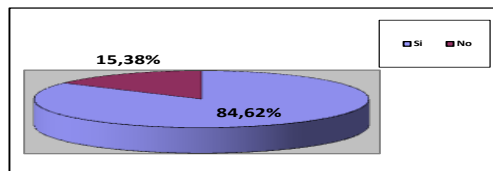
CUADRO N° 48

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	11	84,62
No	2	15,38
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los artesanos

ELABORACIÓN: Los autores

GRÁFICO N° 46



FUENTE: Cuadro N° 48

ELABORACIÓN: Los autores

### INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los encuestados que representa un 84.62% manifestaron que tienen dificultad con los productos similares de la competencia, mientras que un 15.38% no tiene inconveniente alguno. **Esto indica que los productos similares si afectan a las microempresas artesanales el mismo que reduce el nivel de ventas.**

26. ¿Al momento de crear su microempresa, tuvo algún inconveniente con otra del mismo tipo?

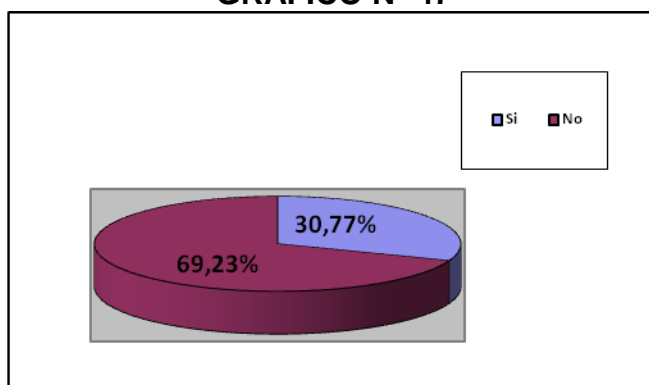
CUADRO Nº 49

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	4	30,77
No	9	69,23
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los artesanos

ELABORACIÓN: Los autores

GRÁFICO Nº 47



FUENTE: Cuadro Nº 49

ELABORACIÓN: Los autores

#### INTERPRETACIÓN:

Según las encuestas aplicadas a las microempresas artesanales el 30.77% tuvo inconveniente al momento de crear su microempresa con otra del mismo tipo como: problemas en ventas por el espacio físico con otro del mismo tipo, mientras que un 69.23% opina que no tuvo. **Esto demuestra que la mayoría de los panificadores no tuvieron inconvenientes con microempresas que realizaban la misma actividad.**

**27. ¿Qué tipo de herramientas utiliza su microempresa para enfrentar a sus competidores?**

**INTERPRETACIÓN:**

Todos los encuestados dieron a conocer las herramientas que utilizan para enfrentar a los competidores son: Nuevos modelos, buena atención al cliente, productos de calidad y variedad, innovación de productos.

**28. ¿Existe diferencia entre sus productos y los que ofrece la competencia?**

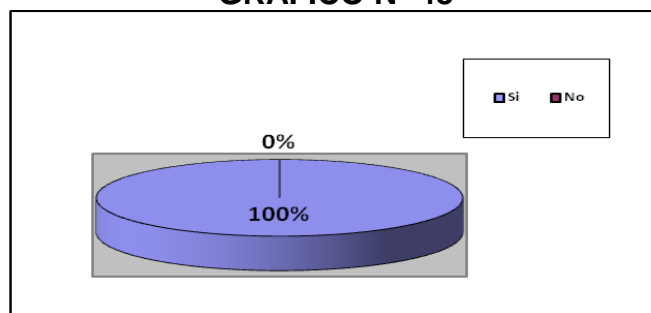
**CUADRO N° 50**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Si	13	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los artesanos

**ELABORACIÓN:** Los autores

**GRÁFICO N° 48**



**FUENTE:** Cuadro N° 50

**ELABORACIÓN:** Los autores

**INTERPRETACIÓN:**

Según las encuestas aplicadas a los artesanos en su totalidad tienen diferencia entre sus productos y los de la competencia entre estas diferencias tenemos: Productos de calidad, buena atención al cliente y buen servicio.



## 29. ¿Tiene identificado a sus clientes potenciales?

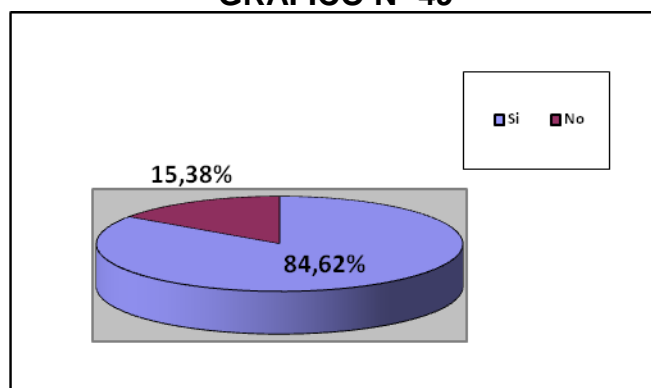
**CUADRO Nº 51**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	11	84,62
No	2	15,38
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los artesanos

**ELABORACIÓN:** Los autores

**GRÁFICO Nº 49**



**FUENTE:** Cuadro Nº 51

**ELABORACIÓN:** Los autores

### **INTERPRETACIÓN:**

Después de hacer un análisis y como se puede ilustrar en el gráfico el 84.62% tienen identificado a sus clientes potenciales y el 15.38% no tiene identificado. **Esto nos demuestra que las microempresas artesanales tienen un número considerable de clientes potenciales lo cual es beneficioso para la microempresa.**

30. ¿Existe en el medio mano de obra calificada, en la rama de actividad que se dedica la microempresa?

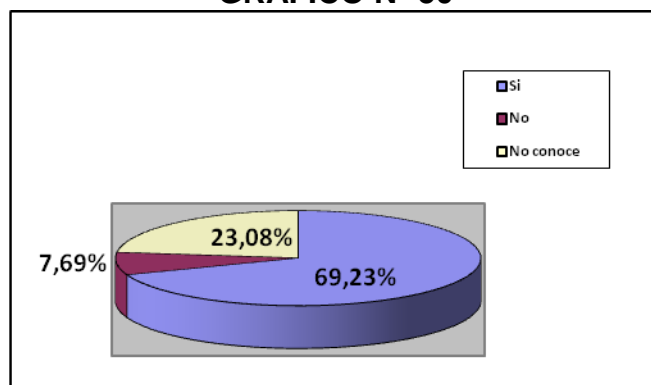
**CUADRO Nº 52**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	9	69,23
No	4	30,77
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los artesanos

**ELABORACIÓN:** Los autores

**GRÁFICO Nº 50**



**FUENTE:** Cuadro Nº 52

**ELABORACIÓN:** Los autores

### **INTERPRETACIÓN:**

Según las encuestas aplicadas a los artesanos en su mayoría que corresponde al 69.23% manifiesta que existe en el medio mano de obra calificada, el 30.77% indica que no. **Esto demuestra que es beneficioso para las microempresas artesanales ya que los trabajadores son del mismo lugar.**

**31. ¿Qué elementos del ambiente influye sobre el funcionamiento de la microempresa?**

**INTERPRETACIÓN:**

Según las encuestas aplicadas a las microempresas artesanales manifestaron que los elementos del ambiente que influyen en el funcionamiento de la microempresa podemos indicar:

- Económico, tecnológico, social, cultural, político.

#### 1.4. INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS A LOS EMPLEADOS DE LAS MICROEMPRESAS DE (LÁCTEOS, PANIFICADORAS Y ARTESANALES) DE LA CIUDAD DE SARAGURO.

##### 1. ¿Qué grado de instrucción posee usted?

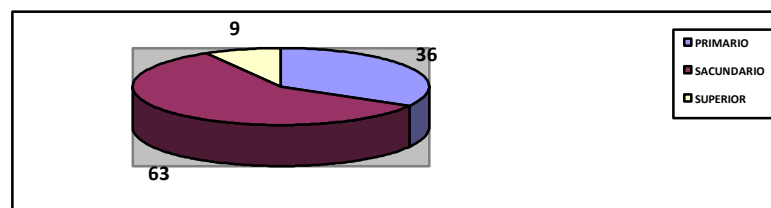
CUADRO Nº 53

NIVEL DE ESTUDIO	PRIMARIO		SECUNDARIO		SUPERIOR		TOTAL
	f.	%	f.	%	f.	%	
SECTOR							
LÁCTEOS			8	80,00	2	20,00	10
PANIFICADORAS	10	35.71	16	57.14	2	7.14	28
ARTESANALES	26	37.14	39	55.71	5	7.14	70
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>		<b>63</b>		<b>9</b>		<b>108</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de lácteos, panificadoras y artesanales

ELABORACIÓN: Los autores

GRÁFICO Nº 51



FUENTE: Cuadro Nº 53

ELABORACIÓN: Los autores

#### INTERPRETACIÓN:

Según la encuesta aplicada a los 108 empleados de las microempresas "Lácteos, panificadoras y artesanales" de la ciudad de Saraguro a cerca del grado de instrucción que poseen indicaron, en la microempresa lácteos 8 trabajadores que representa el 80% tienen instrucción secundaria mientras que 2 trabajadores que representa el 20% tienen nivel superior. En las panificadoras, el 35.71% tienen instrucción primaria, el 57.14% tienen instrucción secundaria y el 7.14% tienen instrucción superior. En las artesanales el 37.14% tienen el nivel primario, el 55.71% tienen instrucción secundaria y el 7.14% tienen instrucción superior. **Esto demuestra que existe un número considerable de empleados que poseen una instrucción secundaria el mismo que es beneficioso para el desarrollo de las microempresas.**

## 2. ¿Qué profesión tiene?

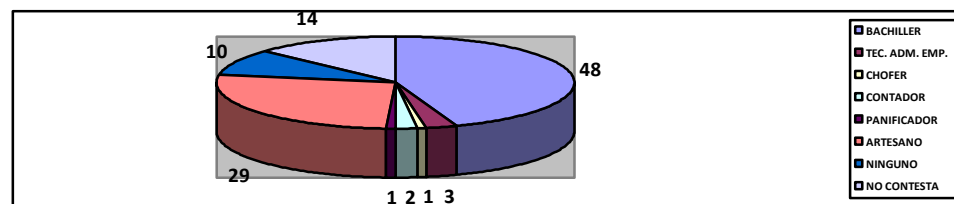
**CUADRO Nº 54**

SECTOR \ PROFESIÓN	Bachiller		Tec. Adm. Empresas		Chofer		Contador		Panificador		Artesano		Ninguno		No contesta		TOTAL
	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%	
LÁCTEOS	4	40,00	2	20,00	1	10,00									3	30,00	10
PANIFICADORAS	15	53.57	1	3.57			1	3.57	1	3.57			10	35.71			28
ARTESANALES	29	41.43					1	1.43			29	41.43			11	15.71	70
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>		<b>3</b>		<b>1</b>		<b>2</b>		<b>1</b>		<b>29</b>		<b>10</b>		<b>14</b>		<b>108</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los empleados de lácteos, panificadoras y artesanales

**ELABORACIÓN:** Los autores

**GRÁFICO Nº 52**



**FUENTE:** Cuadro Nº 54

**ELABORACIÓN:** Los autores

### INTERPRETACIÓN:

Las encuestas aplicadas a los 108 empleados de las microempresas los de Lácteos mencionaron a cerca de la profesión que poseen, el 40.00% manifestaron que son bachilleres, el 20.00 son técnicos en Administración de Empresas, el 10.0% es chofer y el 30.00% no contesta. En las Panificadoras mencionaron, el 53.57% son bachilleres, el 3.57% son técnicos en Administración de Empresas, el 3.57% son contadores, el 3.57% son panificadores. En las Artesanales el 41.43% son bachilleres, el 1.43 son contadores, el 41.43% son artesanos y 15.71% no contestan. **Esto demuestra que existe un número considerable de empleados que son bachilleres el mismo que es beneficioso para el desarrollo de las microempresas.**

### 3. ¿Cuál es su cargo?

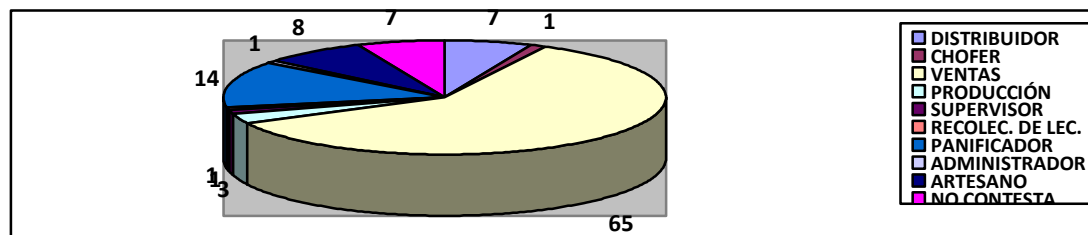
**CUADRO Nº 55**

SECTOR \ CARGO	Distribuidor		Chofer		Ventas		Producción		Supervisor		Recolector de leche		Panificador		Administrador		Artesano		No contesta		TOTAL	
	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%		
LÁCTEOS	2	20.00	1	10,00	2	20,00	3	30,00	1	10,00	1	10,00										10
PANIFICADORAS	5	17.86			8	28.57							14	50,00	1	3.57						28
ARTESANALES					55	78.57											8	11.43	7	10,00		70
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>		<b>1</b>		<b>65</b>		<b>3</b>		<b>1</b>		<b>1</b>		<b>14</b>		<b>1</b>		<b>8</b>		<b>7</b>		<b>108</b>	

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de lácteos, panificadoras y artesanales

ELABORACIÓN: Los autores

**GRÁFICO Nº 53**



FUENTE: Cuadro Nº 55

ELABORACIÓN: Los autores

### INTERPRETACIÓN:

La encuesta aplicada a los empleados del cargo que tienen en las microempresas; los de Lácteos dijeron que el 20.00% son distribuidores, el 10.00% son choferes, el 20.00% son vendedores, el 30.00% son productores, el 10.00% son supervisores, el 10.00% son recolectores de leche. En las Panificadoras mencionaron, el 17.86% son distribuidores, el 28.57% son vendedores, el 50.00 son panificadores y el 3.57% son administradores. En las Artesanales el 78.57% son vendedores, el 11.43% son artesanos y el 10.00% no contestan. **Esto demuestra que las microempresas objeto de estudio tienen definido el cargo que desempeña cada empleado en su respectiva área de trabajo.**

#### 4. ¿Qué tiempo lleva trabajando en la microempresa?

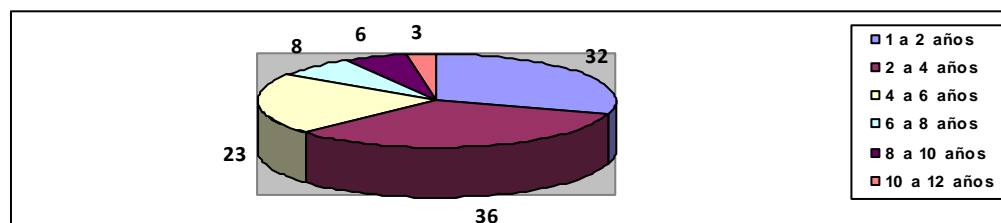
**CUADRO Nº 56**

ALTERNATIVA SECTOR	1 a 2 años		2 a 4 años		4 a 6 años		6 a 8 años		8 a 10 años		10 a 12 años		TOTAL
	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%	
LÁCTEOS	7	70.00	3	30.00									10
PANIFICADORAS	11	39.29	11	39.29	6	21.43							28
ARTESANALES	14	20	22	31.44	17	24.28	8	11.43	6	8.57	3	4.28	70
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>		<b>36</b>		<b>23</b>		<b>8</b>		<b>6</b>		<b>3</b>		<b>108</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de lácteos, panificadoras y artesanales

ELABORACIÓN: Los autores

**GRÁFICO Nº 54**



FUENTE: Cuadro Nº 56

ELABORACIÓN: Los autores

#### INTERPRETACIÓN:

Según los datos obtenidos sobre el tiempo que llevan trabajando en las microempresas podemos señalar. En Lácteos el 70.00% trabaja un tiempo promedio de 1 a 2 años, el 30.00% de 2 a 4 años promedio, y el 21.43% de 4 a 6 años promedio. En las Panificadoras el 39.29 trabaja de 1 a 2 años promedio, el 31.44% de 2 a 4 años promedio, el 24.28% de 4 a 6 años promedio, el 11.43% de 6 a 8 años promedio, el 8.57 de 8 a 10 años promedio y el 4.28% de 10 a 12 años promedio. **Esto demuestra que en las microempresas objeto de estudio existe estabilidad laboral ya que los trabajadores llevan un tiempo considerable dentro de las mismas.**

5. ¿Al momento de ser contratado (a) cumplió con todos los requisitos solicitados por la microempresa?

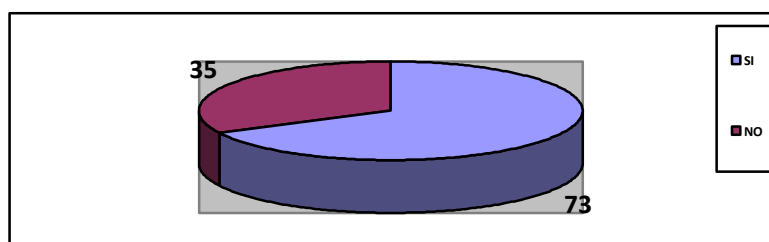
**CUADRO N° 57**

ALTERNATIVA SECTOR	SI		NO		TOTAL
	f.	%	f.	%	
LÁCTEOS	10	100			10
PANIFICADORAS	18	64.29	10	35.71	28
ARTESANALES	45	64.29	25	35.71	70
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>		<b>35</b>		<b>108</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los empleados de lácteos, panificadoras y artesanales

**ELABORACIÓN:** Los autores

**GRÁFICO N° 55**



**FUENTE:** Cuadro N° 57

**ELABORACIÓN:** Los autores

**INTERPRETACIÓN:**

De las encuestas realizadas a los empleados de las microempresas sobre los requisitos solicitados por las microempresas mencionaron; los de Lácteos que el 100% de los trabajadores ha cumplido. En las Panificadoras el 64.29% ha cumplido y el 35.71% no lo hizo. En las Artesanales el 64.29% cumplió y el 35.71% no cumplió. **Esto indica que la mayoría de los empleados cumplen con los requisitos establecidos por parte de las microempresas.**



6. ¿La distribución física es adecuada para las funciones que usted realiza?

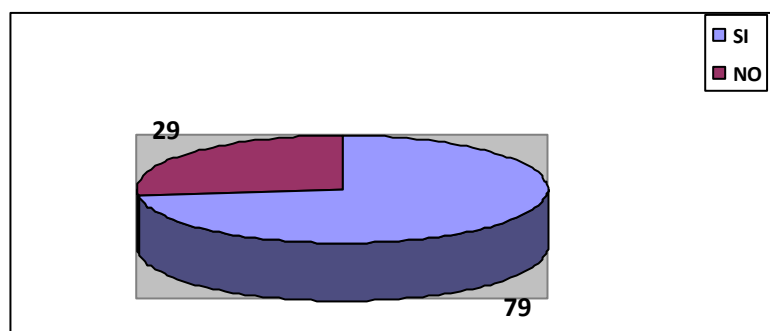
**CUADRO Nº 58**

ALTERNATIVA SECTOR	SI		NO		TOTAL
	f.	%	f.	%	
LÁCTEOS	10	100			10
PANIFICADORAS	15	53.57	13	46.43	28
ARTESANALES	54	77.14	16	22.86	70
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>		<b>29</b>		<b>108</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los empleados de lácteos, panificadoras y artesanales

**ELABORACIÓN:** Los autores

**GRÁFICO Nº 56**



**FUENTE:** Cuadro Nº 58

**ELABORACIÓN:** Los autores

**INTERPRETACIÓN:**

En lo referente a esta pregunta sobre si está conforme con la distribución física es adecuada en la actividad que realizan dentro de las microempresas. Los de Lácteos manifestaron que el 100% es adecuado. En las Panificadoras en 53.57% esta conforme y el 46.43% está en desacuerdo. En las Artesanales el 77.14% esta conforme y el 22.86% en desacuerdo. **Esto demuestra que las microempresas brindan la comodidad adecuada y el espacio físico necesario para desarrollar adecuadamente sus actividades.**

## 7. ¿Recibe cursos de capacitación y adiestramiento?

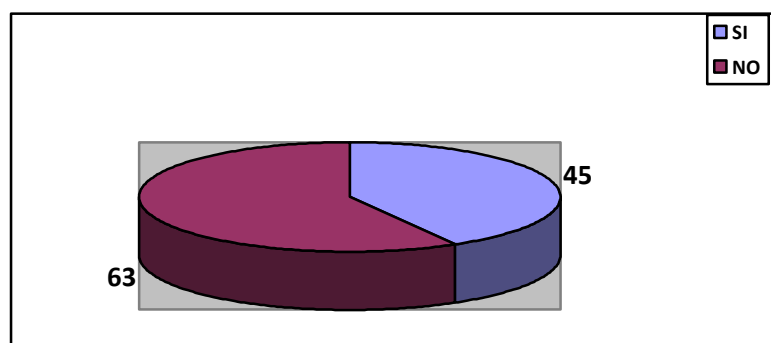
**CUADRO Nº 59**

ALTERNATIVA SECTOR	SI		NO		TOTAL
	f.	%	f.	%	
LÁCTEOS	7	70	3	30	10
PANIFICADORAS	10	35.71	18	64.29	28
ARTESANALES	28	40	42	60	70
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>		<b>63</b>		<b>108</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los empleados de lácteos, panificadoras y artesanales

**ELABORACIÓN:** Los autores

**GRÁFICO Nº 57**



**FUENTE:** Cuadro Nº 59

**ELABORACIÓN:** Los autores

### INTERPRETACIÓN:

De la encuesta realizada a los empleados de las microempresas sobre cursos de capacitación y adiestramiento; los de Lácteos mencionaron el 70.00% se capacita y el 30.00% no lo hace. En las Panificadoras el 35.71% se capacita y el 64.29% no recibe. En las Artesanales el 40.00% recibe capacitación y el 60.00% no recibe. **Esto datos demuestran que son pocos los empleados que son capacitados en diferentes áreas lo cual no es beneficioso para los mismos.**

8. ¿Con qué frecuencia recibe cursos de capacitación?

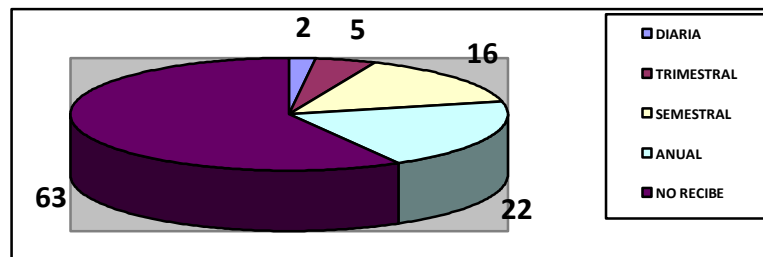
CUADRO Nº 60

NIVEL DE ESTUDIO	DIARIA		TRIMESTRAL		SEMESTRAL		ANUAL		NO RECIBE		TOTAL
	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%	
SECTOR											
LÁCTEOS					4	40.00	3	30.00	3	30.00	10
PANIFICADORAS			4	14.29	5	17.86			19	67.86	28
ARTESANALES	2	2.86	1	1.43	7	10	19	27.14	41	58.57	70
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>		<b>5</b>		<b>16</b>		<b>22</b>		<b>63</b>		<b>108</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de lácteos, panificadoras y artesanales

ELABORACIÓN: Los autores

GRÁFICO Nº 58



FUENTE: Cuadro Nº 60

ELABORACIÓN: Los autores

**INTERPRETACIÓN:**

Según los datos sobre la frecuencia de capacitación que les brindan mencionaron; los de Lácteos el 40.00% recibe semestralmente, 30.00% recibe anualmente y el 30.00% no recibe. En las Panificadoras el 14.29% recibe trimestralmente, el 17.86% lo hace semestral y el 67.86% no recibe. En las Artesanales el 2.86% recibe diaria, el 1.43% trimestral, el 10.00% semestral, el 27.14% anual y el 58.57% no recibe. **Esto demuestra que la mayor parte de los empleados no tienen una capacitación permanente por parte de las microempresas.**

9. ¿Conoce la misión, visión, objetivos y políticas de la microempresa?

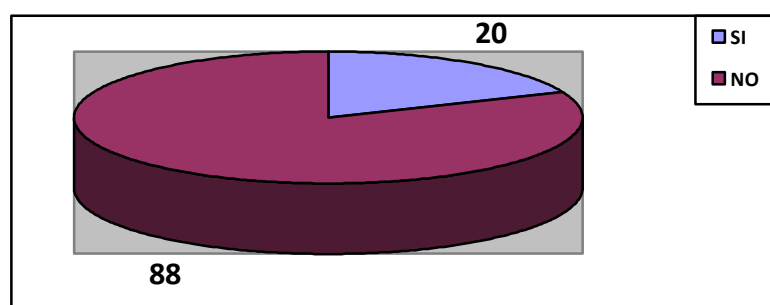
CUADRO Nº 61

ALTERNATIVA SECTOR	SI		NO		TOTAL
	f.	%	f.	%	
LÁCTEOS	3	30.00	7	70.00	10
PANIFICADORAS	10	35.71	18	64.29	28
ARTESANALES	7	10.00	63	90.00	70
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>		<b>88</b>		<b>108</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de lácteos, panificadoras y artesanales

ELABORACIÓN: Los autores

GRÁFICO Nº 59



FUENTE: Cuadro Nº 61

ELABORACIÓN: Los autores

**INTERPRETACIÓN:**

Según los datos obtenidos de las encuestas realizadas sobre si conocen la misión, visión, objetivos y políticas mencionaron; los de Lácteos el 30.00% conoce, el 70.00% no conoce. En las Panificadoras el 35.71% conoce, el 64.29% no. En las Artesanales el 10.00% conoce y el 90.00 ignora. **Esto demuestra que sería importante hacerles conocer a todos los empleados de la microempresa la misión, visión, objetivos y políticas; que permitiría trabajar a todos por un solo fin.**

## 10. ¿Según su criterio cuales son las;?

### INTERPRETACIÓN:

Según la encuesta aplicada a los 108 empleados de las microempresas “Lácteos, panificadoras y artesanales” de la ciudad de Saraguro a cerca del FODA manifestaron:

<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tener un buen producto,</li><li>• Estar en grandes puntos de venta,</li><li>• Productos de calidad.</li><li>• Variedad de productos,</li><li>• Dedicarse mas a la fabricación de las artesanías,</li><li>• Crecer económicamente,</li><li>• Calidad de productos,</li><li>• Buena atención al cliente.</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Variedad de productos,</li><li>• Nuevos mercados´</li><li>• Buena clientela,</li><li>• Hacer conocer mas a las microempresas,</li><li>• Vender fuera de la ciudad,</li><li>• Innovación de los productos</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Escasez de materia prima,</li><li>• Ventas bajas,</li><li>• Exceso de créditos</li><li>• Espacio físico muy reducido.</li><li>• Local rentado,</li><li>• Poca venta,</li><li>• No poseer un vehículo propio para traer la materia prima.</li></ul>
<b>AMENAZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competencia</li><li>• Poca venta</li><li>• Falta de facilidad de pago al adquirir la materia prima.</li></ul>

## 11. ¿Tiene Ud. Conocimientos de planeación?

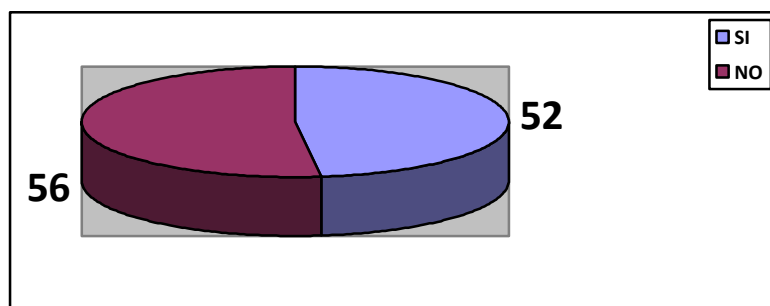
**CUADRO Nº 62**

ALTERNATIVA \ SECTOR	SI		NO		TOTAL
	f.	%	f.	%	
LÁCTEOS	9	90.00	1	10.00	10
PANIFICADORAS	14	50.00	14	50.00	28
ARTESANALES	29	41.43	41	58.57	70
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>		<b>56</b>		<b>108</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los empleados de lácteos, panificadoras y artesanales

**ELABORACIÓN:** Los autores

**GRÁFICO Nº 60**



**FUENTE:** Cuadro Nº 62

**ELABORACIÓN:** Los autores

### INTERPRETACIÓN:

Según la encuesta aplicada a los 108 empleados de las microempresas. Los de Lácteos mencionaron el 90.00% tiene conocimientos de planeación y 10.00% no. En las Panificadoras el 50.00 conoce mientras que el 50.00% no conoce. En las Artesanales el 41.43% conoce y el 58.57% no conoce. **Esto demuestra que la mayor parte de los empleados no tienen conocimientos de planeación, el mismo que no es beneficioso para las microempresas.**

## 12. ¿Tiene Ud. Conocimientos de organización?

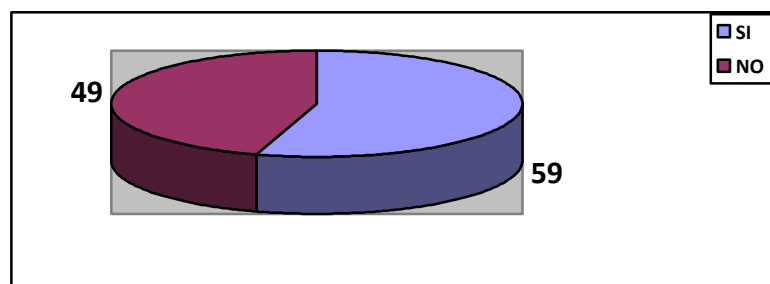
**CUADRO Nº 63**

ALTERNATIVA \ SECTOR	SI		NO		TOTAL
	f.	%	f.	%	
LÁCTEOS	9	90.00	1	10.00	10
PANIFICADORAS	15	53.57	13	46.43	28
ARTESANALES	35	50.00	35	50.00	70
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>		<b>49</b>		<b>108</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los empleados de lácteos, panificadoras y artesanales

**ELABORACIÓN:** Los autores

**GRÁFICO Nº 61**



**FUENTE:** Cuadro Nº 63

**ELABORACIÓN:** Los autores

### INTERPRETACIÓN:

Según la encuesta aplicada a los 108 empleados de las microempresas. Los de Lácteos mencionaron el 90.00% tienen conocimientos de organización y el 10.00% no conoce. En las Panificadoras el 53.57% tienen conocimientos y el 46.43% no conoce. En las Artesanales el 50.00% conoce y el 50.00% no conoce. **Esto demuestra que la mayor parte de sus empleados tienen conocimientos de organización, los mismos que son de mucho aporte para el desarrollo de la microempresa.**

13. ¿Cuenta la microempresa con una estructura organizativa adecuada?

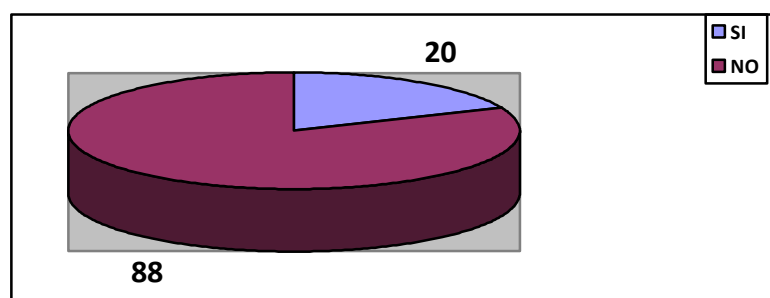
CUADRO Nº 64

ALTERNATIVA SECTOR	SI		NO		TOTAL
	f.	%	f.	%	
LÁCTEOS	10	100			10
PANIFICADORAS	10	35.71	18	64.29	28
ARTESANALES			70	100	70
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>		<b>88</b>		<b>108</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de lácteos, panificadoras y artesanales

ELABORACIÓN: Los autores

GRÁFICO Nº 62



FUENTE: Cuadro Nº 64

ELABORACIÓN: Los autores

**INTERPRETACIÓN:**

Según la encuesta aplicada a los empleados de las microempresas sobre si las microempresas cuentan con estructura organizativa adecuada; en Lácteos el 100% mencionaron que si. En las Panificadoras el 35.71% tiene y el 64.29% no cuenta. En las Artesanales el 100% menciona que no cuenta. **Esto indica que las microempresas no tienen bien estructurado los puestos de trabajo de acuerdo a la función que desempeñan.**



**14. ¿Recibe algún tipo de incentivo por parte de la microempresa?**

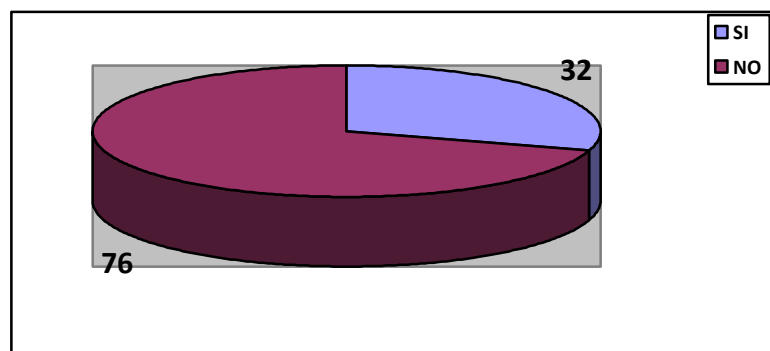
**CUADRO Nº 65**

ALTERNATIVA SECTOR	SI		NO		TOTAL
	f.	%	f.	%	
LÁCTEOS	7	70.00	3	30.00	10
PANIFICADORAS	5	17.86	23	82.14	28
ARTESANALES	20	28.57	50	71.43	70
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>		<b>76</b>		<b>108</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los empleados de lácteos, panificadoras y artesanales

**ELABORACIÓN:** Los autores

**GRÁFICO Nº 63**



**FUENTE:** Cuadro Nº 65

**ELABORACIÓN:** Los autores

**INTERPRETACIÓN:**

Según los datos de esta encuesta, de los trabajadores que reciben incentivos; los de Lácteos el 70.00% recibe mientras que el 30.00% no. En las Panificadoras el 17.86% recibe y el 82.14 no recibe. En las Artesanales el 28.57% recibe y el 71.43% no lo hace. **Esto demuestra que la microempresa debe brindar incentivos a todos sus trabajadores, para que estos se desempeñen eficientemente.**

15. ¿El sueldo que usted percibe está acorde a sus necesidades?

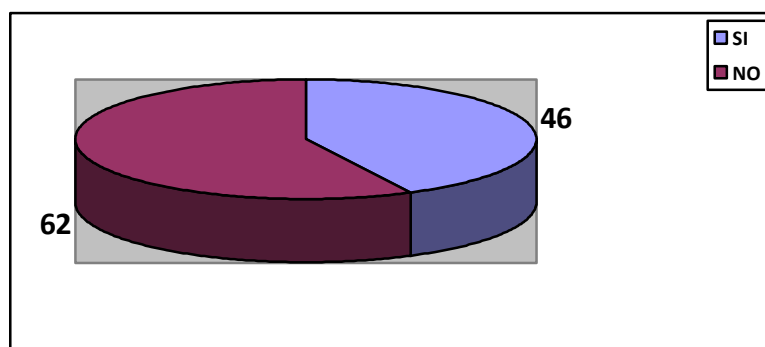
CUADRO Nº 66

ALTERNATIVA SECTOR	SI		NO		TOTAL
	f.	%	f.	%	
LÁCTEOS	9	90.00	1	10.00	10
PANIFICADORAS	14	50.00	14	50.00	28
ARTESANALES	23	32.86	47	67.14	70
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>		<b>62</b>		<b>108</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de lácteos, panificadoras y artesanales

ELABORACIÓN: Los autores

GRÁFICO Nº 64



FUENTE: Cuadro Nº 66

ELABORACIÓN: Los autores

**INTERPRETACIÓN:**

En lo que se refiere a esta pregunta del sueldo que percibe está acorde a sus necesidades, los empleados; en la microempresa Lácteos el 90.00% esta conforme y el 10.00% no. En las Panificadoras el 50.00% esta conforme, el 50.00% no esta acorde. En las Artesanales el 32.86% esta acorde mientras que el 67.14% no. **Esto demuestra que la mayoría de los trabajadores no están conformes con el sueldo que perciben por parte de las microempresas.**

# g. Discusión

## **g. Discusión;**

### **DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

El análisis situacional está enfocado en el estudio interno y externo de las microempresas de **“Lácteos, Panificadoras y Artesanales”** en las cuales se realizó la presente investigación. Mediante este análisis se determinaran los datos necesarios para establecer el estado real y actual de las mismas, su desarrollo, su entorno competitivo y su participación en el mercado para de esta manera ejecutar un diagnostico confiable y actualizado.

#### **1. ANALISIS EXTERNO DE LAS MICROEMPRESAS (LÁCTEOS, PANIFICADORAS, ARTESANALES).**

El análisis externo permite detectar y evaluar sucesos, preferencias y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, tomando en cuenta que estos acontecimientos son incontrolables para esta y que pueden beneficiarla o perjudicarla significativamente.

Con este antecedente se puede decir que, el contexto externo comprende el medio que rodea a la microempresa, la que tiene que realizar sus

actividades tomando en cuenta los factores políticos, demográficos, económicos, tecnológicos, competitivos y sociales.

<b>CARACTERIZACIÓN</b>		
<b>EMPRESAS</b>	<b>UBICACIÓN</b>	<b>PROPIETARIO</b>
<b>LÁCTEOS</b>		
Lácteos Saraguros.	Km. 5.2 Vía Saraguro-Loja	Antonio Contento
<b>PANIFICADORAS</b>		
Reina del Cisne.	Av. Loja y 10 de Marzo	Francisco Chimbo
Buen Pan.	Calle Azuay Y Panamericana	Claudio Cango
Panacil.	Av. El Oro y Juan Antonio Montesinos	Ernesto Silva
Rico Pan.	Panamericana Azuay	Cesar Medina
<b>ARTESANALES</b>		
Artesanía Gualán	Calle Sucre y Juan Antonio Montesinos	Rosa Gualán
Cerámica Guamán	Av. Loja y Dr. Monfilio Muños	Aurelio Guamán
Bellas Artes	Calle 18 de Noviembre y sucre	Nancy Cabrera
Artesanía Saraguro	Calle Sucre y Juan Antonio Montesinos	Pedro Andrade
Reina del Cisne	Av. Loja y El Oro	Luis Zhunaula
Artesanía Rosita	Av. Calasanz y Sucre	Rosa Cartuche
Tejidos Guayllas	Calle Honorato Lazo y Juan Antonio Montesinos	Manuel Guayllas
Tejidos Ñuka Llakta	Calle Honorato Lazo y Juan Antonio Montesinos	Alberto Guayllas
El Paraiso de las Artesanías	Calle El Oro y Azuay	Aníbal Quizhpe
Suray Wasi	Av. Loja y 18 de Noviembre	Manuel Cartuche
Sury Arte Y Joyería	Sector las Casetas	Flor Sarango
Artesanías cango	Sector Gunudel	Sisa Cango
Artesanías Autóctonas Lolita	Calle el Oro y Pasaje Saraguro	Dolores Morocho
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	

## **1.1. ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE.**

### **1.1.1. FACTORES DEMOGRÁFICOS.**

El cantón Saraguro se encuentra ubicado a 64 kilómetros al norte de la ciudad de Loja, dentro de la provincia del mismo nombre, al sur del Ecuador. Constituye uno de los centros más interesantes de América, donde se conserva aún la autenticidad de las comunidades incaicas con su importante bagaje de costumbres y tradiciones.<sup>27</sup>

El cantón Saraguro tiene una superficie de 1.080 Km<sup>2</sup>. Sus límites son: al norte con la provincia del Azuay, al sur con el cantón Loja, al Este con la provincia de Zamora Chinchipe y al Oeste con la provincia de El Oro.

La tasa de crecimiento poblacional del cantón es de 0.39%

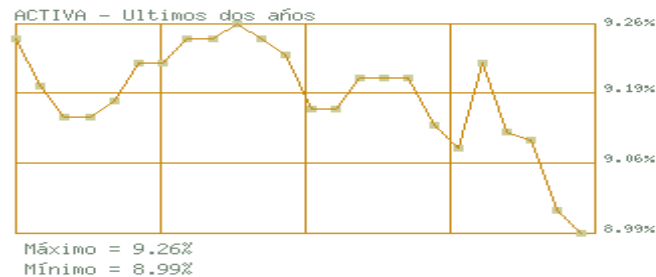
#### **1.1.1.1. TASA DE INTERÉS ACTIVA.**

Según informes del Banco Central del Ecuador (BCE) tenemos que la tasa activa del año 2010 ha disminuido en un 0.22% si consideramos que en junio del 2009 el valor era de 9.24% y en Junio de este año su valor es de 9.02 %, lo que beneficia en cierto modo al empresario que requiera de créditos bancarios, puesto que empresarialmente es conveniente una disminución de las tasas de interés ya que esta política fiscal contribuye a

---

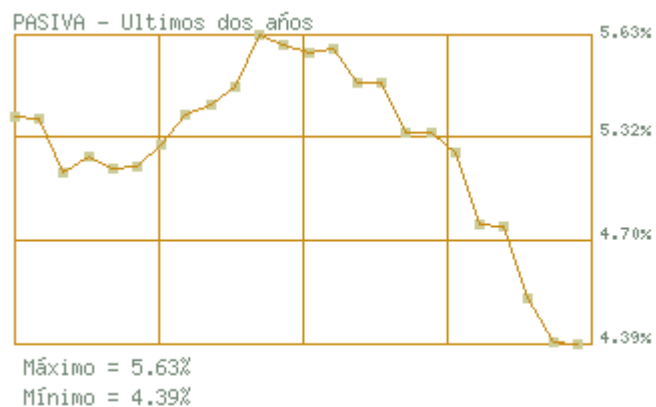
<sup>27</sup> Plan de desarrollo territorial del Cantón Saraguro. Departamento de Planificación y Desarrollo DEPLADES

la obtención de circulante; lo que permite a las empresas incrementar sus inversiones.



### 1.1.1.2. TASA DE INTERÉS PASIVA.

Mediante información emitida por el Banco Central del Ecuador (BCE) se observa que la tasa pasiva actual del mes de junio de este año es de 4.40%, baja comparada con la tasa pasiva del año 2009 que es de 5.63%, lo que indica que ha bajado con un total de 1.23%. Esto significa que no resulta conveniente mantener los ahorros de las empresas que se puedan generar en el sistema financiero, sino buscar las alternativas más convenientes para invertir estos recursos y buscar mayor rentabilidad del circulante disponible.



### **1.1.1.3. CANASTA BÁSICA.**

El costo de la canasta familiar básica es de \$ 519,90 y el de la canasta familiar vital es de \$367,07; mientras que el salario básico se ubica en los \$ 240.

La inflación mensual en enero de 2008 se ubicó en el 1.14% la inflación mensual de enero, en dolarización (a partir del año 2000), se sitúan el 1.73%, la inflación general anual durante enero del 4.19% superior a la registrada en el mes inmediatamente anterior de diciembre de 2007 (3.32%), y para el año 2010 se tiene la tasa de inflación proyectada es de 4,01%.

### **1.1.2. SOCIOECONÓMICAS.**

#### **1.1.2.1. PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB).**

Se puede notar el descenso en el año 2007, de 3.90 de crecimiento en el año 2006 a un 1.96% en el año 2007 existiendo una diferencia de 2.04%, en el período siguiente existe una recuperación de 1.96% a 3.10%. Actualmente se registra un valor de 4% en la productividad, evidenciando un incremento del 0.8% en el PIB del año 2010. El crecimiento en el PIB significa un desarrollo económico del país; lo que es beneficioso para las empresas puesto que si la economía tiene un crecimiento favorable la



demanda incrementa y por ende las empresas deben incrementar su volumen de producción.

PRODUCTO INTERNO BRUTO	2008 (*)	2009 (previs.)
Tasa de variación anual (USD 2000)	6,52%	-
PIB (millones USD 2000)	23.530	-
PIB per cápita (USD 2000)	1.704	-
PIB (millones USD corrientes)		-
PIB per cápita (USD corrientes)		-
<b>Tasa de variación PIB Trimestral (CVE)</b>	<b>2008.III</b>	<b>2008.IV</b>
PIB TOTAL	0,77%	-0,25%
Explotación de minas y canteras	-1,02%	-0,24%
Servicios(+)	0,94%	0,41%
Comercio al por mayor y menor	1,31%	-1,15%
Industria manuf, (excluye refinación de petróleo)	1,31%	0,16%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	-1,76%	-0,95%
Construcción	4,05%	0,25%
Otras Ramas(++)	-3,40%	1,52%

### 1.1.2.2. PIB PÉRCAPITA.

Esta variable indica el PIB por equivalencia el poder adquisitivo, dividido por la población al 1 de julio de ese mismo año.

#### DATOS DE ECUADOR

<b>Año</b>	<b>Producto Interno Bruto (PIB) pércapita (US\$)</b>
2000	4300
2001	2900
2002	3000
2003	3100
2004	3300
2005	3700
2006	4300
2007	4500
2008	7200
2009	7100

### 1.1.2.3. MIGRACIÓN.

Esta globalización en la esfera cultural abarca varias dimensiones como la étnica, la religiosa, la informática y la ecológica. Frente a toda la energía destructiva de la globalización que afecta a la humanidad desde diferentes puntos es necesario buscar en los mismos poderes del proceso globalizador estrategias que permitan minar ese poder es decir aprovechar los espacios de la globalización para universalizar la ética, los valores y principios de las minorías culturales. La diversidad cultural es

una riqueza y una base para la integración dialéctica de la unidad en la diferencia.

Uno de los factores para los crecientes flujos migratorios es la creciente disparidad social e inequidad que se afianza entre el mundo desarrollado y subdesarrollado que lleva a muchas personas a moverse en busca de mejores estándares de vida y oportunidades.

Los cambios sociales y económicos han afectado en forma dispersa a los indígenas. Los gobiernos no toman medidas de incentivación a la agricultura y la defensa del medio ambiente, a la fecha ha llevado al desplazamiento de familias enteras para residir en Cuenca y otras ciudades, en calidad de jornaleros, agricultores y cuidadores de plantaciones y haciendas ganaderas; y buen porcentaje de hombres, mujeres y jóvenes, en el momento actual se desempeñan como estibadores en las ferias libres y mercados de Cuenca, en condiciones insalubres, excluidos de todo beneficio social. En la actualidad ha provocado la migración internacional de las Saraguros hacia los Estados Unidos (en menor escala), España (la mayor parte) e Italia y últimamente a Australia.<sup>28</sup>

Saraguro es un cantón perteneciente a la provincia de Loja, al sur del Ecuador, está ubicado a 2.300 m.s.n.m. con una temperatura que oscila entre los 10°C. y 18°C.

---

<sup>28</sup> VARIOS, Autores, Género y Realidad Andina “IV encuentro de Universidades de la Subregion Andina, Cuenca, 2000.

Su población es eminentemente indígena, con un pequeño grupo de mestizos en el centro parroquial. A pesar de que el Ecuador es una sociedad multiétnica, las estadísticas nacionales no contemplaban una distinción entre indígenas y mestizos. Jamás en la historia latinoamericana se ha dado un censo de etnicidad que permita identificar en forma directa a los grupos indígenas.

La carencia de tierras cultivables y productivas que faciliten una mejor producción fue el primer aspecto negativo que influyó para que en el 80 se produzca una migración temporal de los Saraguros hacia las minas de Nambija (Zamora), Bella Rica (Santa Isabel, Azuay) y la prestación de mano de obra en las construcciones en Cuenca, Quito y Guayaquil. En Cuenca muchos Saraguros trabajan en el cultivo de hortalizas en San Joaquin, Baños y Cumbe. Una reciente investigación nos muestra que solo en Cuenca vivimos 1.000 Saraguros de los cuales la mayoría son mujeres. A este proceso de parcelación de terrenos y la creciente población se añade una característica natural, la falla geológica que afecta al cantón Saraguro especialmente a las comunidades de Lagunas, Gunudel, Gulacpamba, que están en continuo hundimiento y desplazamiento de las tierras hacia los cauces del Río Jubones y el Pacífico.

La convivencia y la vida de hogar han cambiado. Los hogares son cada vez más pequeños. Aunque comparado con los de la ciudad son más numerosos. El promedio del número de miembros en cada hogar es de

cinco personas, la mayoría viven casados pero las opciones de unión libre están aumentando, debido sobre todo al reconocimiento de los derechos de la mujer y la no violencia. Se está cambiando el concepto de hogar y de matrimonio que antes era más estricto debido al fuerte peso ideológico implantado por la iglesia católica. Una mujer indígena dice “Eso del matrimonio tampoco había antes. Ahora solamente casándose él la puede llevar a ella para vivir juntos, para no separarse tienen que casarse” (Voces de los Andes, 1998). Para los indígenas el matrimonio es el estado conyugal predominante en un 60% mientras la unión libre alcanza a 5% en Saraguro.

En Saraguro se da el caso de que para defender ese hogar tanto hombres y mujeres han acordado emigrar en pareja al exterior, o en un año llevar a la esposa. Si bien este acuerdo favorece a la pareja, sin embargo produce desequilibrios con el resto de los miembros. Los hijos quienes quedan al cuidado de algún familiar, abuelo, tía o en casos más terribles con una empleada, tienen problemas psicológicos y de afectividad especialmente los niños de uso de razón. Existen niños abandonados, sin educación, con bajo rendimiento y desequilibrios en la adolescencia. En la comunidad de Gulacpamba y Lagunas existe una familia encargada de cuidar a 20 niños comprendidos entre las edades de 3 meses a 13 años.

En la primera ola migratoria, USA es el principal receptor de migrantes ecuatorianos, según el Buró de Censos Norteamericano (BCN), a inicios de 1990 había 191.198 ecuatorianos en ese país (5,7% de la PEA1); para

el 2000 la cifra se incrementó a 260.000 migrantes (5,2% de la PEA<sup>2</sup>). Según la Jefatura Nacional de Migración del Ecuador para 2005 la cifra asciende a 340.000 ciudadanos lo que equivale al 5,8% de la PEA<sup>3</sup> nacional en USA.<sup>29</sup>

No existen datos precisos de migración pero se calcula que un 50% de saraguros están fuera de su lugar de origen prestando sus servicios en España o Italia. En los actuales momentos la salida a España es una fiebre, un 50% de maestros de educación bilingüe han abandonado el magisterio para buscar mejores oportunidades en Europa.

Los viajes sufren toda clase de vejaciones y violaciones que les transforma el alma.

Los intermediarios financieros locales y que se encuentran establecidos legalmente aparentemente serían los encargados de entregar las remesas hacia las familias de los migrantes encuestados. El 74,2% de los encuestados menciona que recibe las remesas a través de transferencias bancarias, especialmente de la sucursal del Banco Bolivariano en la ciudad de de Loja 22 y Agencia Vigo.

#### **1.1.2.4. REMESAS.**

Las remesas son enviadas en un 61,3% de manera mensual, los montos o valores en promedio enviados se encuentran alrededor de USD 300,00,

---

<sup>29</sup> Población Económicamente Activa del Ecuador en 2005: 5'828.000 Ibíd.

por el 61% de los migrantes hacia sus familiares. Las encuestas realizadas en España proporcionan resultados similares indicando que el monto que envían al mes el colectivo Saraguro fluctúa entre 100 dólares y 1500, aunque la mayoría envía 100, 200 y 300 dólares. Un dato que interesa es que en cuanto las familias se establecen en España las remesas disminuyen porque aumenta el gasto familiar y los envíos se hacen esporádicos, por navidades o por enfermedad, utilizando la vía “encomienda”.

Las Matrices de Transición Laboral presentan indicadores básicos de dinámica laboral, estos son el porcentaje de personas que cambian de estado, y las tasas de entrada salida y reemplazo correspondientes a cada estado.

En este año de se registró el 7.1% de desempleo

De los desempleados del mes de mayo es el 36,4% pasa a la ocupación del mes siguiente; el 32.0% se mantiene en el desempleo y el 31,5% pasa a la inactividad.<sup>30</sup>

### **1.1.3. FACTORES SOCIO – CULTURALES.**

#### **1.1.3.1. EDUCACIÓN.**

La población del Cantón Saraguro por el nivel de instrucción que alcanza una persona determina la capacidad que tiene el mismo de discernir y comprender cada actividad en la cual se desenvuelve; además, del

---

<sup>30</sup> [http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_soc/enc\\_hog/enc\\_emp\\_sub](http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/enc_hog/enc_emp_sub)

acceso que tienen las personas a los diferentes niveles de preparación, en el Cantón se evidencia que del total de 7.301 personas, el 79.15% de la población estudiantil se encuentra cursando el nivel primario el mismo que de acuerdo a la reforma curricular implantada en el año 2000 se aumentaron los tres primeros niveles de educación secundaria para constituir la educación básica culminándola a una edad promedio de 15 años. Del total de estudiantes que ingresan al nivel de educación básica (5.779 estudiantes) únicamente el 18.83% continúan sus estudios hasta culminar la instrucción secundaria. En cuanto a la educación superior, la inexistencia de centros educativos a excepción de la extensión de la Universidad Técnica Particular de Loja, impide que la población estudiantil accedan a un título universitario, sumado a esto los altos costos en que incurrirían los estudiantes al trasladarse a centros educativos mas cercanos, disminuyendo la posibilidad de continuar sus estudios superiores; no obstante, el servicio que presta la institución antes mencionada alcanza altos costos económicos, evidenciándose que tan sólo 189 estudiantes cursan el nivel superior, para lo cual deben trasladarse a centros educativos de ciudades como Cuenca, Loja, u otras ciudades, cantidad de la cual tan sólo 5 estudiantes logran alcanzar un post-grado; y, 221 personas que saben leer y escribir no precisan su grado de instrucción.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Plan de desarrollo territorial del Cantón Saraguro. Departamento de Planificación y Desarrollo DEPLADES



La alfabetización evidenciada como el acceso que tiene la población hacia la preparación, nos permite determinar que en el cantón Saraguro el número de alfabetos entre 10 y 34 años alcanza un número de 4.999 y 5.734 para hombres y mujeres respectivamente; evidenciándose que el sexo femenino es mayor en un 1,87% debido al grado de participación que ha alcanzado la mujer en los últimos años en la sociedad, destacándose especialmente en los estudios que le permiten capacitarse y profesionalizarse. Una de las características que tiene la población enfoca que a medida que avanzan los años la preocupación por el conocimiento se hacen más notoria, lo que les permite desarrollarse dentro de las actividades cotidianas especialmente en el área agrícola tradicional.

En cambio el alto número de analfabetos que existen en el cantón Saraguro se da en mayor medida en el sexo femenino, que no consiguen cursar sus estudios tanto primarios, secundarios y superiores peor aun el post-grado, debido a la idiosincrasia del poblador saragureño que considera que la mujer debe dedicarse a las labores del hogar.<sup>32</sup>

La educación en el Cantón Saraguro está orientada al logro de objetivos con un eficiente aprovechamiento de los recursos humanos y financieros.

En el Ecuador el problema que enfrenta son las tasas de repetición y deserción, originando innumerables pérdidas tanto de tipo económico, social y cultural. Es muy común que durante los primeros años de

---

<sup>32</sup> Plan de desarrollo territorial del Cantón Saraguro. Departamento de Planificación y Desarrollo DEPLADES

educación básica y secundaria exista un alto índice de repetición, lo que se demuestra a través de las estadísticas proporcionadas por el SIISE de Loja; según las cuales, el 5.71% de los estudiantes matriculados en el período 2000-2001 son desertores o no continúan asistiendo al centro educacional donde fueron matriculados.

La deserción escolar se atribuye a diversas causas entre otras: pedagógicas, personales, económicas, familiares, de salud, geográficas; siendo la geográfica una de las más representativas, que afecta mayoritariamente a los sectores más desprotegidos, pues tiende a afectar a los niños alrededor de los 10 años, edad en la que los mismos empiezan a desarrollar trabajos con la finalidad de ayudar económicamente a sus familias.

#### **1.1.3.2. COSTUMBRES.**

La característica de los Saraguros es el vestido, el corte de pelo y el uso de la lengua Kichwa aunque en la juventud urbana se está perdiendo paulatinamente.

La ropa tradicional del hombre saraguro es el poncho, pantalón corto y sombrero. La mujer usa anaco, pollera, reboso, camisa bordada y adornos de plata como el tupo, aretes y collares.

### 1.1.3.3. ACTIVIDADES PRINCIPALES

Como estrategias de sobre vivencia se destacan las siguientes actividades:

**Agricultura.-** El principal cultivo en la zona andina es el maíz en asocio con el fréjol, haba; también se cultivan tubérculos como la papa y una gran variedad de hortalizas. En la zona amazónica se cultivan productos como: yuca, banano y variedad de cítricos. Esta producción mayoritariamente es de autoconsumo. Se debe destacar que a inicios del 2.000 se inicia con una producción alternativa bajo invernadero de tomate y babaco destinado exclusivamente para la comercialización.

**Ganadería.-** Constituye una de las principales medios de subsistencia económica para la mayoría de los saraguros. En mayor escala está el ganado vacuno, al mismo que sirven de complemento la crianza de animales menores como ovejas, cobayos y aves de corral.

**Artesanía.-** Por tradición, los saraguros practicaron un tipo de artesanía con tecnología ancestral, que servía para consumo familiar. En las últimas décadas del siglo pasado se da inicios con la práctica artesanal textil incorporando otras tecnologías y fibras sintéticas enfocadas a la comercialización local y nacional. Esta actividad se ha incrementado en los últimos años especialmente con tejidos de mullos o chakira que en su

mayoría es protagonizada por las mujeres. En este proceso se va incorporando la actividad artesanal que tiene un significativo aporte a la economía familiar.<sup>33</sup>

Las artesanías constituyen otra fuente importante de ingresos en la economía Saraguro, especialmente la del trabajo textil, cestería, cerámica y talabartería, cuya producción está destinada al autoconsumo y al mercado local.

**Educación.-** Como una alternativa a los problemas de relación intercultural los saraguros se insertaron en el proceso de profesionalización, complementariamente en la actualidad la inserción en este proceso a generando profesionales en las distintas áreas que no solo constituye una estrategia de supervivencia económica, sino como generadores del desarrollo local comunitario.

El pueblo Saraguro ha constituido una estructura organizativa, bajo una nueva concepción con base comunitaria tradicional, sustentada en principios de solidaridad y reciprocidad pero con nuevos mecanismos de cohesión. La base del tejido social es la familia, la que se encuentra organizada en sectores constituidos por un pequeño número de cinco o seis. La unión de los sectores conforma la comuna, que tiene un número mayor de diez familias.

---

<sup>33</sup> Plan de desarrollo territorial del Cantón Saraguro. Departamento de Planificación y Desarrollo DEPLADES

El minifundio es la unidad básica de producción. A diferencia de otros pueblos indígenas de la Sierra, el Saraguro no han tenido que enfrentar los problemas que se derivan de la existencia de la estructura de la hacienda. La ganadería constituye la principal actividad económica del cantón Saraguro y la parroquia San Lucas. Predomina el ganado bovino, porcino y ovino y en menor cantidad el caballar. Su producción abastece de carne a los mercados locales y provinciales, con una producción de 150 a 200 cabezas de ganado por semana. Derivados de esta actividad, mantienen la producción de quesos y leche para el abastecimiento local. Se produce quesillo de 15 a 20 quintales por semana para los mercados locales y parte del mercado provincial. A nivel familiar se crían animales domésticos como aves de corral, borregos, cerdos y cuyes, destinados para el autoconsumo, especialmente en fechas festivas.

Practican una agricultura basada en un sistema de rotación y cultivos asociados de diferentes productos y destinada para el autoconsumo; la chacra es la unidad productiva central y constituye un verdadero conjunto de productos diversos como maíz, fréjol, haba, que rotan con la arveja y las papas y, en sitios más secos, el trigo y la cebada; cultivan también oca, melloco, quinua, achogcha, zambo, zapallo.

Mantienen algunos invernaderos de cultivos de tomate riñón, babaco y vainita destinados al mercado local. Cultivan, además, algunas variedades de frutas como duraznos, manzanas, peras, claudias, etc. Es muy común, en casi todas las comunidades, el cultivo de hortalizas y

plantas medicinales como borraja, ataco, jícama, etc. En el tercer piso ecológico se dedican al cultivo de productos destinados al autoconsumo; entre ellos, maíz, haba, fréjol, arveja. Para el abastecimiento de los mercados locales y provinciales cultivan fréjol arbustivo, cebada, trigo, avena, ajo, cebolla.

#### **1.1.3.4. DESEMPLEO Y SUBEMPLEO.**

El desempleo es una de las situaciones críticas que no se ha podido superar en nuestro país, cada vez es más alto el porcentaje de la tasa de desempleo, al encontrarse en una situación en la que teniendo edad, capacidad y deseos de trabajar no pueden conseguir un puesto de trabajo viéndose sometidos a una situación de paro forzoso.

Uno de los grandes problemas que ha tenido que enfrentar América Latina particularmente el Ecuador, han sido los elevados índices de desempleo y subempleo que traduce en pobreza, marginalidad y exclusión social.

El mercado del empleo ecuatoriano se ha caracterizado por sus deficientes resultados, que se manifiesta a través de la alta y creciente proporción de empleos informales y al escaso dinamismo del sector moderno en la generación de empleo.

El desarrollo económico y la generación de empleo, no ha crecido a un ritmo acelerado como en las otras demandas de tipo social, cuya solución en gran medida es competencia del Ministerio de Trabajo y Empleo, los mismos que encargados de coordinar y evaluar el impacto sobre el empleo.

Total de la PEA: 4.568.291 100%

Ocupados: 1.485.039 32.5%

Subempleados: 2.680.938 58.7%

Desocupados: 402.314 8.8%

#### **1.1.3.5. SALARIOS.**

Hasta noviembre del 2009 fueron Loja (1,44%) y Quito (1,28%) las ciudades con mayor incremento de precios en los productos de consumo masivo; mientras que las ciudades que presentaron un menor crecimiento de precios fueron Cuenca (0,52%), Ambato (0,51%) Manta (0,19%) y Guayaquil (0,17%), solo Esmeraldas y Machala presentaron una variación negativa de los precios (-0,21%) y (- 0,34%) respectivamente, noviembre cerró con una inflación mensual de 0,63%, superior a la registrada en agosto. La canasta básica se situó en 519,30 dólares, con un déficit de 112,97 dólares, de acuerdo al ingreso mínimo de una familia (406,93 dólares).

Para abril 2010, la *variación anual del salario real promedio* continúa en incremento desde comienzos de año, con relación al comportamiento de la *inflación anual* que observa una tendencia decreciente.<sup>34</sup>

En \$ 22 se fijó el incremento al salario básico unificado que pasó de \$218 a \$ 240.

Sin embargo, el anuncio creó confusión, sobre todo entre los trabajadores, quienes han venido exigiendo que este aumento se lo haga en la remuneración básica unificada. El ministro de Relaciones Laborales, Richard Espinosa, anunció además que se equiparan también a \$ 240 las remuneraciones de los trabajadores de otros sectores como el doméstico que hasta ayer era de \$ 200 y el de la pequeña industria, agrícola y de maquila que estaba en \$ 185.

Para fijar el incremento que regirá a partir de hoy, el secretario de esta cartera dijo que se tomó en cuenta el 4,01% de la tasa de inflación proyectada, el 4% de productividad (Producto Interno Bruto no petrolero) y el índice de incremento por equidad salarial del 2, 12 y 22%, según cada sector.

---

<sup>34</sup>[www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)



## **1.1.4. FUERZAS INTERNACIONALES.**

### **1.1.4.1. TASAS DE INTERÉS.**

Mediante un comunicado, la autoridad monetaria informó que el Comité de Coordinación Macroeconómica (CMM), que también integra el Ministerio de Economía y Finanzas, resolvió mantener el rango objetivo de inflación de 4-6% para un horizonte de 18 meses.

Si bien se admitió que en los últimos meses la tasa de inflación se ha ubicado en el entorno del límite superior del rango objetivo definido por el CMM (de entre 3% y 7%), subraya que en las últimas mediciones ha mostrado una evolución decreciente.

No obstante el Comité de Política Monetaria (Copom) subrayó "la necesidad de monitorear las posibles presiones al alza de precios que se derivan del contexto internacional, con la demanda de bienes básicos sostenida por los países emergentes, así como las asociadas a un crecimiento consistente de la demanda doméstica".

Así, el Central entendió conveniente mantener la Tasa de Política Monetaria en 6,25%, "nivel consistente con una estructura de tasas de interés adecuada en términos de los mecanismos de transmisión de la política monetaria", dice el comunicado.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> <http://go.worldbank.org/KUQN78GN60>

Por otra parte, el BCU señaló que "en virtud de la próxima instancia presupuestal y del inicio de las negociaciones en los Consejos de Salarios, reafirmó la necesidad de mantener un claro equilibrio entre los objetivos de la estabilidad de precios y de la capacidad competitiva de la economía uruguaya".

Finalmente, se ratificó "la continuidad de las estrategias coordinadas en la gestión de deuda pública y en la participación en el mercado cambiario, asegurando el compromiso inequívoco con los equilibrios macroeconómicos básicos, condición necesaria para el crecimiento armónico de la actividad económica".

#### **1.1.4.2. DESEMPLEO MUNDIAL.**

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) estima que la tasa mundial de desempleo puede alcanzar 7% de la población económicamente activa en 2010 -frente a 6.6% en 2009- y dejar 16 millones de personas adicionales sin empleo.

Ello implica que el número de desempleados pasará de 212 millones contabilizados el pasado año a 228 millones.

Así consta en el peor escenario previsto para 2010 en el informe "Tendencias Mundiales del Empleo" presentado hoy por la OIT y que apunta que en 2009 el mayor aumento del desempleo se registró en las

economías desarrolladas y en la Unión Europea (UE), donde el porcentaje de paro pasó del 6 por ciento en 2008 a 8.4% el año pasado.

En esas economías, se prevé que la índice de paro finalice el presente año en alrededor de 8.9%, con unos 45 millones de desempleados, 3 millones más que en 2009, mientras que en otras regiones se espera que el nivel actual se estabilice o disminuya ligeramente.

Se prevé que la menor tasa de paro se registrará en Asia.

El informe, que no aporta datos individuales sobre países, incide en que la UE y el resto de economías desarrolladas acapararon 40% del aumento del desempleo global, pese a representar menos de 16% de trabajadores a nivel mundial.

Para tales cálculos, la OIT se ha basado en los datos del pasado octubre de crecimiento mundial del Fondo Monetario Internacional, que vaticina un repunte del Producto Interior Bruto (PIB) mundial este año de 3.1%, frente a una caída de 1.1% en 2009.

De este modo, la crisis económica mundial podría originar hasta 50 millones de desempleados en el lapso que va desde 2007 hasta finales de 2010.<sup>36</sup>

Esto supone una subida de 1.6% respecto a antes del estallido de la crisis, en 2007, y el mayor repunte desde 1991, cuando se comenzó a computar globalmente esta estadística.

---

<sup>36</sup> <http://www.eluniversal.com.mx/notas/654226.html>

Para Sparreboom, este aumento del desempleo juvenil durante la crisis "no es desproporcionado", pues el problema viene de antes y tiene un "carácter estructural" .

A este respecto, el director general de la OIT, Juan Somavia, pidió que las medidas de recuperación económica "apunten a la creación de empleo para jóvenes" .

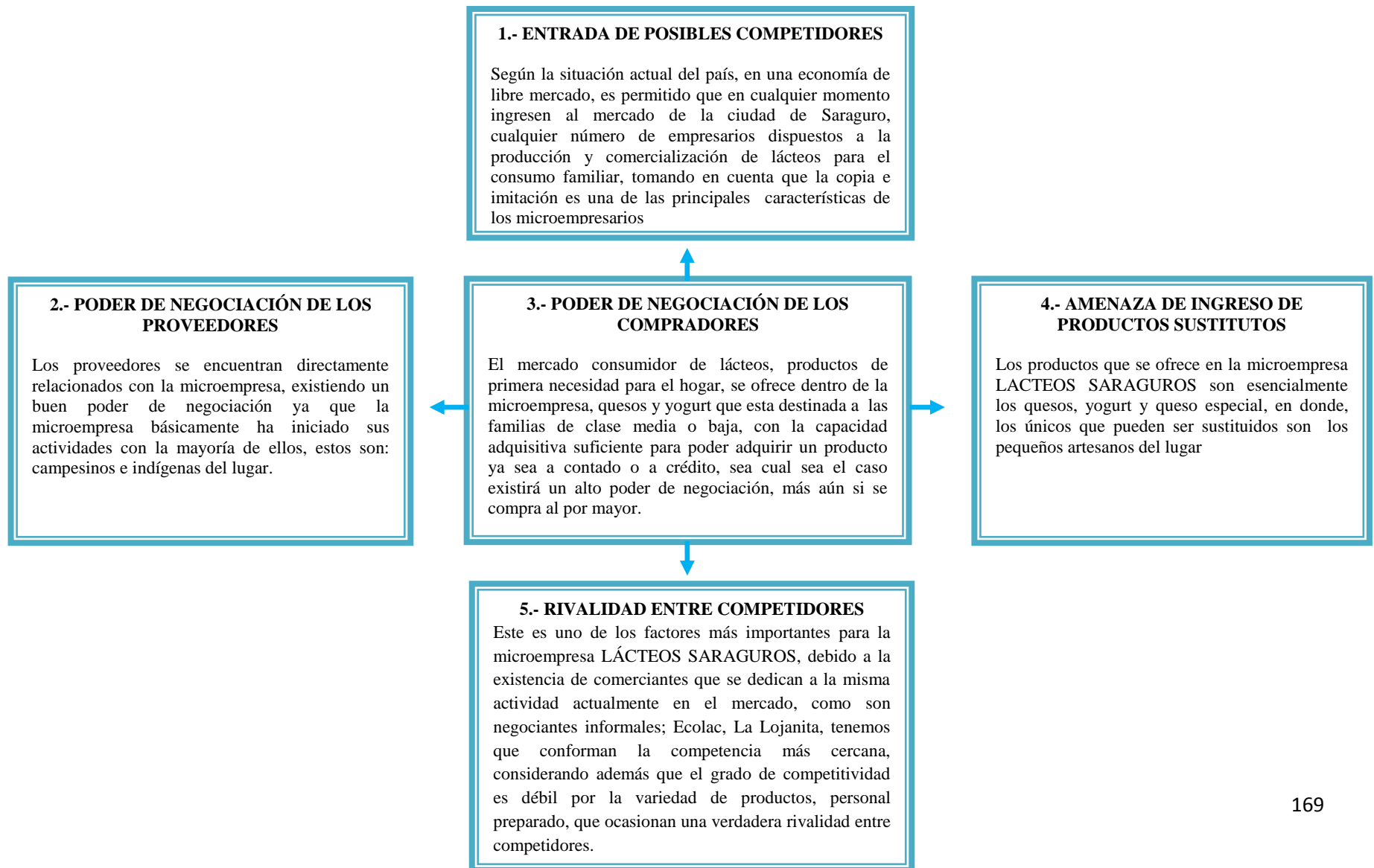
"Debemos aplicar la misma decisión política para crear puestos de trabajo que la que se tuvo en su momento para salvar a los bancos", dijo Somavia, quien recalcó que esto es posible a través de "una fuerte convergencia de políticas públicas e inversión privada" .

Según el informe de esta organización, la productividad mundial por trabajador descendió 2.5% en 2009, frente al aumento de 1.8% en 2008.

Además, más de la mitad de los trabajadores en el mundo -50.6% - tiene empleos vulnerables.

Por su parte, la tasa de población activa mundial se mantuvo en 2009 en el 64.7%, similar a la de los últimos cinco años, con porcentajes que oscilan desde 51.5% de Oriente Medio hasta 73.1% del este asiático, mientras que en las economías desarrolladas y en la UE se sitúa en 60.5%.

**1.2. MICROAMBIENTE DE LA MICROEMPRESA LÁCTEOS.  
ANÁLISIS COMPETITIVO: FUERZAS DE LA INDUSTRIA  
LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER**



### **1.2.1. COMPETENCIA**

En la actualidad la ciudad de Saraguro, la microempresa LÁCTEOS ha tenido un gran crecimiento, siendo una de las actividades más lucrativas y generadoras de empleo, ya que se necesita de personal y sobre todo de talento humano, por la gran demanda existente por parte de los habitantes del Cantón y su alrededor.

Para mejorar la competitividad, la microempresa debe adecuar sus estrategias y su estructura organizativa al entorno dinámico de la economía actual. El desarrollo de la microempresa como tal dependerá exclusivamente, de su capacidad para dotarse de recursos y habilidades adecuadas para conseguir nuevas ventajas competitivas (calidad, capacidad tecnológica, innovación, capital humano, conocimiento, etc.), con el fin de tener un mejor desarrollo y diversificación en los productos que se ofrece.

Más aún si tomamos en cuenta lo positivo de la microempresa como es las facilidades de entrega con la que cuenta la microempresa "LÁCTEOS", ya que permite llegar a toda su clientela.

**USUARIOS O CLIENTES.-** Entre las características más importantes del perfil de los clientes de las microempresas "LÁCTEOS" podemos enumerar las siguientes:

- Son personas o individuos de cualquier estrato social;

- Están totalmente interesados en adquirir los productos que ofrece la microempresa.
- Los productos están destinados para cualquier edad y sexo.
- Acostumbran comprar el producto en el lugar de elaboración.
- Buscan variedad de productos
- Conocen la variedad calidad de productos que ofrece la microempresa
- Son turistas que visitan el lugar.

### **Los proveedores**

Para una microempresa lo más importante es contar con proveedores directos, si tomamos en cuenta el factor costos, sin dejar de lado que deben gozar de gran prestigio en cuanto a la calidad de los productos que ofrece, porque de esto depende la permanencia de la microempresa en el mercado. Los proveedores con los que cuenta la microempresa "LÁCTEOS" son campesinos e indígenas de la localidad los mismos que son reconocidos por ofrecer la materia prima de buena calidad, eficiencia y seriedad con lo que se han venido manejando a través de los años.

### **1.2.2. VENTAJA COMPETITIVA**

Se considera como ventaja competitiva a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas

comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en su entorno.

Si una microempresa posee ventajas comparativas, se verá reflejada en la habilidad, recursos, conocimientos y atributos, que esta posea, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

La microempresa “LÁCTEOS” a lo largo de los años han consolidado su imagen dentro del mercado, siendo microempresas reconocidas por elaborar y comercializar productos de excelente calidad a precios cómodos y con facilidades de pago para el cliente.

La experiencia con la que cuentan algunos de los empleados incluyendo el gerente, para tomar las decisiones adecuadas al momento de superar problemas ya sean externos o internos a las microempresas han permitido que estas sean distinguidas y reconocidas en el segmento de mercado medio – alto y bajo, por lo que debe ser prioritario para las microempresas conservar esta ventaja que han logrado conseguir a través de los años.



## **2. ANÁLISIS INTERNO DE LA MICROEMPRESA LÁCTEOS**

### **2.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA MICROEMPRESA “LACTEOS”**

La microempresa “LÁCTEOS”, dió inicio a sus actividades en el año 2006 donde comenzaron a fabricar productos para la venta y comercialización en el cantón Saraguro; en el cual trabajaban con materia prima del medio como es la leche.

El Sr. Antonio Contenido vio la necesidad de crear esta microempresa debido a que la materia prima existía en la localidad y el mismo que les permitiría elevar a los pequeños productores los ingresos los mismos que son favorables para mejorar su economía.

A partir de ese año comienza la microempresa a producir los derivados de la leche; en este caso el queso, yogurt, y el queso moisarella (especial) los mismos que han tenido una gran acogida dentro del mercado local y en parte en la región sur.

El capital que utilizo al momento de crear su microempresa fue por medio de una entidad financiera.

Actualmente esta microempresa funcionan en el Km. 5.2 vía Saraguro-Loja ofreciendo productos de calidad los que están destinados a todo el público en general.

## **2.2. BASE LEGAL DE LA MICROEMPRESA “LÁCTEOS”**

La microempresa “LÁCTEOS” está constituida dentro de la base legal como microempresa productora y comercializadora, las que se acoge a las normas y leyes del régimen tributario y el código de comercio.

## **2.3. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA MICROEMPRESA**

La microempresa “LÁCTEOS” cuenta con los siguientes puestos:

Un gerente: Cargo que ejerce el propietario de la microempresa

3 personas que elaboran y venden los productos

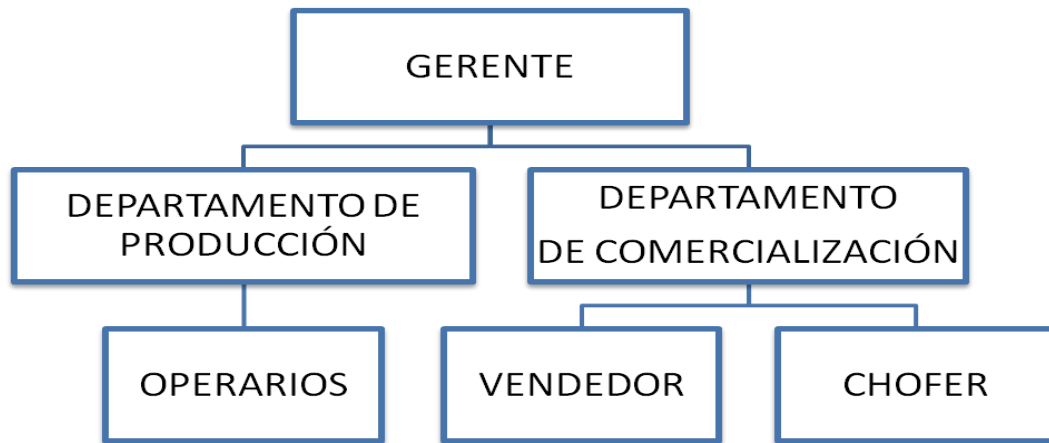
2 personas que son choferes

2 personas que están encargados a la distribución y comercialización

2 personas que están encargadas a la venta en la microempresa

Cabe señalar que el gerente de la microempresa tiene definida empíricamente la misión, visión y objetivos y a su vez no dispone de un organigrama estructural bien definido

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL DE LA MICROEMPRESA  
“LÁCTEOS SARAGUROS”**



**Misión:** “Poder llegar a gustar a todas las condiciones sociales”

**Visión:** “Que Saraguro se convierta en una marca nacional”

**Objetivo** es elevar los ingresos del conglomerado empresarial y por lo tanto elevar la condición de vida de los proveedores de materia prima.

Productos que comercializa en esta microempresa son el queso, yogurt y queso moisarella (especial)

#### **2.4. SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN**

La microempresa “LÁCTEOS” trabaja mediante el sistema de facturación avanzada, despachos y entrega directa al cliente con el tiempo estimado de acuerdo al pedido que el cliente realice.

**2.5. ANÁLISIS DE LA CARTERA DE PRODUCTOS DE LA MICROEMPRESA LÁCTEOS.**

<b>PRODUCTO</b>	<b>VENTAS (unidades) 2009</b>	<b>VENTAS (unidades) 2010</b>	<b>PARTIC. MERCADO (AÑO BASE)</b>	<b>PARTIC. RELATIVA</b>
<b>Queso</b>	20400	21600	43.59	1.00
<b>Yogurt</b>	12000	15600	25.64	0.59
<b>Queso especial</b>	14400	15600	30.77	0.71
<b>TOTAL</b>	<b>46800</b>	<b>52800</b>	<b>100%</b>	

$$\text{Tasa de Crecimiento} = \frac{\text{Ventas 2010} - \text{Ventas 2009}}{\text{Ventas 2009}} \times 100$$

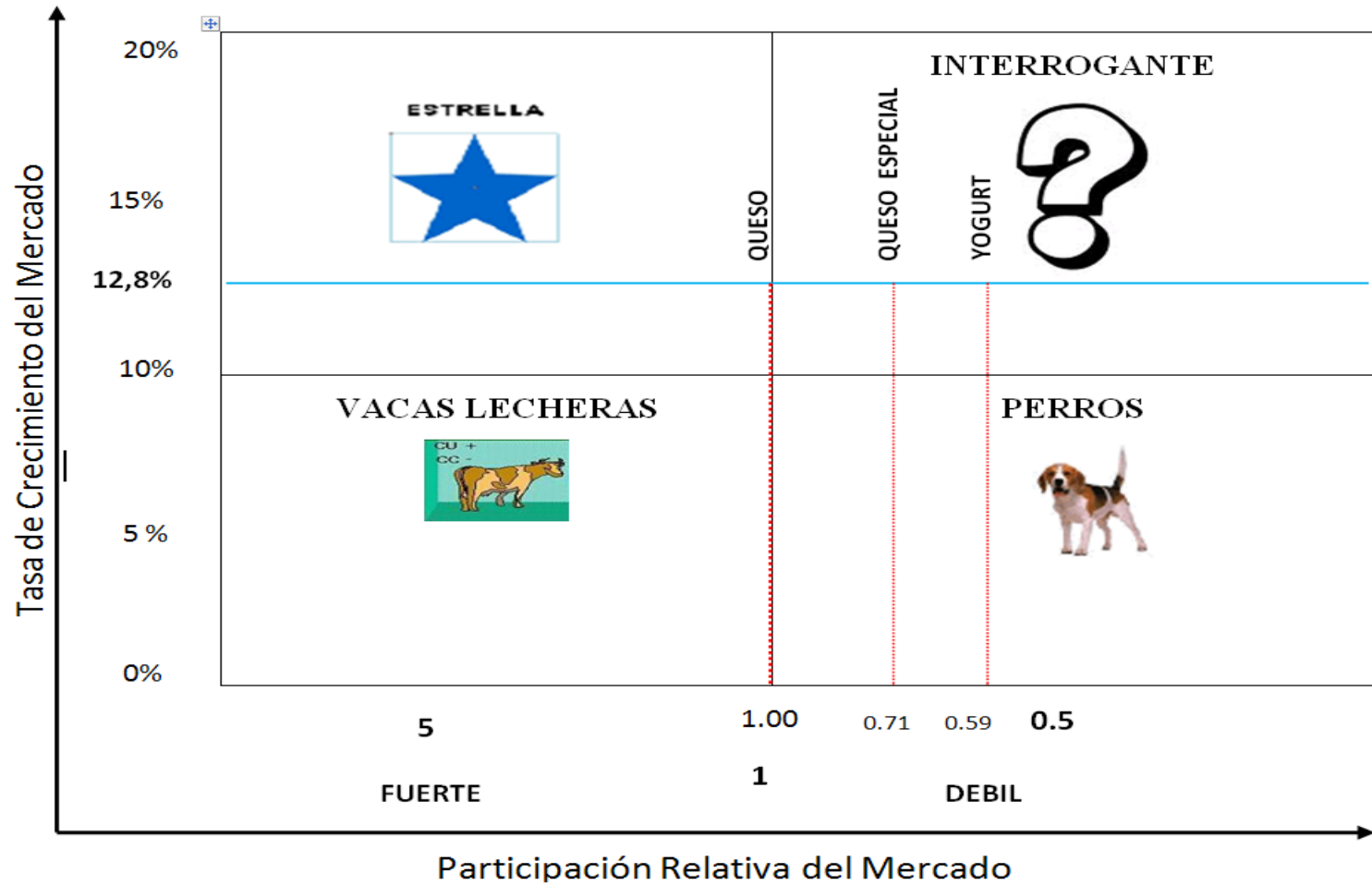
$$\text{Tasa de Crecimiento} = \frac{52800 - 46800}{46800} \times 100$$

$$\text{Tasa de Crecimiento} = 0,1282 \times 100$$

$$\text{Tasa de Crecimiento} = 12.82\%$$

## 2.6. MATRIZ BCG DE LA MICROEMPRESA DE “LACTEOS”

UNIDAD ESTRATÉGICA: PRODUCTO (queso, yogurt, queso especial)



## INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ BCG

En base a los datos anteriormente obtenidos, podemos decir que la cartera de productos de la microempresa "LÁCTEOS", tiene una tasa de crecimiento del mercado de 12.82% (mediana participación en el mercado). Y de acuerdo a la cartera de productos que posee se determina que la mayoría de productos que ofrece la empresa se encuentra en la categoría de productos incógnitos, estos son; yogurt con 0.59, queso especial con 0.71, es decir se encuentran situados en un mercado de gran crecimiento con reducidas cuotas de mercado relativo, lo que significa para la microempresa beneficios reducidos, sin embargo el queso con el valor de 1 esta dentro de las categorías interrogante y de producto estrella, por ende se debe generar estrategias para que se convierta en producto estrella lo cual es beneficioso a la microempresa, compensando las grandes necesidades de dinero para financiar su crecimiento y mantener su cuota en el mercado.

## 2.7. ANALISIS FODA

Como se ha señalado anteriormente el análisis **FODA** consta de dos partes: la interna y la externa.

- Interna.- se basa en sí en las fortalezas y debilidades que posee la microempresa en este caso “LÁCTEOS” que son aspectos en los que se puede tener cierto tipo de control.
- Externa.- Se refiere a observar las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa en el mercado seleccionado, en este ámbito se debe desarrollar las capacidades y habilidades necesarias para aprovechar dichas oportunidades y minimizar al máximo las amenazas, circunstancias sobre las cuales no se posee control alguno.
- Como fuentes principales de las cuales se tomo datos para determinar el estado tanto interno como externo de la microempresa; son la encuesta aplicada a los empleados y la entrevista realizada al Gerente de la microempresa “LACTEOS”.
- En la matriz FODA se deberá indicar los factores internos y externos que intervienen en el desarrollo de la microempresa, para luego ir evaluando ordenadamente, la situación interna mediante la matriz de evaluación de Factores Internos, donde se analizarán las fortalezas y debilidades de la empresa.

## MATRIZ FODA.

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo prudencial en el mercado</li> <li>• Lleva un registro de ventas diaria.</li> <li>• Tener conocimientos de planeación y organización empresarial.</li> <li>• Diferencia entre su producto y los de la competencia.</li> <li>• La distribución del personal en su cargo es adecuada.</li> <li>• Brinda cursos de capacitación a los empleados en; atención al cliente. Ventas, producción</li> <li>• Cumplimiento con los requisitos para contratar personal adecuado.</li> <li>• Tener un buen producto,</li> <li>• Estar en grandes puntos de venta,</li> <li>• Productos de calidad.</li> <li>• Variedad de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un título profesional por parte del gerente.</li> <li>• Falta de cursos de capacitación al gerente.</li> <li>• Los empleados de esta microempresa cuentan con instrucción secundaria.</li> <li>• Escasez de materia prima,</li> <li>• Ventas bajas,</li> <li>• Falta de conocimientos de la misión, visión, objetivos y políticas por parte de los empleados.</li> <li>• Falta de acceso de tecnología de punta por su elevado costo.</li> </ul>



## ANÁLISIS PONDERADO DE LOS FACTORES INTERNOS

### MATRIZ DE IMPACTO Y VALORACIÓN

#### DETERMINACIÓN DE LAS FORTALEZAS

**CUADRO Nº 67**

FORTALEZAS	IMPACTO PONDERADO	PESO ESPECÍFICO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
• Tiempo prudencial en el mercado	5	0,06	3	0.18
• Lleva un registro de ventas diaria.	8	0,09	3	0.27
• Tener conocimientos de planeación y organización empresarial.	10	0,11	5	0.55
• Diferencia entre su producto y los de la competencia.	7	0,08	3	0.24
• La distribución del personal en su cargo es adecuada.	7	0,08	3	0.24
• Brinda cursos de capacitación a los empleados en; atención al cliente. Ventas, producción	9	0,10	4	0.40
• Cumplimiento con los requisitos para contratar personal adecuado.	6	0,07	3	0.21
• Tener un buen producto	9	0,10	4	0.40
• Estar en grandes puntos de venta	10	0,11	4	0.44
• Productos de calidad	9	0,10	5	0.50
• Variedad de productos	8	0,09	4	0.36
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>1,00</b>	<b>41</b>	<b>3.79</b>

**Fuente:** Análisis Interno.

**Elaboración:** Los Autores.

**MATRIZ DE IMPACTO Y VALORACIÓN**  
**DETERMINACIÓN DE LAS DEBILIDADES**

**CUADRO Nº 68**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>IMPACTO PONDERADO</b>	<b>PESO ESPECÍFICO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
• Falta de un título profesional por parte del gerente.	10	0,17	4	0,69
• Falta de cursos de capacitación al gerente.	8	0,14	5	0,69
• Los empleados de esta microempresa cuentan con instrucción secundaria.	6	0,10	3	0,31
• Escasez de materia prima,	9	0,16	4	0,62
• Ventas bajas,	7	0,12	3	0,36
• Falta de conocimientos de la misión, visión, objetivos y políticas por parte de los empleados.	8	0,14	4	0,55
• Falta de acceso de tecnología de punta por su elevado costo.	10	0,17	5	0,86
<b>TOTALES</b>	<b>58</b>	<b>1,00</b>		<b>4,09</b>

**Fuente:** Análisis Interno.

**Elaboración:** Los Autores.

**ANALISIS:**

Las calificaciones están dadas en función del grado de incidencia que tiene en la empresa cada uno de los factores tanto internos como externos

Tomando como indicador el promedio ponderado de 5, el análisis de los dos sectores es el siguiente:

**Medio interno.** El resultado obtenido es de (3,79) y (4,09), que es menor que (5,00), lo que significa que las fortalezas en relación con las debilidades, no se las aprovecha de la manera adecuada, lo que nos permite determinar que se debe planificar una estrategia que permita que las fortalezas tengan mayor incidencia que las debilidades dentro de la empresa.

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil acceso a un préstamo bancario</li> <li>• La materia prima la adquiere en su localidad.</li> <li>• Los proveedores de ésta microempresa son campesinos e indígenas del lugar</li> <li>• La microempresa tiene la facilidad poder llegar a la clase media con su producto</li> <li>• Variedad de productos,</li> <li>• Posibilidad de incursionar en Nuevos mercados como. ciudad de Loja y en Cantón Nabon de la Provincia del Azuay.</li> <li>• Clientes leales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inconveniente con otra del mismo tipo al momento de crear su microempresa por lo que monopolizan los mercados.</li> <li>• Existencia de productos similares en el mercado local</li> <li>• Competencia.</li> </ul>

## ANÁLISIS PONDERADOS DE LOS FACTORES EXTERNOS

### MATRIZ DE IMPACTO Y VALORACIÓN

#### DETERMINACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES

**CUADRO Nº 69**

OPORTUNIDADES	IMPACTO PONDERADO	PESO ESPECÍFICO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
• Fácil acceso a un préstamo bancario	10	0,16	4	0,63
• La materia prima la adquiere en su localidad.	10	0,16	5	0,79
• Los proveedores de ésta microempresa son campesinos e indígenas del lugar	9	0,14	3	0,43
• La microempresa tiene la facilidad poder llegar a la clase media con su producto	9	0,14	4	0,57
• Variedad de productos,	9	0,14	3	0,43
• Posibilidad de incursionar en Nuevos mercados como. ciudad de Loja y en Cantón Nabon de la Provincia del Azuay.	8	0,13	4	0,51
• Clientes leales.	8	0,13	5	0,63
<b>TOTALES</b>	<b>63</b>	<b>1,00</b>		<b>4,00</b>

**Fuente:** Análisis Externo.

**Elaboración:** Los Autores.

**MATRIZ DE IMPACTO Y VALORACIÓN**  
**DETERMINACIÓN DE LAS AMENAZAS**

**CUADRO Nº 70**

<b>AMENAZAS</b>	<b>IMPACTO PONDERADO</b>	<b>PESO ESPECÍFICO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
• Inconveniente con otra del mismo tipo al momento de crear su microempresa por lo que monopolizan los mercados.	10	0,38	4	1,54
• Existencia de productos similares en el mercado local	9	0,35	5	1,73
• Competencia.	7	0,27	3	0,81
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>1,00</b>		<b>4,08</b>

**Fuente:** Análisis Externo.

**Elaboración:** Los Autores.

**ANÁLISIS:**

**Medio Externo.** El valor es (4,00) y (4,08), lo que es un valor menor a (5,00), significando que las amenazas tienen más peso que las oportunidades en la microempresa.

Si observamos los cuadros que anteceden podemos determinar lo que más influye en la microempresa de LÁCTEOS son las debilidades con un valor de 4,09, seguidamente tenemos a las amenazas, donde la existencia de productos similares en el mercado es considerada como la mayor de las amenazas dando un valor ponderado de 4,08, así mismo se pudo encontrar

en la microempresa cosas positivas como las oportunidades que por tener clientes que confían en la seriedad de la microempresa, se consideran como fijos y permiten alcanzar un valor de 4,00 y finalmente las debilidades de la empresa han alcanzado un valor de 3,79.

## **MATRIZ DE IMPACTO**

Para realizar esta matriz se tomará en cuenta tanto la parte externa como interna de la microempresa, donde conocer el entorno de la microempresa, implica conocer también el medio interno de la misma, pues las fortalezas y debilidades, al igual que las oportunidades y amenazas deben ser analizadas con el fin de determinar las diferentes maneras de combinarlas a través de líneas de acción ofensivas y defensivas, que nos permitan seguir el camino correcto para fortalecer y consolidar las fortalezas, y aprovechar al máximo las oportunidades, y de esta manera transformar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, siendo esto posible si se toma en cuenta los adecuados recursos humanos, económicos y materiales

**ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS (ANÁLISIS FODA)**  
**CUADRO Nº 71**

<b>FACTORES INTERNOS</b> / <b>FACTORES EXTERNOS</b>		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo prudencial en el mercado</li> <li>• Lleva un registro de ventas diaria.</li> <li>• Tener conocimientos de planeación y organización empresarial.</li> <li>• Diferencia entre su producto y los de la competencia.</li> <li>• La distribución del personal en su cargo es adecuada.</li> <li>• Brinda cursos de capacitación a los empleados en; atención al cliente. Ventas, producción</li> <li>• Cumplimiento con los requisitos para contratar personal adecuado.</li> <li>• Tener un buen producto,</li> <li>• Estar en grandes puntos de venta,</li> <li>• Productos de calidad.</li> <li>• Variedad de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un título profesional por parte del gerente.</li> <li>• Falta de cursos de capacitación al gerente.</li> <li>• Los empleados de esta microempresa cuentan con instrucción secundaria.</li> <li>• Escasez de materia prima,</li> <li>• Ventas bajas,</li> <li>• Falta de conocimientos de la misión, visión, objetivos y políticas por parte de los empleados.</li> <li>• Falta de acceso de tecnología de punta por su elevado costo.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil acceso a un préstamo bancario</li> <li>• La materia prima la adquiere en su localidad.</li> <li>• Los proveedores de ésta microempresa son campesinos e indígenas del lugar</li> <li>• La microempresa tiene la facilidad poder llegar a la clase media con su producto</li> <li>• Variedad de productos,</li> <li>• Posibilidad de incursionar en Nuevos mercados como. ciudad de Loja y en Cantón Nabon de la Provincia del Azuay.</li> <li>• Clientes leales.</li> </ul>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inconveniente con otra del mismo tipo al momento de crear su microempresa por lo que monopolizan los mercados.</li> <li>• Existencia de productos similares en el mercado local</li> <li>• Competencia.</li> </ul>	<b>ESTRATEGIA FA</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar al máximo la imagen en relación a la calidad de productos de la microempresa y difundirla con miras a incrementar la demanda del producto mediante una campaña publicitaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la eficiencia del personal que trabaja en la microempresa, mediante capacitaciones en temas referentes a: ventas, atención al cliente.</li> <li>• Diseñar un modelo organizacional para la microempresa (organigrama) así como proponer la organización administrativa, misión, visión y objetivos organizacionales y difundirlos entre los empleados.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la eficiencia del personal que trabaja en la microempresa, mediante capacitaciones en temas referentes a; ventas, atención al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar manuales de funciones para los empleados de la empresa, para dividir adecuadamente el trabajo con el fin de que tengan un enfoque claro de lo que desean alcanzar y lo que tienen que hacer para lograrlo.</li> </ul>

**FUENTE:** Matriz FODA.

**ELABORACIÓN:** Los Autores.

Una vez que se realizó la matriz FODA de la microempresa LACTEOS además de la matriz de ponderación y valoración se llevó a cabo la matriz de alto impacto para la microempresa es decir las combinaciones o estrategias derivadas de la matriz FODA.

Primero se realizó la estrategia **FO** que trata de maximizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno de la microempresa, por lo que se ha diseñado la siguiente estrategia; Aprovechar al máximo la imagen en relación a la calidad de productos de la microempresa y difundirla con miras a incrementar la demanda del producto mediante una campaña publicitaria.

La estrategia **FA** que se trata de disminuir el impacto de las amenazas que se encuentra en el entorno en el que está la microempresa, valiéndose de las fortalezas que son algo interno de la misma, es; Mejorar la eficiencia del personal que trabaja en la microempresa, mediante capacitaciones en temas referentes a; ventas, atención al cliente.

La estrategia **DO**, se la ha realizado encaminada a la disminución de las debilidades, y al aprovechamiento de las oportunidades y se trata de, Diseñar un modelo organizacional para la microempresa (organigrama) así como proponer la organización administrativa, misión, visión y objetivos organizacionales y difundirlos entre los empleados.



Finalmente se planteo la estrategia **DA** que trata de disminuir las debilidades y equilibrar las amenazas, realizar manuales de funciones para los empleados de la microempresa, con el fin de que tengan un enfoque claro de lo que desean alcanzar y lo que tienen que hacer para lograrlo..

### **FIJACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Para la formulación de los objetivos estratégicos se realizó un análisis de las encuestas aplicadas tanto al gerente como a los empleados de la microempresa, el análisis de las cinco fuerzas de PORTER un profundo análisis de la microempresa mediante la matriz FODA y la matriz de valoración y ponderación que en si fueron las principales herramientas indispensables para , Aprovechar al máximo la imagen en relación a la calidad de productos de la microempresa y difundirla con miras a incrementar la demanda del producto mediante una campaña publicitaria. Tanto como para la elaboración del respectivo organigrama, la elaboración de una misión y visión más clara y precisa que permita que los empleados de la misma sepan a donde va encaminado el trabajo que realizan diariamente, para realizar una campaña de posicionamiento de la microempresa LACTEOS con la finalidad de dar a conocer los productos, y calidad que poseen. Un programa de capacitación dirigida al personal de la microempresa con la

finalidad de mejorar su desempeño dentro de la misma, y finalmente; la realización de manuales de funciones para los empleados de la empresa, con el fin de que tengan un enfoque claro de lo que desean alcanzar y lo que tienen que hacer para lograrlo.”

## **2.8. PROPUESTA PARA LA MICROEMPRESA LÁCTEOS**

### **“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA “LÁCTEOS”**

La existencia de un Plan estratégico dentro de una microempresa es muy importante en muchos aspectos, como en la toma de decisiones, la motivación de los empleados, el conocimiento de la meta a la que se quiere llegar y por lo que se está trabajando, a que van encaminadas cada una de las tareas que se realizan, etc.

Es por esto que requiere de ser aplicada continuamente en la microempresa, porque permite reducir riesgos y hace más fácil tomar las decisiones necesarias anticipadamente para enfrentar los problemas que puedan surgir en el futuro, lo que es ventajoso para la microempresa.

Una Planeación estratégica permite alcanzar los objetivos propuestos, ya que consta de estrategias diseñadas de acuerdo a los problemas detectados y de planes de acción que tienen como único fin beneficiar el desarrollo de la microempresa.

## **OBJETIVOS PROPUESTOS**

**OBJETIVO UNO:** Aprovechar al máximo la imagen en relación a la calidad de productos de la microempresa y difundirla con miras a incrementar la demanda del producto mediante una campaña publicitaria.

**OBJETIVO DOS:** Mejorar la eficiencia del personal que trabaja en la microempresa, mediante capacitaciones en temas referentes a; ventas, atención al cliente.

**OBJETIVO TRES:** Diseñar un modelo organizacional para la microempresa (organigrama) así como proponer la organización administrativa, misión, visión y objetivo organizacionales y difundirlos entre los empleados.

**OBJETIVO CUATRO:** Realizar manuales de funciones para los empleados de la empresa, con el fin de que tengan un enfoque claro de lo que desean alcanzar y lo que tienen que hacer para lograrlo.

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA MICROEMPRESA LÁCTEOS**

### **OBJETIVO UNO:**

Aprovechar al máximo la imagen en relación a la calidad de productos de la microempresa y difundirla con miras a incrementar la demanda del producto mediante una campaña publicitaria.

### **ESTRATEGIAS**

- Realizar publicidad en los medios de comunicación radial.
- Diseñar hojas volantes donde se especifique claramente los productos y sus características, además de los precios con los que cuenta la microempresa.

### **POLÍTICAS**

- Controlar la eficiencia de la publicidad que se realice en el actuar de los clientes
- Detectar el efecto que produce el tener hojas volantes que haga referencias a cada uno de los productos que ofrece la microempresa
- Realizar un sondeo anualmente para conocer el posicionamiento de la microempresa

## **TÁCTICA**

- En primera instancia se realizará publicidad enfatizando, los productos, y las características de los mismos, sin olvidar la ubicación de la microempresa, por la frecuencia radial más sintonizada según estudios antes realizados, esta es; Frontera Sur, para lo que se programará cuñas publicitarias al medio día durante los primeros tres meses del año.
- Realizar hojas volantes de los productos que ofrece la microempresa, donde especifique las características de los productos, precios con la que cuenta la microempresa.

## **ACTIVIDADES**

- Convenio con la radio (Frontera Sur)
- Buscar la imprenta que ofrezca mejores garantías y precios económicos para la impresión de las hojas volantes.

## RESPONSABLES

CUADRO Nº 72

ACTIVIDADES	RESPONSABLES
-Convenio con la radio (Frontera Sur)	•Gerente de la microempresa Lácteos
-Buscar la imprenta que ofrezca mejores garantías y precios económicos para la impresión de hojas volantes.	•Gerente de la microempresa "Lácteos"

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** Los Autores

## PRESUPUESTO OBJETIVO UNO

CUADRO Nº 73

Actividad	Cantidad	Valor (\$)	Valor Total
-Convenio con la radio (Frontera Sur)	3	150.00	450.00
-Buscar la imprenta que ofrezca mejores garantías y precios económicos para la impresión de hojas volantes.	2000		100.00
<b>TOTAL</b>			<b>550.00</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** Los Autores

## RESULTADOS ESPERADOS

- Aumentar la cartera de clientes.
- Incrementar los ingresos de la microempresa.
- Dar a conocer los productos que oferta la microempresa, logrando un mejor posicionamiento y reconocimiento de la ciudadanía en general.

**CUADRO Nº 74**

OBJETIVO	ESTRATEGIA	POLÍTICAS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES
Aprovechar al máximo la imagen en relación a la calidad de productos de la microempresa y difundirla con miras a incrementar la demanda del producto mediante una campaña publicitaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar publicidad en los medios de comunicación radial.</li> <li>- Diseñar hojas volantes donde se especifique claramente los productos y sus características, además de los precios con los que cuenta la microempresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar la eficiencia de la publicidad que se realice en el actuar de los clientes</li> <li>- Detectar el efecto que produce el tener hojas volantes que haga referencias a cada uno de los productos que ofrece la microempresa</li> <li>- Realizar un sondeo anualmente para conocer el posicionamiento de la microempresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En primera instancia se realizará publicidad enfatizando, los productos, y las características de los mismos, sin olvidar la ubicación de la microempresa, por la frecuencia radial más sintonizada según estudios antes realizados, esta es; Frontera Sur, para lo que se programará cuñas publicitarias al medio día durante los primeros tres meses del año.</li> <li>• Realizar hojas volantes de los productos que ofrece la microempresa, donde especifique las características de los productos, precios con la que cuenta la microempresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenio con la radio (Frontera Sur)</li> <li>• Buscar la imprenta que ofrezca mejores garantías y precios económicos para la impresión de las hojas volantes.</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>GASTOS TOTALES</b>		<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de la microempresa Lácteos Saraguros</li> </ul>	<b>550.00USD</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la cartera de clientes.</li> <li>• Incrementar los ingresos de la microempresa.</li> <li>• Dar a conocer los productos que oferta la microempresa, logrando un mejor posicionamiento y reconocimiento de la ciudadanía en general.</li> </ul>	

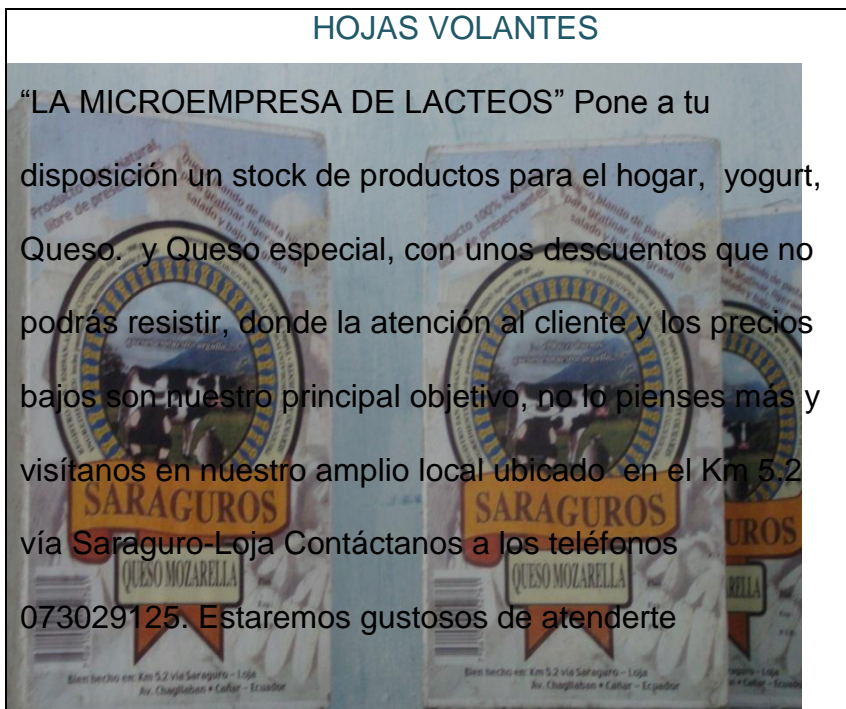
**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** Los Autores

## PUBLICIDAD RADIAL PARA LA MICROEMPRESA “LÁCTEOS”

“LACTEOS” Pone a tu disposición un stock de productos para el hogar, yogurt, Queso. y Queso especial, con unos descuentos que no podrás resistir, donde la atención al cliente y los precios bajos son nuestro principal objetivo, no lo pienses más y visítanos en nuestro amplio local ubicado en el Km 5.2 vía Saraguro-Loja Contáctanos al teléfono 098374162. Estaremos gustosos de atenderte.

### HOJAS VOLANTES





## **OBJETIVO DOS:**

Mejorar la eficiencia del personal que trabaja en la microempresa, mediante capacitaciones en temas referentes a; ventas, atención al cliente.

## **ESTRATEGIAS**

- Determinar la necesidad de capacitación
- Escribir una propuesta para solicitar fondos para capacitación del personal;
- Hacer seguimiento cuando termine el programa de capacitación.

## **POLÍTICAS**

- Controlar la eficiencia de la capacitación en los empleados de la microempresa
- Dar a conocer a los empleados de los beneficios que trae consigo una capacitación constante
- Realizar un sondeo anualmente para conocer en que puntos se encuentra fallando el personal y programar temas de capacitación referentes a estos.

## **TÁCTICA**

- Los cursos de capacitación se llevarán a cabo los días sábados en la tarde, con la finalidad de no irrumpir el horario de trabajo previsto.
- La microempresa LACTEOS realizará las gestiones necesarias para tener conferencistas nacionales reconocidos por su efectividad en el programa de capacitación.
- Se hará la entrega respectiva de trípticos, donde se indique la programación planificada.
- Entregará del material didáctico adecuado para el personal de la microempresa.

## **ACTIVIDADES**

- Determinar la necesidad de capacitación.
- Establecer los requerimientos de la capacitación;
- Preparar un programa de capacitación;
- Hacer seguimiento cuando termine el programa de capacitación.
- Respetar el cronograma para que no existan ningún tipo de errores y se aproveche al máximo la capacitación.

## RESPONSABLES

**CUADRO Nº 75**

ACTIVIDADES	RESPONSABLES
• Determinar la necesidad de capacitación.	• Gerente de la microempresa "LÁCTEOS"
• Establecer los requerimientos de la capacitación	• Gerente de la microempresa "LÁCTEOS"
• Preparar un programa de capacitación	• Gerente de la microempresa "LÁCTEOS"
• Hacer seguimiento cuando termine el programa de capacitación	• Gerente de la microempresa "LÁCTEOS"
• Respetar el cronograma para que no existan ningún tipo de errores y se aproveche al máximo la capacitación	• Gerente de la microempresa "LÁCTEOS"

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** Los Autores

## PRESUPUESTO OBJETIVO DOS

**CUADRO Nº 76**

Actividad	Cantidad	Valor (\$)	Valor Total
• Los cursos de capacitación se llevaran a cabo los días sábados en la tarde.	2	80,00	160.00
• Viáticos para conferencistas	2	60.00	120.00
• Alimentación conferencistas	2	15.00	30.00
• Hospedaje conferencista nacional	2	30.00	60.00
• Transporte	2	70.00	140.00
• Material impreso	10	15.00	150.00
• Material audiovisual	2	20.00	40.00
• Refrigerios empleados	10	1.50	15.00
<b>TOTAL</b>		<b>291.50</b>	<b>715.00</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** Los Autores

## RESULTADOS ESPERADOS

- Que el personal de la microempresa obtenga los conocimientos necesarios para desempeñarse de una mejor manera.
- Lograr que los temas que se expongan en los seminarios llenen las expectativas de los trabajadores.
- Mejorar la eficiencia y eficacia en las labores cotidianas que realiza el personal dentro de la microempresa

**CUADRO Nº 77**

OBJETIVO	ESTRATEGIA	POLÍTICAS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES
<p>“Mejorar la eficiencia del personal que trabaja en la microempresa, mediante capacitaciones en temas referentes a; ventas, atención al cliente.<b>715.00</b></p>	<p>-Determinar la necesidad de capacitación</p> <p>-Establecer los requerimientos de la capacitación;</p> <p>-Preparar un programa de capacitación;</p> <p>-Hacer seguimiento cuando termine el programa de capacitación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar la eficiencia de la capacitación en los empleados de la microempresa</li> <li>• Dar a conocer a los empleados de los beneficios que trae consigo una capacitación constante</li> <li>• Realizar un sondeo anualmente para conocer en que puntos se encuentra fallando el personal y programar temas de capacitación referentes a estos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los cursos de capacitación se llevarán a cabo los días sábados en la tarde, con la finalidad de no irrumpir el horario de trabajo previsto.</li> <li>• La microempresa LACTEOS realizará las gestiones necesarias para tener conferencistas nacionales reconocidos por su efectividad en el programa de capacitación.</li> <li>• Se hará la entrega respectiva de trípticos, donde se indique la programación planificada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los cursos de capacitación se llevaran a cabo los días Sábados en la tarde, con la finalidad de no irrumpir el horario de trabajo previsto.</li> <li>• Respetar el cronograma para que no existan ningún tipo de errores y se aproveche al máximo la capacitación.</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de la microempresa “LACTEOS”</li> </ul>	<b>715.00</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el personal de la microempresa obtenga los conocimientos necesarios para desempeñarse de una mejor manera.</li> <li>• Lograr que los temas que se expongan en los seminarios llenen las expectativas de los trabajadores</li> <li>• Mejorar la eficiencia y eficacia en las labores cotidianas que realiza el personal dentro de la microempresa.</li> </ul>		

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** Los Autores

### **OBJETIVO TRES**

Diseñar un modelo organizacional para la microempresa (organigrama) y manuales administrativos así como proponer la organización administrativa, misión, visión y objetivos organizacionales y difundirlos entre los empleados.

### **ESTRATEGIAS**

- Realizar una descripción y especificación de puestos, para conocer a que se va a dedicar cada uno de los trabajadores de la microempresa y poder realizar los diferentes organigramas.
- Seleccionar la misión y visión más clara para los clientes y trabajadores.
- Proponer un modelo de organigrama para la microempresa.
- Plantearse las respectivas preguntas para la realización de la misión y visión de la microempresa.

### **POLÍTICAS**

- Hacer uso del organigrama para tener una estructura microempresarial más ordenada, y saber la posición y funciones de cada uno de los trabajadores.
- Considerar tanto a la misión como a la visión como parámetros importantes en los que hay que basarse para la realización de las actividades que se planifiquen en la microempresa.

## TÁCTICA

- Elaboración de un organigrama para microempresa.
- Realizar un análisis interno y externo de la microempresa (matriz FODA)
- Tomar en cuenta las necesidades del cliente

## ACTIVIDADES

- Elaboración de un organigrama para la microempresa.
- Plantear la respectiva misión y visión de la microempresa.
- Ubicar los organigramas, la misión y visión en un lugar visible de la microempresa
- Elaborar manual de funciones para la microempresa.

## RESPONSABLES

### CUADRO Nº 78

ACTIVIDADES	RESPONSABLES
-Elaboración de un organigrama para la microempresa.	•Gerente de la microempresa "LÁCTEOS"
- Plantear la respectiva misión y visión de la microempresa.	•Gerente de la microempresa "LÁCTEOS"
-Ubicar los organigramas, la misión y visión en un lugar visible de la microempresa.	•Gerente de la microempresa "LÁCTEOS"
- Elaborar manual de funciones para la microempresa	•Gerente de la microempresa "LÁCTEOS"

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** Los Autores

## PRESUPUESTO OBJETIVO TRES

**CUADRO Nº 79**

<b>Actividad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor (\$)</b>	<b>Valor Total</b>
-Elaboración de un organigrama para la microempresa.	1	30	30.00
- Plantear la respectiva misión y visión de la microempresa.	1	70	70.00
-Ubicar los organigramas, la misión y visión en un lugar visible de la microempresa.	1	15	15.00
- Elaborar manual de funciones para la microempresa	1	60	60.00
<b>TOTAL</b>			<b>165.00</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** Los Autores

### RESULTADOS ESPERADOS

- Impulsar el entusiasmo y el compromiso de trabajo
- Incentivar a cada uno de los trabajadores
- Tener un esquema organizado de la microempresa
- Mayor seguridad en la toma de decisiones

**CUADRO N° 80**

<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>POLÍTICAS</b>	<b>TÁCTICAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<p>Diseñar un modelo organizacional para la microempresa (organigramas) así como proponer la organización administrativa, misión, visión y objetivos organizacionales y difundirlos entre los empleados <b>165.00</b></p>	<p>Proponer un organigrama estructural posicional y funcional para la microempresa. Plantearse las respectivas preguntas para la realización de la misión y visión de la microempresa, en cuanto a la misión podemos preguntarnos: ¿Quiénes somos? ¿Qué función desempeña la microempresa? ¿Para que existe la microempresa? <b>Y en cuanto a la Visión,</b> podemos realizarla dando respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Qué deseamos alcanzar? ¿Con qué personal contamos? ¿Cuál es nuestra imagen ante los clientes, proveedores, trabajadores y la gente en general que conozca la microempresa?</p>	<p>Hacer uso de los organigramas para tener una estructura microempresarial más ordenada, y saber la posición y funciones de cada uno de los trabajadores. Considerar tanto a la misión como a la visión como parámetros importantes en los que hay que basarse para la realización de las actividades que se planifiquen en la microempresa.</p>	<p>Realizar una descripción y especificación de puestos, para conocer a que se va a dedicar cada uno de los trabajadores de la microempresa y poder realizar los diferentes organigramas. - Seleccionar la misión y visión más clara para los clientes y trabajadores.</p>	<p>Elaboración de un organigrama estructural, posicional y funcional de la microempresa.  Realizar un análisis interno y externo de la microempresa (matriz FODA)  Tomar en cuenta las necesidades del cliente  Plantear la respectiva misión y visión de la microempresa.  Ubicar los organigramas, la misión y visión en un lugar visible de la microempresa</p>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>COSTO</b>		<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	
Gerente de la microempresa "LÁCTEOS SARAGUROS"	<b>165.00</b>		<p>Impulsar el entusiasmo y el compromiso de trabajo -Incentivar a cada uno de los trabajadores -Tener un esquema organizado de la microempresa -Mayor seguridad en la toma de decisiones</p>	

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** Los Autores



## ELABORACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA MICROEMPRESA

### “LÁCTEOS”

#### MISIÓN

La misión de la microempresa “Lácteos Saraguros” está enfocada o informar que necesidades satisfacen y que productos ofrecen la misma.

#### MATRIZ PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA MISÓN DE LA MICROEMPRESA “LÁCTEOS”

Que somos como organización	Su base o fundamento político-filosófico	El propósito o finalidad mayor	Área o campo de acción	Grupos sociales o usuarios de productos-servicios
Es una microempresa privada productora y comercializadora de quesos y yogurt.	Microempresa creada para satisfacer la necesidad del cliente.	Ofrecer un producto y servicio de calidad para el cliente con precios muy cómodos en relación a la competencia.	Cantón Saraguro.	Clientes en general.

#### ENUNCIADO:

Lácteos, microempresa privada productora y comercializadora de quesos y yogurt, creada para ofrecer a la ciudadanía saragurence productos de calidad y precios competitivos con personal capacitado que logre atender los requerimientos de cada uno de los clientes de manera personalizada”

### ***MISIÓN PARA LA MICROEMPRESA “LÁCTEOS”***

**“Ofrecer a la ciudadanía saragurence productos de calidad y precios competitivos con personal capacitado que logre atender los requerimientos de cada uno de los clientes de manera personalizada”**

### **VISIÓN.**

Permite a la microempresa Lácteos Saraguros, desarrollarse y proyectarse con bases concretas hacia el futuro.

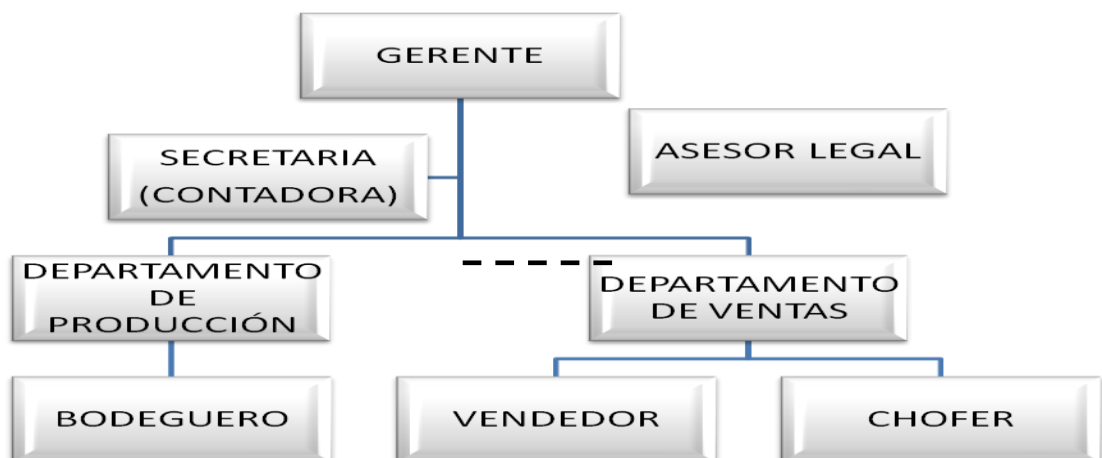
### **MATRIZ PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA VISÓN DE LA MICROEMPRESA “LÁCTEOS”**

<b>Que somos y que queremos y deseamos ser.</b>	<b>Que necesidades se requiere satisfacer.</b>	<b>Personas o grupos que se benefician.</b>	<b>Bienes y servicios a ofrecer.</b>	<b>Como se va a ofrecer el bien o servicio.</b>
Lácteos Saraguros, es una microempresa productora y comercializadora de quesos y yogurt. Ser una microempresa altamente competitiva y reconocida dentro del mercado local y regional, logrando ser productora y comercializadora exclusiva de lácteos para el año 2015”	Satisfacer la necesidad de adquisición de productos de buena calidad garantizado y a precios muy económicos.	Clientes que necesitan de la compra de quesos y yogurt.	Productora y comercializadora de quesos y yogurt.	Dependiendo del producto que tenga alguna promoción o descuento fijado por la microempresa.

## ***VISIÓN PARA LA MICROEMPRESA “LÁCTOES”***

**“Ser una microempresa altamente competitiva y reconocida dentro del mercado local y regional, logrando ser productora y comercializadora exclusiva de lácteos para el año 2015”**

### **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA LA MICROEMPRESA “LÁCTEOS”**



#### **OBJETIVO CUATRO:**

Realizar manuales de funciones para los empleados de la microempresa, con el fin de que tengan un enfoque claro de lo que desean alcanzar y lo que tienen que hacer para lograrlo.

## **ESTRATEGIAS**

- Elaborar un manual de funciones, especificando las actividades que realiza cada uno de los empleados de la microempresa
- Promover en la microempresa la importancia de implementar un manual de funciones
- Hacer entrega del manual de funciones
- Socializar para explicar el manual de funciones previamente elaborado.

## **POLÍTICAS**

- Que los empleados de la microempresa hagan uso del manual de funciones
- Que al momento de socializar el manual de funciones se encuentren presentes todos los empleados

## **TÁCTICA**

- Recopilar la información necesaria para la realización y aplicación de un manual de funciones
- Difundir el manual de funciones a los empleados de la microempresa “LÁCTEOS”
- Programar una reunión para socializar el manual de funciones vigente.

## ACTIVIDADES

- Investigar sobre las funciones que desempeña cada uno de los empleados dentro de la microempresa
- Contactar con una imprenta para la impresión de los manuales
- Buscar el local adecuado para la socialización

## RESPONSABLES

**CUADRO N° 81**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
• Investigar sobre las funciones que desempeña cada uno de los empleados dentro de la microempresa	• Gerente de la microempresa "LÁCTEOS"
• Contactar con una imprenta para la impresión de los manuales	• Gerente de la microempresa "LÁCTEOS"
• Buscar el local adecuado para la socialización	• Gerente de la microempresa "LÁCTEOS"

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** Los Autores

## PRESUPUESTO OBJETIVO CUATRO

**CUADRO N° 82**

<b>Actividad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor (\$)</b>	<b>Valor Total</b>
• Investigar sobre las funciones que desempeña cada uno de los empleados dentro de la microempresa			5.00
• Contactar con una imprenta para la impresión de los manuales	10	2,50	25.00
• Buscar el local adecuado para la socialización	1	15.00	15.00
<b>TOTAL</b>			<b>45.00</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** Los Autores

## RESULTADOS ESPERADOS

- Lograr que los empleados trabajen con mayor eficiencia
- Que no existan los denominados cuellos de botella, que impidan el buen desempeño de la microempresa
- Conseguir que los empleados tengan correctamente distribuido el trabajo.

### CUADRO Nº 83

OBJETIVO	ESTRATEGIA	POLÍTICAS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar manuales de funciones para los empleados de la microempresa, con el fin de que tengan un enfoque claro de lo que desean alcanzar y lo que tienen que hacer para lograrlo. <b>45.00</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaborar un manual de funciones, especificando las actividades que realiza cada uno de los empleados de la microempresa</li> <li>- Promover en la microempresa la importancia de implementar un manual de funciones</li> <li>-Hacer entrega del manual de funciones</li> <li>- Hacer una socialización para explicar el manual de funciones previamente elaborado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Que los empleados de la microempresa hagan uso del manual de funciones</li> <li>-Que al momento de socializar el manual de funciones se encuentren presentes todos los empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Recopilar la información necesaria para la realización y aplicación de un manual de funciones</li> <li>-Difundir el manual de funciones a los empleados de la microempres a "LÁCTEOS"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Investigar sobre las funciones que desempeña cada uno de los empleados dentro de la microempresa</li> <li>-Contactar con una imprenta para la impresión de los manuales</li> <li>-Buscar el local adecuado para la socialización</li> </ul>
RESPONSABLE	GASTOS TOTALES	RESULTADOS ESPERADOS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de la microempresa "LÁCTEOS"</li> </ul>	45.00 USD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr que los empleados trabajen con mayor eficiencia</li> <li>• Que no existan los denominados cuellos de botella, que impidan el buen desempeño de la microempresa</li> <li>• Conseguir que los empleados tengan correctamente distribuido el trabajo</li> </ul>		

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** Los Autores

## **FUNCIONES POR DEPARTAMENTOS**

### **UNIDAD GERENCIAL**

- Revisará todos los proyectos y aprobará su ejecución o disolución.
- Determinara las políticas y objetivos que regirá el funcionamiento de la microempresa “LÁCTEOS”

### **DEPARTAMENTO DE VENTAS**

- Buscara los medios necesarios para la comercialización de los productos que ofrece la microempresa
- Innovara constantemente las estrategias de comercialización

### **DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

- Revisará todos los movimientos contables
- Presentará a la gerencia los estados financieros mensuales.

## **FUNCIONES INDIVIDUALES**

### **GERENTE GENERAL**

**CODIGO: 001**

**TITULO DE CARGO:** Gerente

**SUBORDINADOS:** Toda la organización

**NIVEL JERÁRQUICO:** Es el responsable de la dirección y la toma de decisiones de la microempresa “LÁCTEOS”

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades, funciones o tareas, responsables de lograr las metas y objetivos propuestos y garantizar el buen funcionamiento de la microempresa al igual que su rentabilidad y competitividad.

### **FUNCIONES**

- Custodiar la buena imagen de la microempresa “LÁCTEOS”, ejerciendo como portavoz cuando así se requiera.
- Establecer las líneas estratégicas de la Organización.
- Ser responsable de cada una de las decisiones tomadas
- Desarrollar el esquema organizativo básico: organigramas, funciones, manuales de organización, etc.
- Fijar los objetivos globales.
- Cuidar del mantenimiento y disponibilidad de sus recursos, procurando su óptimo aprovechamiento.
- Buscar, seleccionar y negociar colaboraciones externas (asesorías, agencias, especialistas), que contribuyan a incrementar la eficacia de la organización.



## **CARACTERÍSTICAS DE CLASE**

- Responsable
- Creativo
- Participativo

## **SECRETARIA**

**CODIGO: 002**

**TITULO DE CARGO:** Secretaria contadora.

**DEPENDENCIA DIRECTA:** Gerente

**SUBORDINADOS:** Departamento de producción, departamento de y comercialización

**NIVEL JERÁRQUICO:** Es la responsable de organizar los documentos de la gerencia, llevar la contabilidad de la microempresa y de atender al público en general.

**NATURALEZA DE TRABAJO:** Programar, preparar reuniones, organizar documentos y más actividades que realice la microempresa.

## **FUNCIONES**

- Se encarga de digitar en el sistema informático los datos de los clientes
- Realiza cotizaciones concretas, citas y ordenamiento de documentos.

- Elabora solicitudes, oficios, comunicaciones y cualquier documento que se requiera
- Llevar la contabilidad de la microempresa con eficiencia
- Contestar llamadas y atender clientes con educación.

### **CARACTERÍSTICAS DE CLASE**

- Ser Amable
- De confianza
- Ser responsable

### **ASESOR LEGAL**

**CODIGO: 003**

**TITULO DE CARGO:** Asesor Legal

**DEPENDENCIA DIRECTA:** Gerente

**SUBORDINADOS:** Departamento de producción, departamento de comercialización

**NIVEL JERÁRQUICO:** Asesora y resuelve conflictos legales

**NATURALEZA DE TRABAJO:** Asesorar, resolver y ejecutar las diferentes actividades legales que se deban hacer para el buen funcionamiento de la microempresa.

## **FUNCIONES**

- Asesorar al gerente sobre los términos legales en los que se debe basar para un buen funcionamiento de la microempresa.
- Resolver conflictos legales que se presenten a lo largo de la existencia de la microempresa.

## **CARACTERÍSTICAS DE CLASE**

- Ser confiable
- Ser responsable

## **BODEGUERO**

**CODIGO: 004**

**TITULO DE CARGO:** bodeguero

**DEPENDENCIA DIRECTA:** Gerente, Secretaria - Contadora

**SUBORDINADOS:** Departamento de Ventas

**NIVEL JERÁRQUICO:** Facturar las ventas y compras que se realizan en la microempresa

**NATURALEZA DE TRABAJO:** Es responsable de verificar la entrada y salida de los productos de la microempresa.

## **FUNCIONES**

- Verificar los productos que han adquirido la microempresa
- Responsabilidad de los productos de la microempresa

- Coordinar acciones de cobro en caso de que sea a crédito o de acuerdo a las facilidades de pago que se requiera.

### **CARACTERÍSTICAS DE CLASE**

- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.
- Honradez
- Disciplina

### **VENDEDOR**

**CODIGO: 005**

**TITULO DE CARGO:** Vendedor

**DEPENDENCIA DIRECTA:** Gerente, secretaria contadora, bodeguero

**SUBORDINADOS:** Chofer

**NIVEL JERÁRQUICO:** Encargado de ofrecer al cliente los productos de la microempresa

**NATURALEZA DE TRABAJO:** Realizar día a día las actividades necesarias para la comercialización adecuada de los productos.

### **FUNCIONES**

- Brindar una excelente atención al cliente
- Asesorar al cliente sobre el producto que este desee adquirir
- Dar a conocer las facilidades de pago existentes en la microempresa

- Comercializar cada uno de los productos que ofrece la microempresa

### **CARACTERÍSTICAS DE CLASE**

- Actitud para el trabajo.
- Responsable
- Dinámico
- Altamente capacitado
- Honradez
- Disciplina

### **CHOFER**

**CODIGO: 006**

**TITULO DE CARGO:** Chofer

**DEPENDENCIA DIRECTA:** Gerente, Secretaría contador, y Vendedor

**SUBORDINADOS:** Ninguno

**NIVEL JERÁRQUICO:** Es el responsable de conducir el vehículo de la microempresa para realizar las respectivas entregas a los diferentes lugares de distribución

**NATURALEZA DE TRABAJO:** Movilizar al personal de Ventas, y al personal adecuado en caso de existir trámites externos y de acuerdo a su disponibilidad de tiempo.

## **FUNCIONES**

- Movilizar al personal necesario para realizar entregas a comercializadoras
- Movilización de personal de la microempresa para tramites documentarios
- Responsable del mantenimiento y buen estado del vehículo.

## **CARACTERÍSTICAS DE CLASE**

- Actitud para el trabajo
- Conocimientos del puesto.
- Honradez
- Disciplina

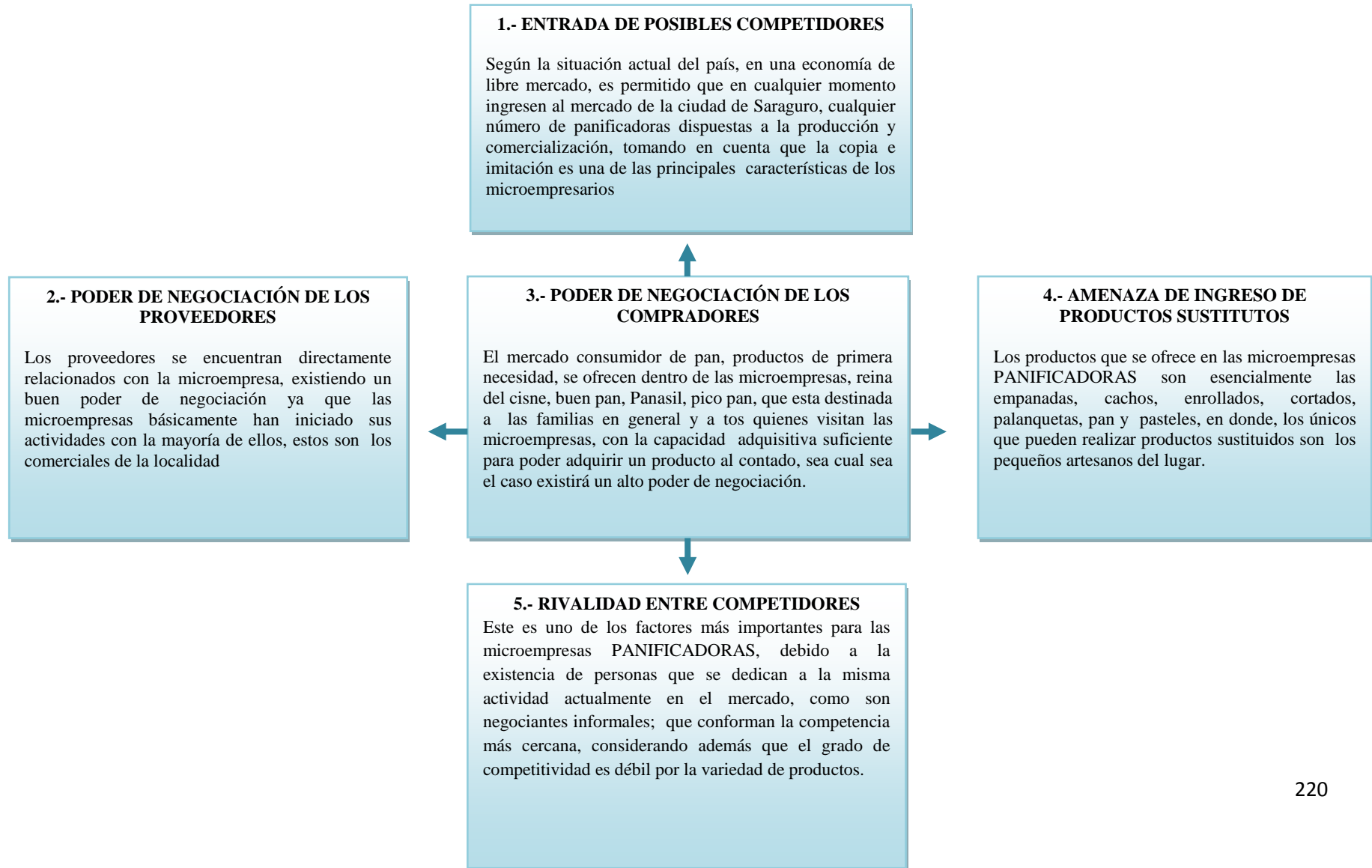
**PRESUPUESTO GENERAL PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
DE LA MICROEMPRESA “LÁCTEOS”**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>MONTO</b>
Aprovechar al máximo la imagen en relación a la calidad de productos de la microempresa y difundirla con miras a incrementar la demanda del producto mediante una campaña publicitaria.	<b>550.00</b>
Mejorar la eficiencia del personal que trabaja en la microempresa, mediante capacitaciones en temas referentes a; ventas, atención al cliente.	<b>715.00</b>
Diseñar un modelo organizacional para la microempresa (organigrama) así como proponer la organización administrativa, misión, visión y objetivos organizacionales y difundirlos entre los empleados.	<b>165.00</b>
Realizar manuales de funciones para los empleados de la empresa, con el fin de que tengan un enfoque claro de lo que desean alcanzar y lo que tienen que hacer para lograrlo.	<b>45.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1475.00</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** Los Autores

**3. MICROAMBIENTE DE LAS MICROEMRESAS PANIFICADORAS.  
ANALISIS COMPETITIVO: FUERZAS DE LA INDUSTRIA  
LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER**





## MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

**CUADRO Nº 84**

Factores Claves de Éxito	Ponderación	Reina del Cisne		Buen Pan		Panasil		Rico Pan	
		Calificación	Valor Ponderado	Calificación	Valor Ponderado	Calificación	Valor Ponderado	Calificación	Valor Ponderado
Capacidad Económica	0,13	4	0,50	3	0,38	4	0,50	4	0,50
Part. En el mercado	0,13	3	0,38	2	0,25	4	0,50	3	0,38
Comp. en precios	0,09	2	0,19	2	0,19	3	0,28	2	0,19
Atención al cliente	0,09	3	0,28	2	0,19	3	0,28	3	0,28
Diversidad de productos	0,09	2	0,19	3	0,28	4	0,38	3	0,28
Localización	0,06	2	0,13	2	0,13	3	0,19	3	0,19
Personal Capacitado	0,09	3	0,28	1	0,09	3	0,28	3	0,28
Tecnología	0,06	2	0,13	2	0,13	2	0,13	3	0,19
Calidad en los productos	0,09	3	0,28	3	0,28	3	0,28	3	0,28
Entregas oportunas	0,09	2	0,19	2	0,19	3	0,28	2	0,19
Lealtad de los clientes	0,06	2	0,13	2	0,13	2	0,13	2	0,13
	<b>1,00</b>		<b>2,66</b>		<b>2,22</b>		<b>3,22</b>		<b>2,88</b>

1. Mayor Debilidad  
2. Menor debilidad

3. Menor Fuerza  
4. Mayor Fuerza

### **3.1. COMPETENCIA**

En la actualidad la ciudad de Saraguro, las microempresas panificadoras ha tenido un gran crecimiento, siendo una de las actividades que han generado empleo y a su vez beneficio para sus dueños, ya que se necesita de personal y sobre todo de talento humano, por la gran demanda existente por parte de los habitantes del Cantón y su alrededor.

Para mejorar la competitividad, las microempresas deben adecuar sus estrategias y su estructura organizativa al entorno dinámico de la economía actual. El desarrollo de la microempresa como tal dependerá exclusivamente, de su capacidad para dotarse de recursos y habilidades adecuadas para conseguir nuevas ventajas competitivas (calidad, capacidad tecnológica, innovación, capital humano, conocimiento, etc.), con el fin de tener un mejor desarrollo y diversificación en los productos que se ofrece.

Más aún si tomamos en cuenta lo positivo de las microempresas como es las facilidades de venta y entrega con la que cuentan las microempresas “PANIFICADORAS”, ya que permite llegar a toda su clientela.

<b>COMPETENCIA</b>
<b>DIRECTA</b>
Reina del Cisne
Buen Pan
Panasil
Rico Pan

**La competencia directa:** Las microempresas artesanales tienen como principales competidoras reina del cisne, buen pan, Panasil y pico pan

**USUARIOS O CLIENTES.-** Entre las características más importantes del perfil de los clientes de las microempresas “PANIFICADORAS” podemos enumerar las siguientes:

- Son personas o individuos de cualquier estrato social;
- Están totalmente interesados en adquirir los productos que ofrece la microempresa.
- Los productos están destinados para cualquier edad y sexo.
- Buscan variedad de productos
- Conocen la variedad calidad de productos que ofrece la microempresa

### **Los proveedores**

Para una microempresa lo más importante es contar con proveedores directos, si tomamos en cuenta el factor costos, sin dejar de lado que deben gozar de gran prestigio en cuanto a la calidad de los productos que ofrece, porque de esto depende la permanencia de la microempresa en el mercado.

Los proveedores con los que cuentan las microempresas PANIFICADORAS son reconocidos en la localidad por ofrecer la materia prima de buena calidad, eficiencia y seriedad con lo que se han venido manejando a través de los años.

### **3.2. VENTAJA COMPETITIVA**

Se considera como ventaja competitiva a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en su entorno.

Si una microempresa posee ventajas comparativas, se verá reflejada en la habilidad, recursos, conocimientos y atributos, que esta posea, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

Las microempresas “PANIFICADORAS” a lo largo de los años han consolidado su imagen dentro del mercado, siendo microempresas reconocidas por elaborar y comercializar productos de excelente calidad a precios cómodos y con facilidades de pago para el cliente.

La experiencia con la que cuentan algunos de los empleados incluyendo el gerente, para tomar las decisiones adecuadas al momento de superar problemas ya sean externos o internos a las microempresas han permitido que estas sean distinguidas y reconocidas en el segmento de mercado medio–alto y bajo, por lo que debe ser prioritario para las microempresa conservar esta ventaja que han logrado conseguir a través de los años.

### **3.3. RESEÑA HISTÓRICA DE LAS MICROEMPRESAS “PANIFICADORAS”**

Las microempresas panificadoras se dedica a la elaboración y comercialización de empanadas, cachos, enrollados, cortados, palanquetas, pan y pasteles el mismo que utilizan mano de obra capacitada, logrando satisfacer una de las necesidades básicas de los pobladores del Cantón Saraguro. El producto es preparado con materia prima de mejor calidad

Las unidades productivas se encuentran ubicadas en la ciudad de Saraguro.

Estas panificadoras surgen como una necesidad de contribuir a la demanda insatisfecha en el mercado local. En sus inicios surge de hecho sin planificación en el sentido de satisfacer la necesidad de obtener un beneficio económico y es así que comienza su crecimiento evolutivo pasando por fases empíricas y artesanales lo que ha permitido ir mejorando consiente e inconscientemente los procesos administrativos, financieros, de producción y mercadeo. Las microempresas se constituyen como un negocio formal con mano de obra calificada exclusivamente,

### **3.4. BASE LEGAL DE LAS MICROEMPRESAS “PANIFICADORAS”**

Las microempresas “PANIFICADORAS” están constituidas dentro de la base legal como microempresas productoras y comercializadora las mismas que se acoge a las normas y leyes del régimen tributario y el código de comercio.

### **3.5. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LAS MICROEMPRESAS**

Las microempresas “PANIFICADORAS” cuentan con los siguientes puestos:

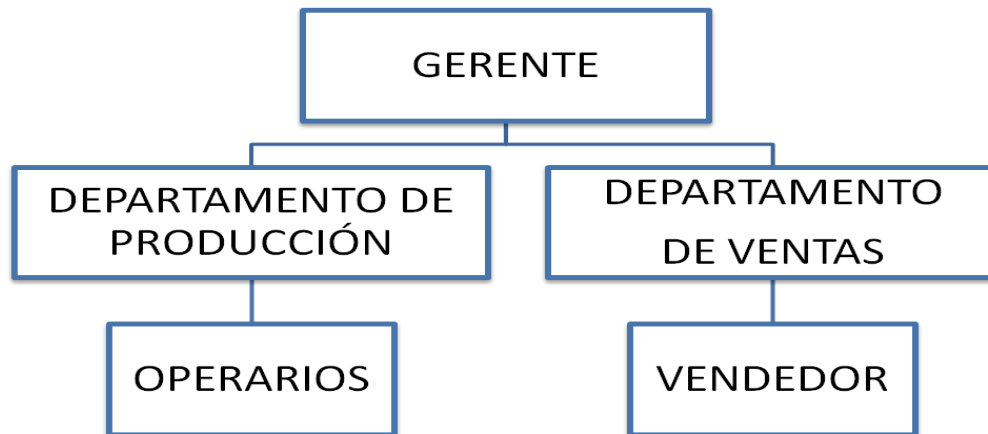
Un gerente: Cargo que ejerce el propietario de la microempresa

3 personas que elaboran el producto

2 personas encargadas de la venta de los productos

Cabe señalar que los gerentes de las microempresas manifestaron que no tienen bien definida la misión, visión y objetivos y no disponen de ningún organigrama bien definido.

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL DE LAS MICROEMPRESAS “PANIFICADORAS”**



**Misión**

- Hacer conocer nuestros productos en toda la población de Saraguro.
- Ofrecer nuestros productos oportunamente a los clientes de Saraguro.
- Llegar con el producto a lodo el cantón.

**Visión**

- Ser el mejor y líder en la elaboración del pan en la ciudad.
- Ofrecer productos de calidad y variedad.

**Objetivos**

- Llegar a toda la ciudadanía con nuestro producto.
- Crear una sucursal en una parroquia de Saraguro.
- Cubrir el mercado local en su totalidad.
- Ofrecer productos de calidad.

### 3.6. SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN

Las microempresas “PANIFICADORAS” trabaja mediante el sistema de facturación avanzada, despachos y entrega directa al cliente con el tiempo estimado de acuerdo al pedido que el cliente realice. Productos que comercializa en la microempresa son, empanadas, cachos, enrollados, cortados, palanquetas, pan y pasteles

MICROEMPRESAS	PRODUCTOS						
	Empanadas	Cachos	Enrollados	Cortados	Palanquetas	Pan	Pasteles
Reina del Cisne	2160	1905	1164	830	1340	1860	2100
Buen Pan	1940	1565	1190	940	1420	1730	2480
Panasil	2360	2034	1382	980	1480	2115	2620
Rico Pan	2080	1800	980	685	1200	1780	2390
<b>TOTAL</b>	<b>8540</b>	<b>7304</b>	<b>4716</b>	<b>3435</b>	<b>5440</b>	<b>7485</b>	<b>9590</b>

Para el año 2010 en sus ventas tuvo un incremento de un 12 % al total de sus ventas.



### 3.7. ANÁLISIS DE LA CARTERA DE PRODUCTOS DE LAS MICROEMPRESAS PANIFICADORAS

PRODUCTO	VENTAS	VENTAS	PARTIC. MERCADO (AÑO BASE)	PARTIC. RELATIVA
	(unidades) 2009	(unidades) 2010		
Empanadas	8540	9564,8	18,36	1,00
Cachos	7304	8180,5	15,70	0,86
Enrollados	4716	5281,9	10,14	0,55
Cortados	3435	3847,2	7,39	0,40
palanquetas	5440	6092,8	11,70	0,64
Pan	7485	8383,2	16,09	0,88
Pasteles	9590	10740,8	20,62	1,12
<b>TOTAL</b>	<b>46510</b>	<b>52091,2</b>	<b>100</b>	<b>5,45</b>

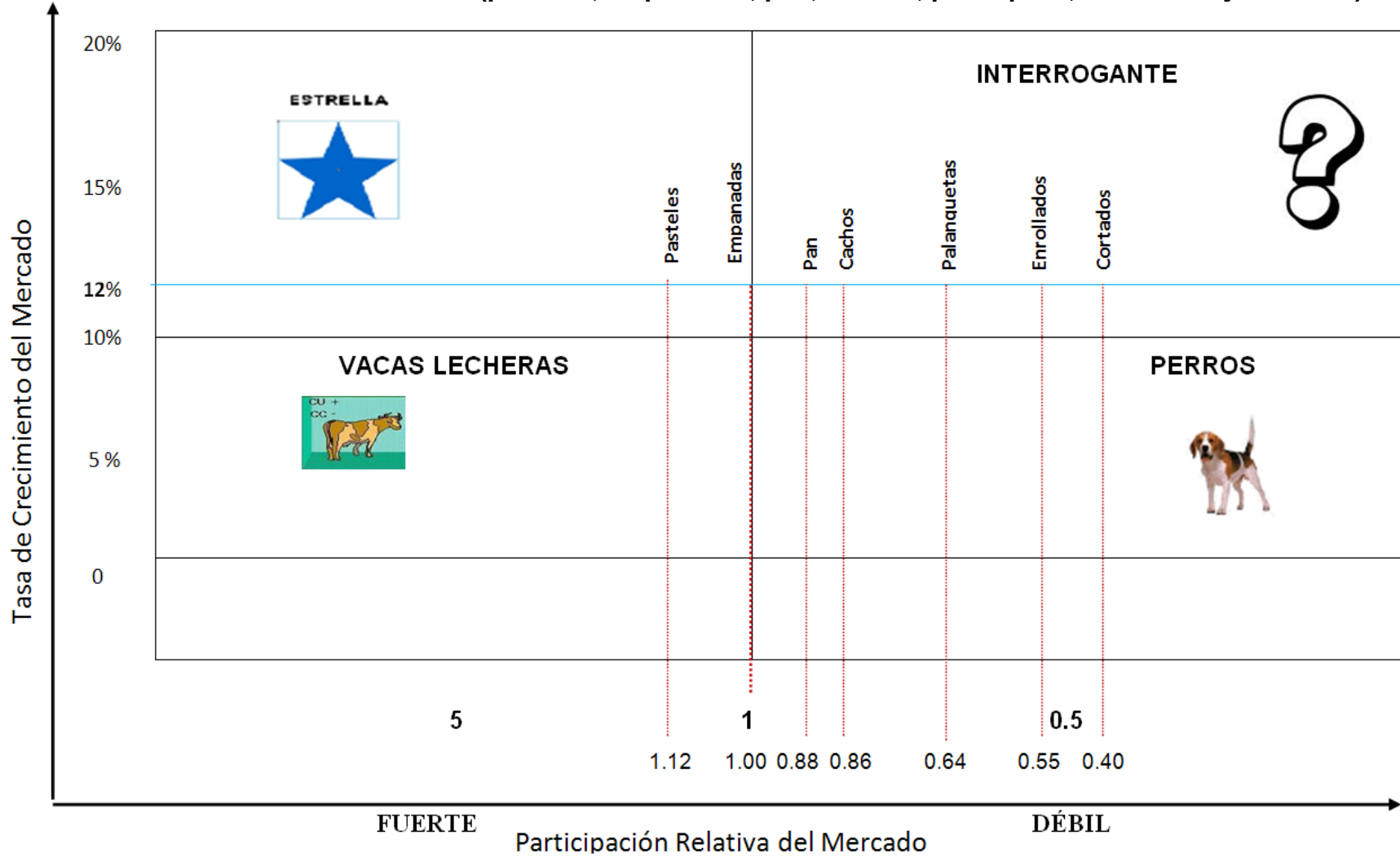
$$\text{Tasa de Crecimiento} = \frac{\text{Ventas 2010} - \text{Ventas 2009}}{\text{Ventas 2009}} \times 100$$

$$\text{Tasa de Crecimiento} = \frac{52091,2 - 46510}{46510} \times 100$$

$$\text{Tasa de Crecimiento} = 0,12 \times 100$$

$$\text{Tasa de Crecimiento} = 12\%$$

**3.8. MATRIZ BCG DE LAS MICROEMPRESAS “PANIFICADORAS”**  
**UNIDAD ESTRATEGICA: PRODUCTOS (pasteles, empanadas, pan, chacho, palanqueta, enrollados y cortados)**



## **INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ BCG**

En base a los datos anteriormente obtenidos, podemos decir que las microempresas "PANIFICADORAS" su cartera de productos, tiene una tasa de crecimiento del mercado de 12% (mediana participación en el mercado). Y de acuerdo a la cartera de productos que posee se determina que la mayoría de productos que ofrecen las microempresas se encuentra en la categoría de producto interrogante, estos son; cortados con 0.40, enrollados con 0.55, palanquetas con 0.64, cachos con 0.86, pan con 0.88 es decir se encuentran situados en un mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas microempresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo, sin embargo las empanadas con el valor de 1 y los pasteles con un valor de 1.12 alcanzan la categoría de producto estrella representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de las microempresas a largo plazo, Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes

### 3.9. ANALISIS FODA

Como se ha señalado anteriormente el análisis **FODA** consta de dos partes: la interna y la externa.

- Interna.- se basa en sí en las fortalezas y debilidades que poseen las microempresas en este caso “PANIFICADORAS” que son aspectos en los que se puede tener cierto tipo de control.
- Externa.- Se refiere a observar las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa en el mercado seleccionado, en este ámbito se debe desarrollar las capacidades y habilidades necesarias para aprovechar dichas oportunidades y minimizar al máximo las amenazas, circunstancias sobre las cuales no se posee control alguno.
- Como fuentes principales de las cuales se tomo datos para determinar el estado tanto interno como externo de la microempresa; son la encuesta aplicada a los empleados y las entrevistas realizadas a los Gerentes de las microempresas “PANIFICADORAS”.
- En la matriz FODA se deberá indicar los factores internos y externos que intervienen en el desarrollo de las microempresas, para luego ir evaluando ordenadamente, la situación interna mediante la matriz de evaluación de Factores Internos, donde se analizarán las fortalezas y debilidades de las microempresas.
- Para realizar el análisis, se procederá de la siguiente manera:

## MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación profesional por parte de los gerentes es de un 50%.</li> <li>• Tienen un tiempo considerable en el mercado local.</li> <li>• El financiamiento para crear estas microempresas el 50% los realizo con capital propio.</li> <li>• De las 4 microempresas un 75% han cumplido con sus objetivos.</li> <li>• Distribución física adecuada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El financiamiento para crear estas microempresas el 50% los realizo a través de un crédito.</li> <li>• Falta de incentivos a los empleados</li> </ul>

## ANÁLISIS PONDERADO DE LOS FACTORES INTERNOS

### MATRIZ DE IMPACTO Y VALORACIÓN

#### DETERMINACIÓN DE LAS FORTALEZAS

#### CUADRO Nº 85

FORTALEZAS	IMPACTO PONDERADO	PESO ESPECÍFICO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
• Formación profesional por parte de los gerentes es de un 50%.	6	0.15	3	0.45
• Tienen un tiempo considerable en el mercado local.	9	0.23	4	0.92
• El financiamiento para crear estas microempresas el 50% los realizo con capital propio.	7	0.18	3	0.54
• De las 4 microempresas un 75% han cumplido con sus objetivos.	8	0.21	4	0.84
• Distribución física adecuada.	9	0.23	5	1.15
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>1,00</b>	<b>19</b>	<b>3.90</b>

**Fuente:** Análisis Interno.

**Elaboración:** Los Autores.

**MATRIZ DE IMPACTO Y VALORACIÓN**  
**DETERMINACIÓN DE LAS DEBILIDADES**

**CUADRO Nº 86**

DEBILIDAD	IMPACTO PONDERADO	PESO ESPECÍFICO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
• El financiamiento para crear estas microempresas el 50% los realizo a través de un crédito.	7	0,47	4	1,87
• Falta de incentivos a los empleados	8	0,53	5	2,67
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>1,00</b>	<b>9</b>	<b>4,53</b>

**Fuente:** Análisis Interno.

**Elaboración:** Los Autores.

**ANÁLISIS:**

**Medio interno.** El resultado obtenido es de (3.90) y (4.53), que es menor que (5,00), lo que significa que las fortalezas en relación con las debilidades, no se las aprovecha de la manera adecuada, lo que nos permite determinar que se debe planificar una estrategia que permita que las fortalezas tengan mayor incidencia que las debilidades dentro de las microempresa.

## ANÁLISIS FODA FACTORES EXTERNOS

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil acceso a un préstamo bancario</li> <li>• Existencia de Mano de obra calificada. En el Sector</li> <li>• Existencia de demanda</li> <li>• Posibilidades de Adquisición de la materia prima en su localidad.</li> <li>• Facilidades para la Adquisición de materia prima a crédito.</li> <li>• Existencia de centros de Capacitación profesional en la zona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios bajos de la competencia.</li> <li>• La existencia de productos similares o iguales en el mercado local.</li> <li>• Inconvenientes con otra microempresa del mismo tipo al momento de crear su microempresa.</li> </ul>

## ANÁLISIS PONDERADOS DE LOS FACTORES EXTERNOS

### MATRIZ DE IMPACTO Y VALORACIÓN

#### DETERMINACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES

**CUADRO Nº 87**

OPORTUNIDADES	IMPACTO PONDERADO	PESO ESPECÍFICO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
• Fácil acceso a un préstamo bancario	9	0,19	4	0,75
• Existencia de Mano de obra calificada. En el Sector	8	0,17	3	0,50
• Existencia de demanda	7	0,15	5	0,73
• Posibilidades de Adquisición de la materia prima en su localidad.	8	0,17	4	0,67
• Facilidades para la Adquisición de materia prima a crédito.	8	0,17	4	0,67
• Existencia de centros de Capacitación profesional en la zona.	8	0,17	4	0,67
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>1,00</b>	<b>24</b>	<b>3,98</b>

**Fuente:** Análisis Externo.

**Elaboración:** Los Autores.

**MATRIZ DE IMPACTO Y VALORACIÓN**  
**DETERMINACIÓN DE LAS AMENAZAS**

**CUADRO Nº 88**

AMENAZAS	IMPACTO PONDERADO	PESO ESPECÍFICO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
• Precios bajos de la competencia.	9	0,36	4	1,44
• La existencia de productos similares o iguales en el mercado local.	8	0,32	5	1,60
• Inconvenientes con otra microempresa del mismo tipo al momento de crear su microempresa.	8	0,32	4	1,28
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1,00</b>	<b>13</b>	<b>4,32</b>

**Fuente:** Análisis Externo.

**Elaboración:** Los Autores.

**INTERPRETACIÓN:**

**Medio Externo.** El valor es (3.98) y (4.32), lo que es un valor menor a (5,00), significando que las amenazas tienen más peso que las oportunidades en la microempresa.

Si observamos los cuadros que anteceden podemos determinar lo que más influye en las microempresas PANIFICADORAS son las debilidades con un valor de 4,53, seguidamente tenemos a las amenazas, donde la existencia de productos similares en el mercado es considerada como la mayor de las amenazas dando un valor ponderado de 4,32, así mismo se pudo encontrar en la microempresa cosas positivas como las oportunidades que por tener mano de obra calificada, se consideran como



fijos y permiten alcanzar un valor de 3,98 y finalmente las fortalezas de las microempresas han alcanzado un valor de 3,90.

## **MATRIZ DE IMPACTO**

Para realizar esta matriz se tomará en cuenta tanto la parte externa como interna de la microempresa, donde conocer el entorno de la microempresa, implica conocer también el medio interno de la misma, pues las fortalezas y debilidades, al igual que las oportunidades y amenazas deben ser analizadas con el fin de determinar las diferentes maneras de combinarlas a través de líneas de acción ofensivas y defensivas, que nos permitan seguir el camino correcto para fortalecer y consolidar las fortalezas, y aprovechar al máximo las oportunidades, y de esta manera transformar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, siendo esto posible si se toma en cuenta los adecuados recursos humanos, económicos y materiales.

## ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS (ANÁLISIS FODA)

**CUADRO # 89**

<b>FACTORES INTERNOS</b>		<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación profesional por parte de los gerentes es de un 50%.</li> <li>• Tienen un tiempo considerable en el mercado local.</li> <li>• El financiamiento para crear estas microempresas el 50% los realizo con capital propio.</li> <li>• De las 4 microempresas un 75% han cumplido con sus objetivos.</li> <li>• Distribución física adecuada.</li> </ul>	<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El financiamiento para crear estas microempresas el 50% los realizo a través de un crédito.</li> <li>• Falta de incentivos a los empleados</li> </ul>
		<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil acceso a un préstamo bancario</li> <li>• Existencia de Mano de obra calificada. En el Sector</li> <li>• Existencia de demanda</li> <li>• Posibilidades de Adquisición de la materia prima en su localidad.</li> <li>• Facilidades para la Adquisición de materia prima a crédito.</li> <li>• Existencia de centros de Capacitación profesional en la zona.</li> </ul>	<b>ESTRATEGIA FO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar campañas publicitarias para atraer clientela con el fin de expandir el mercado y ser más competitivo.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios bajos de la competencia.</li> <li>• La existencia de productos similares o iguales en el mercado local.</li> <li>• Inconvenientes con otra microempresa del mismo tipo al momento de crear su microempresa.</li> </ul>		<b>ESTRATEGIA FA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un plan de capacitación para todo el personal que laboran en las microempresas en temas referentes a ventas y atención al cliente.</li> </ul>	<b>ESTRATEGIA DA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar manuales de funciones para el personal que trabajan en las microempresas, con el fin de que tengan un enfoque claro de lo que desean alcanzar y lo que tienen que hacer para lograrlo.</li> </ul>

**FUENTE:** Matriz FODA.

**ELABORACIÓN:** Los Autores

Una vez que se realizó la matriz FODA de las microempresas PANIFICADORAS además de la matriz de ponderación y valoración se llevó a cabo la matriz de alto impacto para las microempresas es decir las combinaciones o estrategias derivadas de la matriz FODA.

Primero se realizó la estrategia **FO** que trata de maximizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno de las microempresas, por lo que se ha diseñado la siguiente estrategia; Realizar campañas publicitarias para atraer clientela con el fin de expandir el mercado y ser más competitivo.

La estrategia **FA** que se trata de disminuir el impacto de las amenazas que se encuentra en el entorno en el que está la microempresa, valiéndose de las fortalezas que son algo interno de la misma, es; Realizar un plan de capacitación para todo el personal que laboran en las microempresas en temas referentes a ventas y atención al cliente.

La estrategia **DO**, se la ha realizado encaminada a la disminución de las debilidades, y al aprovechamiento de las oportunidades y se trata de, Plantear un modelo organizacional para las microempresas (organigramas) y proponer la, misión, visión y enseñar a los empleados.

Finalmente se planteó la estrategia **DA** que trata de disminuir las debilidades y equilibrar las amenazas, diseñar manuales de funciones para el personal que trabajan en las microempresas, con el fin de que tengan un enfoque claro de lo que desean alcanzar y lo que tienen que hacer para lograrlo.

### **3.10. PROPUESTA PARA LAS MICROEMPRESAS PANIFICADORAS**

#### **“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LAS MICROEMPRESAS “PANIFICADORAS”**

La existencia de un Plan estratégico dentro de una microempresa es muy importante en muchos aspectos, como en la toma de decisiones, la motivación de los empleados, el conocimiento de la meta a la que se quiere llegar y por lo que se está trabajando, a que van encaminadas cada una de las tareas que se realizan.

Es por esto que requiere de ser aplicada continuamente en las microempresas, porque permite reducir riesgos y hace más fácil tomar las decisiones necesarias anticipadamente para enfrentar los problemas que puedan surgir en el futuro, lo que es ventajoso para las microempresas.

Una Planeación estratégica permite alcanzar los objetivos propuestos, ya que consta de estrategias diseñadas de acuerdo a los problemas detectados y de planes de acción que tienen como único fin beneficiar el desarrollo de las microempresas.

## **OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

**OBJETIVO UNO:** Realizar campañas publicitarias para atraer clientela con el fin de expandir el mercado y ser más competitivo.

**OBJETIVO DOS:** Realizar un plan de capacitación para todo el personal que laboran en las microempresas en temas referentes a ventas y atención al cliente.

**OBJETIVO TRES:** Plantear un modelo organizacional para las microempresas (organigramas) y proponer la, misión, visión y enseñarlos a los empleados.

**OBJETIVO CUATRO:** Diseñar manuales de funciones para el personal que trabajan en las microempresas, con el fin de que tengan un enfoque claro de lo que desean alcanzar y lo que tienen que hacer para lograrlo.

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS MICROEMPRESAS PANIFICADORAS**

### **OBJETIVO UNO:**

Realizar campañas publicitarias para atraer clientela con el fin de expandir el mercado y ser más competitivo.

### **ESTRATEGIA**

Diseñar campañas publicitarias de acuerdo a las necesidades de la microempresa.

## **POLÍTICAS**

Difusión de la publicidad en los principales medios de comunicación de la localidad.

## **TÁCTICA**

La publicidad será difundida por Radio Frontera sur y Buen Pastor las mismas que tienen gran sintonía a nivel local para lo que se programará cuñas publicitarias en el noticiero de la tarde, durante los primeros tres meses del año.

## **ACTIVIDADES**

Convenio con la radio Frontera Sur y Buen Pastor

## **RESPONSABLE**

Gerentes de las microempresas Panificadoras

## **PRESUPUESTO OBJETIVO UNO**

### **CUADRO N° 90**

<b>Actividad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor (\$)</b>	<b>Valor Total</b>
Convenio con la radio Frontera Sur	<b>3</b>	<b>150.00</b>	<b>450.00</b>
Convenio con la radio Buen Pastor	<b>3</b>	<b>150</b>	<b>450.00</b>
<b>TOTAL</b>			<b>900.00</b>

**Fuente:** Radio Frontera Sur y Buen Pastor

**Elaboración:** Los Autores

## RESULTADOS ESPERADOS

- Que las microempresas puedan posicionarse en la mente de los clientes
- Dar a conocer los productos que ofertan las microempresas, logrando un mejor posicionamiento y reconocimiento de la ciudadanía en general.

## CUADRO Nº 91

OBJETIVO	ESTRATEGIA	POLÍTICAS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES
Realizar campañas publicitarias para atraer clientela con el fin de expandir el mercado y ser más competitivo.	Diseñar campañas publicitarias de acuerdo a las necesidades de la microempresa.	Difusión de la publicidad en los principales medios de comunicación de la localidad.	La publicidad será difundida por Radio Frontera sur y Buen Pastor las mismas que tienen gran sintonía a nivel local para lo que se programará cuñas publicitarias en el noticiero de la tarde, durante los primeros tres meses del año.	Convenio con la radio Frontera Sur y Buen Pastor
RESPONSABLE	GASTOS TOTALES	RESULTADOS ESPERADOS		
Gerente de la microempresa "PANIFICADORAS "	900.00 USD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que las microempresas puedan posicionarse en la mente de los clientes</li> <li>• Dar a conocer los productos que ofertan las microempresas, logrando un mejor posicionamiento y reconocimiento de la ciudadanía en general.</li> </ul>		

**FUENTE:** Radio Frontera Sur y Buen Pastor

**ELABORACIÓN:** Los Autores

## **DISEÑO PUBLICITARIO PARA LAS MICROEMPRESAS PANIFICADORAS**

### **CUÑA RADIAL EN LA ESTACIÓN DE RADIO FRONTERA SUR Y BUEN PASTOR**

Las panificadoras ponen a su disposición una gran variedad de productos como: empanadas, cachos, enrollados, cortados, palanquetas, pan y pasteles: con precios cómodos, donde la atención al cliente y los precios bajos son nuestro principal objetivo, no lo pienses más y visítanos en nuestros amplios locales ubicado en la ciudad de Saraguro.

### **OBJETIVO DOS**

Realizar un plan de capacitación para todo el personal que laboran en las microempresas en temas referentes a ventas y atención al cliente.

### **ESTRATEGIA**

Capacitar al personal de acuerdo al puesto que ocupa en la microempresa.

### **POLÍTICAS**

Realizar cursos anualmente.



## TÁCTICA

- Establecer los requerimientos de la capacitación;
- Preparar un programa de capacitación;
- Hacer seguimiento cuando termine el programa de capacitación.

## ACTIVIDADES

- Cursos de ventas y atención al cliente
- Curso de relaciones humanas

## RESPONSABLE

Gerentes de las microempresas Panificadoras

## PRESUPUESTO OBJETIVO DOS

### CUADRO N° 92

<b>Actividad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor (\$)</b>	<b>Valor Total</b>
Cursos de ventas y atención al cliente	<b>1</b>	<b>60.00</b>	<b>60.00</b>
Curso de relaciones humanas	<b>1</b>	<b>60.00</b>	<b>60.00</b>
<b>TOTAL</b>			<b>120.00</b>

Fuente: SECAP.

Elaboración: Los Autores

## RESULTADOS ESPERADOS

Mejorar el servicio que actualmente se ofrece a los clientes de las microempresas para satisfacer de mejor manera sus necesidades.

**CUADRO N° 93**

<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>POLÍTICAS</b>	<b>TÁCTICAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Realizar un plan de capacitación para todo el personal que laboran en las microempresas en temas referentes a ventas y atención al cliente.	Capacitar al personal de acuerdo al puesto que ocupa en la microempresa.	Realizar cursos anualmente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer los requerimientos de la capacitación;</li> <li>• Preparar un programa de capacitación;</li> <li>• Hacer seguimiento cuando termine el programa de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de ventas y atención al cliente</li> <li>• Curso de relaciones humanas</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>		
Gerente de la microempresa "PANIFICADORAS"	120.00 USD	Mejorar el servicio que actualmente se ofrece a los clientes de las microempresas para satisfacer de mejor manera sus necesidades.		

**FUENTE:** SECAP**ELABORACIÓN:** Los Autores**OBJETIVO TRES**

Plantear un modelo organizacional para las microempresas (organigrama)

y proponer la, misión, visión y enseñarlos a los empleados.

**ESTRATEGIAS**

- Proponer un organigrama estructural para microempresas panificadoras
- Elaborar la misión y visión de las microempresas

**POLÍTICAS**

Todos quienes forman parte de la microempresa sin excepción deberán conocer y actuar en base al manual de funciones.

## TÁCTICA

Realizar el manual de funciones y un organigrama para las microempresas panificadoras.

## ACTIVIDADES

- Elaboración de un organigrama estructural para ubicar en un lugar visible a todos los trabajadores.
- Realizar la misión y visión para las microempresas y socializar con todos los trabajadores.

## RESPONSABLES

Gerentes de las microempresas panificadoras

## PRESUPUESTO OBJETIVO CUATRO

### CUADRO N° 94

Actividad	Cantidad	Valor (\$)	Valor Total
•Elaboración de un organigrama estructural para ubicar en un lugar visible a todos los trabajadores.	1	15.00	15.00
•Realizar la misión y visión para las microempresas y socializar con todos los trabajadores.	1	15.00	30.00
<b>TOTAL</b>			<b>45.00</b>

FUENTE: Investigación Directa

ELABORACIÓN: Los Autores

## RESULTADOS ESPERADOS

- Lograr que los empleados trabajen con mayor eficiencia.
- Conseguir que los empleados tengan correctamente distribuido el trabajo.
- Tener un esquema organizado dentro de la microempresa

### CUADRO N° 95

OBJETIVO	ESTRATEGIA	POLÍTICAS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES
Plantear un modelo organizacional para las microempresas (organigrama) y proponer la, misión, visión y enseñarlos a los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer un organigrama estructural para las microempresas panificadoras</li> <li>• Elaborar la misión y visión de las microempresas</li> </ul>	Todos quienes forman parte de la microempresa sin excepción deberán conocer y actuar en base al manual de funciones.	Realizar el manual de funciones y un organigrama para las microempresas panificadoras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un organigrama estructural para ubicar en un lugar visible a todos los trabajadores.</li> <li>• Realizar la misión y visión para las microempresas y socializar con todos los trabajadores.</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>GASTOS TOTALES</b>		<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	
Gerente de la microempresa "PANIFICADORAS"	45.00 USD		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr que los empleados trabajen con mayor eficiencia.</li> <li>• Conseguir que los empleados tengan correctamente distribuido el trabajo.</li> <li>• Tener un esquema organizado dentro de la microempresa</li> </ul>	

**FUENTE:** Investigación Directa

**ELABORACIÓN:** Los Autores

## ELABORACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LAS MICROEMPRESAS

### “PANIFICADORAS”

#### MISIÓN

La misión de las microempresas “Panificadoras” están enfocadas o informar que necesidades satisfacen y que productos ofrecen la misma.

#### MATRIZ PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA MISIÓN DE LAS MICROEMPRESAS “PANIFICADORAS”

Que somos como organización	Su base o fundamento político-filosófico	El propósito o finalidad mayor	Área o campo de acción	Grupos sociales o usuarios de productos-servicios
Microempresas privadas productoras y comercializadoras de empanadas, cachos, enrollados, cortados, palanquetas, pan y pasteles.	Microempresa creada para satisfacer la necesidad del cliente.	Ofrecer un producto y servicio de calidad para el cliente con precios muy cómodos en relación a la competencia.	Cantón Saraguro.	Clientes en general.

#### ***MISIÓN DE LAS MICROEMPRESAS “PANIFICADORAS”***

**“Ofrecer a la ciudadanía saragurence productos de calidad y precios competitivos con personal capacitado que logre atender los requerimientos de cada uno de los clientes de manera personalizada”**

## VISIÓN.

Permite a las microempresas “panificadoras”, desarrollarse y proyectarse con bases concretas hacia el futuro.

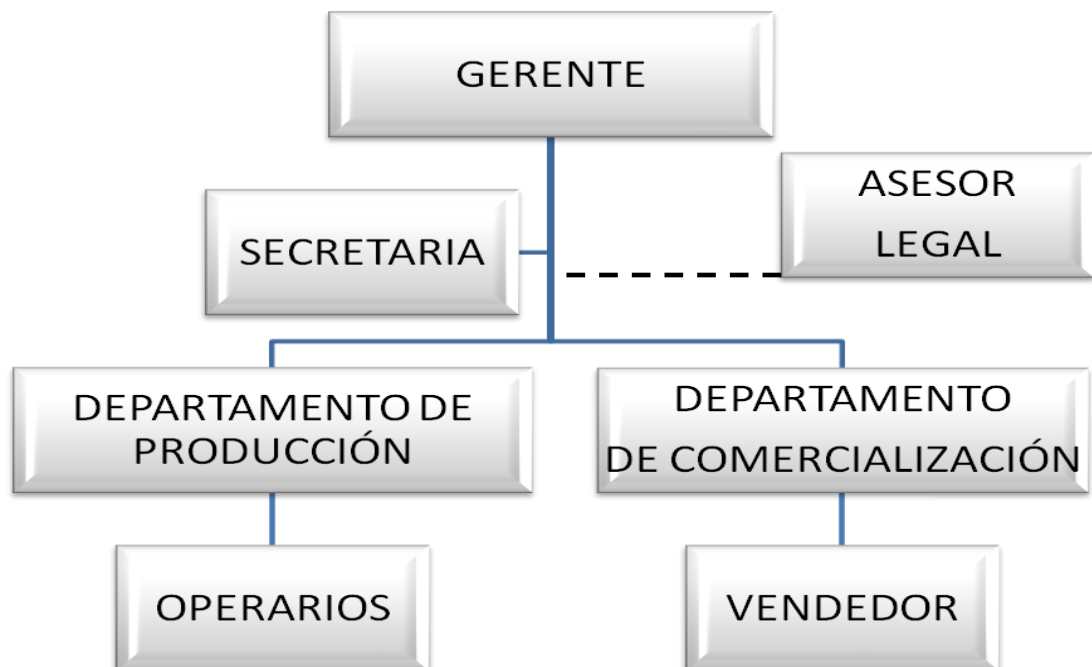
### MATRIZ PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA VISÓN DE LA MICROEMPRESA “LÁCTEOS SARAGUROS”

<b>Que somos y que queremos y deseamos ser.</b>	<b>Que necesidades se requiere satisfacer.</b>	<b>Personas o grupos que se benefician</b>	<b>Bienes y servicios a ofrecer.</b>	<b>Como se va a ofrecer el bien o servicio.</b>
Son microempresas productoras y comercializadoras de empanadas, cachos, enrollados, cortados, palanquetas, pan y pasteles. Ser microempresas altamente competitivas y reconocidas dentro del mercado local y regional, logrando ser productora y comercializadora exclusiva para el año 2015”	Satisfacer la necesidad de adquisición de productos de buena calidad garantizado y a precios muy económicos.	Clientes que necesitan de la compra de empanadas, cachos, enrollados, cortados, palanquetas, pan y pasteles.	Productora y comercializadora de empanada, cachos, enrollados, cortados, palanqueta, pan y pasteles.	Dependien do del producto que tenga alguna promoción o descuento fijado por la microempres a.

***VISIÓN PARA LAS MICROEMPRESAS  
“PANIFICADORAS”***

“Ser microempresas altamente competitivas y reconocida dentro del mercado local y regional, logrando ser productora y comercializadora exclusiva para el año 2016”

***ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO A LAS  
MICROEMPRESAS “PANIFICADORAS”***



## **OBJETIVO CUATRO**

Diseñar manuales de funciones para el personal que trabajan en las microempresas, con el fin de que tengan un enfoque claro de lo que desean alcanzar y lo que tienen que hacer para lograrlo.

## **ESTRATEGIAS**

- Elaborar un manual de funciones, especificando las actividades que realiza cada uno de los empleados de la microempresa
- Promover en la microempresa la importancia de implementar un manual de funciones

## **POLÍTICAS**

- Que los empleados de la microempresa hagan uso del manual de funciones
- Que al momento de socializar el manual de funciones se encuentren presentes todos los empleados

## **TÁCTICA**

- Difundir el manual de funciones a los empleados de la microempresa “PANIFICADORAS”
- Programar una reunión para socializar el manual de funciones vigente.



## ACTIVIDADES

- Investigar sobre las funciones que desempeña cada uno de los empleados dentro de las microempresas
- Buscar el local adecuado para la socialización

## RESPONSABLES

Gerente de las microempresas PANIFICADORAS

## PRESUPUESTO OBJETIVO CUATRO

### CUADRO N° 96

Actividad	Cantidad	Valor (\$)	Valor Total
• Investigar sobre las funciones que desempeña cada uno de los empleados dentro de las microempresas			10.00
• Buscar el local adecuado para la socialización	1	15.00	20.00
<b>TOTAL</b>			<b>45.00</b>

**FUENTE:** Investigación Directa

**ELABORACIÓN:** Los Autores

## RESULTADOS ESPERADOS

- Lograr que los empleados trabajen con mayor eficiencia
- Conseguir que los empleados tengan correctamente distribuido el trabajo.

**CUADRO Nº 97**

<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>POLÍTICAS</b>	<b>TÁCTICAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Diseñar manuales de funciones para el personal que trabajan en las microempresas, con el fin de que tengan un enfoque claro de lo que desean alcanzar y lo que tienen que hacer para lograrlo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un manual de funciones, especificando las actividades que realiza cada uno de los empleados de la microempresa</li> <li>• Promover en la microempresa la importancia de implementar un manual de funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los empleados de la microempresa hagan uso del manual de funciones</li> <li>• Que al momento de socializar el manual de funciones se encuentren presentes todos los empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir el manual de funciones a los empleados de la microempresa "PANIFICADORAS"</li> <li>• Programar una reunión para socializar el manual de funciones vigente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar sobre las funciones que desempeña cada uno de los empleados dentro de las microempresas</li> <li>• Buscar el local adecuado para la socialización</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>		
Gerentes de las microempresas PANIFICADORAS	45.00 USD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr que los empleados trabajen con mayor eficiencia</li> <li>• Conseguir que los empleados tengan correctamente distribuido el trabajo.</li> </ul>		

**FUENTE:** Investigación Directa

**ELABORACIÓN:** Los Autores

## **FUNCIONES POR DEPARTAMENTOS**

### **UNIDAD GERENCIAL**

- Revisará todos los proyectos y aprobará su ejecución o disolución.
- Determinara las políticas y objetivos que regirán en el funcionamiento de las microempresas "PANIFICADORAS"

### **DEPARTAMENTO DE VENTAS**

- Buscara los medios necesarios para la comercialización de los productos que ofrece la microempresa
- Innovara constantemente las estrategias de comercialización

## **FUNCIONES INDIVIDUALES**

### **GERENTE GENERAL**

**CODIGO: 001**

**TITULO DE CARGO:** Gerente

**SUBORDINADOS:** Toda la organización

**NIVEL JERÁRQUICO:** Es el responsable de la dirección y la toma de decisiones de las microempresas “PANIFICADORAS“

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades, funciones o tareas, responsables de lograr las metas y objetivos propuestos y garantizar el buen funcionamiento de las microempresas al igual que su rentabilidad y competitividad.

### **FUNCIONES**

- Custodiar la buena imagen de las microempresas “PANIFICADORAS”, ejerciendo como portavoz cuando así se requiera.
- Establecer las líneas estratégicas de la Organización.
- Ser responsable de cada una de las decisiones tomadas
- Desarrollar el esquema organizativo básico: organigramas, funciones, manuales de organización, etc.

- Cuidar del mantenimiento y disponibilidad de sus recursos, procurando su óptimo aprovechamiento.
- Buscar, seleccionar y negociar colaboraciones externas (asesorías, agencias, especialistas), que contribuyan a incrementar la eficacia de la organización.

### **CARACTERÍSTICAS DE CLASE**

- Responsable
- Creativo
- Participativo

### **SECRETARIA**

**CODIGO: 002**

**TITULO DE CARGO:** Secretaria.

**DEPENDENCIA DIRECTA:** Gerente

**SUBORDINADOS:** Departamento de producción, departamento de y comercialización

**NIVEL JERÁRQUICO:** Es la responsable de organizar los documentos de la gerencia y de atender al público en general.

**NATURALEZA DE TRABAJO:** Programar, preparar reuniones, organizar documentos y más actividades que realice la microempresa.

## **FUNCIONES**

- Se encarga de digitar en el sistema informático los datos de los clientes
- Realiza cotizaciones concretas, citas y ordenamiento de documentos.
- Elabora solicitudes, oficios, comunicaciones y cualquier documento que se requiera
- Contestar llamadas y atender clientes con educación.

## **CARACTERÍSTICAS DE CLASE**

- Ser Amable
- De confianza
- Ser responsable

## **ASESOR LEGAL**

**CODIGO: 003**

**TITULO DE CARGO:** Asesor Legal

**DEPENDENCIA DIRECTA:** Gerente

**SUBORDINADOS:** Departamento de producción, departamento de comercialización

**NIVEL JERÁRQUICO:** Asesora y resuelve conflictos legales

**NATURALEZA DE TRABAJO:** Asesorar, resolver y ejecutar las diferentes actividades legales que se deban hacer para el buen funcionamiento de la microempresa.

### **FUNCIONES**

- Asesorar al gerente sobre los términos legales en los que se debe basar para un buen funcionamiento de la microempresa.
- Resolver conflictos legales que se presenten a lo largo de la existencia de la microempresa.

### **CARACTERÍSTICAS DE CLASE**

- Ser confiable
- Ser responsable

## **VENDEDOR**

**CODIGO:** 005

**TITULO DE CARGO:** Vendedor

**DEPENDENCIA DIRECTA:** Gerente, secretaria.

**NIVEL JERÁRQUICO:** Encargado de ofrecer al cliente los productos de la microempresa

**NATURALEZA DE TRABAJO:** Realizar día a día las actividades necesarias para la comercialización adecuada de los productos.

## **FUNCIONES**

- Brindar una excelente atención al cliente
- Asesorar al cliente sobre el producto que este desee adquirir
- Dar a conocer las facilidades de pago existentes en la microempresa
- Comercializar cada uno de lo productos que ofrece la microempresa

## **CARACTERÍSTICAS DE CLASE**

- Actitud para el trabajo.
- Responsable
- Dinámico
- Altamente capacitado
- Honradez
- Disciplina

## **OBREROS**

**CODIGO: 006**

**TITULO DE CARGO:** obreros

**DEPENDENCIA DIRECTA:** Gerente, Secretaría, y Vendedor

**SUBORDINADOS:** Ninguno

**NIVEL JERÁRQUICO:** Es el responsable de realizar todo las actividades de producción de la materia prima.

**NATURALEZA DE TRABAJO:** Organizar responsablemente sus dentro del proceso de transformación de la materia prima.

### **FUNCIONES**

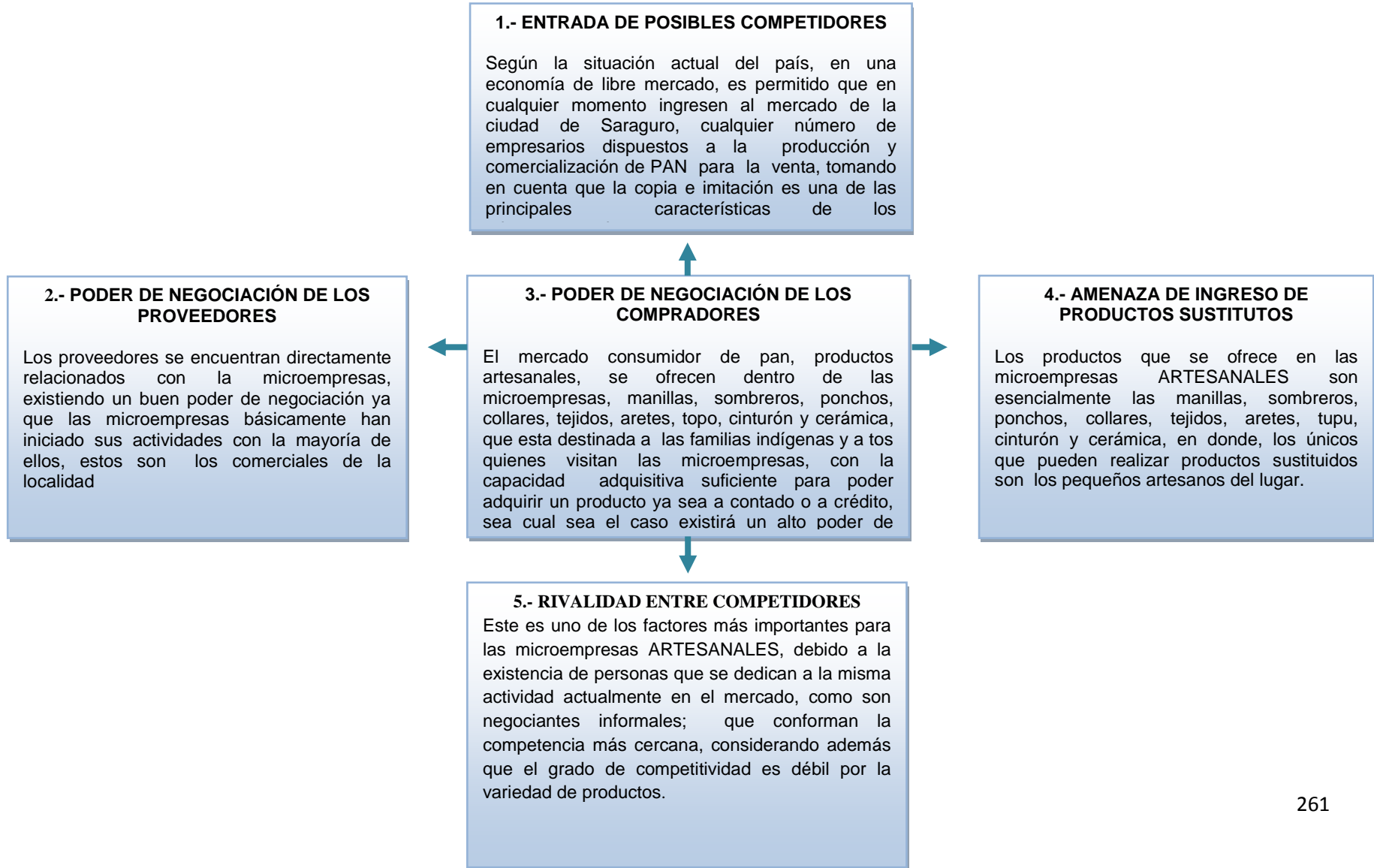
- Estar permanentemente en su lugar de trabajo.
- Ayudar a mantener el orden, la estabilidad la armonía en su puesto de trabajo.
- Cumplir con todas las actividades encomendadas dentro de la microempresa.
- Responsabilizarse por el trabajo que se le asigna.

### **CARACTERÍSTICAS DE CLASE**

- Este puesto se caracteriza por la dedicación y responsabilidad que la persona brinda para desempeñar su trabajo.
- Utilizar correctamente su vestimenta a manera que no les cause ningún tipo de problema.



**4. MICROAMBIENTE DE LAS MICROEMPRESAS ARTESANALES.  
ANALISIS COMPETITIVO: FUERZAS DE LA INDUSTRIA  
LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER**



## MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

**CUADRO Nº 98**

Factores Claves de Éxito	Ponderación	Artesanías Gualán		Cerámica Guamán		Bellas Artes		Artesanía Saraguro		Reina del Cisne		Artesanía Rosita	
		Cal.	V. P.	Cal.	V.P.	Cal.	V.P.	Cal.	V.P.	Cal.	V.P.	Cal.	V.P.
<b>Capacidad Económica</b>	0,10	2	0,19	3	0,29	2	0,19	3	0,29	2	0,19	2	0,19
<b>Part. En el mercado</b>	0,13	3	0,39	2	0,26	2	0,26	2	0,26	2	0,26	2	0,26
<b>Comp. en precios</b>	0,10	2	0,19	3	0,29	2	0,19	3	0,29	3	0,29	2	0,19
<b>Atención al cliente</b>	0,13	3	0,39	2	0,26	3	0,39	2	0,26	2	0,26	2	0,26
<b>Diversidad de productos</b>	0,13	2	0,26	2	0,26	2	0,26	2	0,26	3	0,39	3	0,39
<b>Localización</b>	0,06	1	0,06	2	0,13	2	0,13	2	0,13	2	0,13	1	0,06
<b>Personal Capacitado</b>	0,10	2	0,19	3	0,29	2	0,19	2	0,19	2	0,19	2	0,19
<b>Tecnología</b>	0,06	2	0,13	3	0,19	1	0,06	2	0,13	2	0,13	2	0,13
<b>Calidad en los productos</b>	0,10	2	0,19	3	0,29	3	0,29	3	0,29	2	0,19	2	0,19
<b>Entregas oportunas</b>	0,06	1	0,06	2	0,13	1	0,06	2	0,13	1	0,06	2	0,13
<b>Lealtad de los clientes</b>	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06
	<b>1</b>		<b>2,13</b>		<b>2,45</b>		<b>2,10</b>		<b>2,29</b>		<b>2,16</b>		<b>2,06</b>

Tejidos Guayllas		Tejidos Ñuka Llakta		El Paraiso de Artesanías		Suray Wasi		Sury Arte y Joyería		Artesanías Cango		Artesanías Autóctonas Lolita	
Cal.	V.P.	Cal.	V.P.	Cal.	V.P.	Cal.	V.P.	Cal.	V.P.	Cal.	V.P.	Cal.	V.P.
3	0,29	3	0,29	3	0,29	3	0,29	4	0,39	2	0,19	3	0,29
3	0,39	3	0,39	2	0,26	3	0,39	3	0,39	3	0,39	2	0,26
2	0,19	3	0,29	3	0,29	2	0,19	3	0,29	2	0,19	3	0,29
3	0,39	3	0,39	2	0,26	3	0,39	2	0,26	2	0,26	3	0,39
3	0,39	3	0,39	3	0,39	3	0,39	2	0,26	2	0,26	2	0,26
2	0,13	3	0,19	2	0,13	2	0,13	2	0,13	2	0,13	2	0,13
2	0,19	3	0,29	2	0,19	3	0,29	2	0,19	2	0,19	2	0,19
2	0,13	2	0,13	2	0,13	2	0,13	3	0,19	3	0,19	2	0,13
3	0,29	3	0,29	2	0,19	3	0,29	2	0,19	2	0,19	3	0,29
2	0,13	2	0,13	2	0,13	2	0,13	2	0,13	3	0,19	2	0,13
2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	1	0,03
	<b>2,58</b>		<b>2,84</b>		<b>2,32</b>		<b>2,68</b>		<b>2,48</b>		<b>2,26</b>		<b>2,39</b>

1. Mayor Debilidad
2. Menor debilidad
3. Menor Fuerza
4. Mayor Fuerza

#### **4.1. COMPETENCIA**

En la actualidad la ciudad de Saraguro, las microempresas artesanales ha tenido un gran crecimiento, siendo una de las actividades que han generado empleo y a su vez beneficio para sus dueños, ya que se necesita de personal y sobre todo de talento humano, por la gran demanda existente por parte de los habitantes del Cantón y su alrededor.

Para mejorar la competitividad, las microempresas deben adecuar sus estrategias y su estructura organizativa al entorno dinámico de la economía actual. El desarrollo de la microempresa como tal dependerá exclusivamente, de su capacidad para dotarse de recursos y habilidades adecuadas para conseguir nuevas ventajas competitivas (calidad, capacidad tecnológica, innovación, capital humano, conocimiento, etc.), con el fin de tener un mejor desarrollo y diversificación en los productos que se ofrece.

Más aún si tomamos en cuenta lo positivo de las microempresas como es las acogida, facilidades de venta y entrega con la que cuentan las microempresas “ARTESANALES”, ya que permite llegar a toda su clientela.

<b>COMPETENCIA</b>
<b>DIRECTA</b>
Artesanía Gualán
Cerámica Guamán
Bellas Artes
Artesanía Saraguro
Reina del Cisne
Artesanía Rosita
Tejidos Guayllas
Tejidos Ñuka Llakta
El Paraíso de las Artesanías
Suray Wasi
Sury Arte Y Joyería
Artesanías cando
Artesanías Autóctonas Lolita

**La competencia directa:** Las microempresas artesanales tienen como principales competidor Artesanía Gualán, Cerámica Guamán, Bellas Artes, Artesanía Saraguro, Reina del Cisne, Artesanía Rosita, Tejidos Guayllas, Tejidos Ñuka Llakta, El Paraíso de las Artesanías, Suray Wasi, Sury Arte Y Joyería, Artesanías cando, Artesanías Autóctonas Lolita

**USUARIOS O CLIENTES.-** Entre las características más importantes del perfil de los clientes de las microempresas “ARTESANALES” podemos enumerar las siguientes:

- Son personas o individuos de cualquier estrato social;
- Están totalmente interesados en adquirir los productos que ofrece la microempresa.
- Los productos están destinados para cualquier edad y sexo.
- Acostumbran comprar artesanías en los lugares de elaboración.

- Buscan variedad de productos
- Conocen la variedad calidad de productos que ofrece la microempresa
- Son turistas que visitan el lugar.

### **Los proveedores**

Para una microempresa lo más importante es contar con proveedores directos, si tomamos en cuenta el factor costos, sin dejar de lado que deben gozar de gran prestigio en cuanto a la calidad de los productos que ofrece, porque de esto depende la permanencia de la microempresa en el mercado.

Los proveedores con los que cuentan las microempresas ARTESANALES son reconocidos en la localidad por ofrecer la materia prima de buena calidad, eficiencia y seriedad con lo que se han venido manejando a través de los años.

### **4.2. VENTAJA COMPETITIVA**

Se considera como ventaja competitiva a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en su entorno.

Si una microempresa posee ventajas comparativas, se verá reflejada en la habilidad, recursos, conocimientos y atributos, que esta posea, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

Las microempresas “ARTESANALES” a lo largo de los años han consolidado su imagen dentro del mercado, siendo microempresas reconocidas por elaborar y comercializar productos de excelente calidad a precios cómodos y con facilidades de pago para el cliente.

La experiencia con la que cuentan algunos de los empleados incluyendo el gerente, para tomar las decisiones adecuadas al momento de superar problemas ya sean externos o internos a las microempresas han permitido que estas sean distinguidas y reconocidas en el segmento de mercado medio – alto y bajo, por lo que debe ser prioritario para las microempresas conservar esta ventaja que han logrado conseguir a través de los años.

#### **4.3. RESEÑA HISTÓRICA DE LAS MICROEMPRESAS “ARTESANALES”**

Las microempresas “ARTESANALES”, dieron inicio a sus actividades en el año de 1981 en donde comenzaron a realizar productos para la venta y comercialización en el cantón Saraguro; en el cual trabajaban con materia prima del medio en especial la lana de borrego, la arcilla y mullos.

Por la Representación del Sr. Encarnación Quizhpe comenzaron a motivarlos a todos los moradores del sector para que elaboraran productos y pongan a la venta del público el mismo que les daría un ingreso favorable para mejorar su economía.

En 1999 comienzan a formarse sociedades familiares que tienen como objetivo elaborar artesanías para la venta debido a que la existencia de turistas era cada vez mayor; de ahí las familias comienzan a formar microempresas que están destinadas a elaborar manillas, sombreros, ponchos, collares, tejidos, aretes, tupu, cinturón y cerámicas para la venta al público.

El capital con el que empezaron la mayoría de microempresarios fue propio debido a que comenzaron elaborando artesanías en poca cantidad. En algunas de las microempresas luego de establecerse en el mercado y a la gran demanda de estos productos comenzaron a contratar personal para la elaboración de las artesanías.

Actualmente estas microempresas funcionan en su gran mayoría en el centro de la ciudad ofreciendo sus productos a todo el público en general: como manillas, sombreros, ponchos, collares, tejidos, aretes, topo, cinturón y cerámica.



#### **4.4. BASE LEGAL DE LAS MICROEMPRESAS**

Las microempresas “ARTESANALES” están constituidas dentro de la base legal como microempresas productoras y comercializadora las que se acoge a las normas y leyes del régimen tributario y el código de comercio.

#### **4.5. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LAS MICROEMPRESAS**

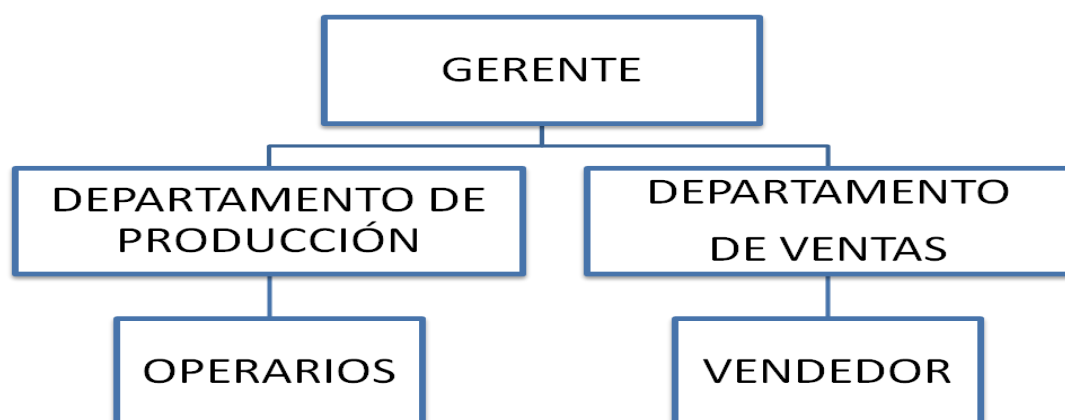
Las microempresas “ARTESANALES” cuentan con los siguientes puestos:

Un gerente: Cargo que ejerce el propietario de la microempresa

3 personas que elaboran y venden los productos

Cabe señalar que los gerentes de las microempresas manifestaron que no tienen bien definida la misión, visión y políticas y a su vez tampoco disponen de ningún tipo de organigramas.

#### **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL DE LAS MICROEMPRESAS “ARTESANALES”**



### **Misión**

- Ampliar el negocio
- Vender a todo el cantón
- Contar con un local propio
- Seguir creciendo y aportar al progreso de la ciudad.

### **Visión**

- Ofrecer productos de calidad
- Crecer con el negocio

### **Objetivos**

- Salir adelante
- Tener un propio local
- Tener buenos ingresos
- Tener buenas ventas
- Ofrecer al público productos de calidad
- Aumentar el turismo y mejorar económicamente
- Crecer económicamente.

## **4.6. SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN**

Las microempresas “ARTESANALES” trabajan mediante el sistema de venta por pedido de acuerdo al gusto del cliente, venta directa al consumidor final y ciertas ocasiones realizan ventas por mayor. Los productos que se comercializan son, manillas, sombreros, ponchos, collares, tejidos, aretes, topo, cinturón y cerámica.

## CONSTRUCCIÓN MATRIZ BCG

**CUADRO Nº 99**

MICROEMPRESAS	PRODUCTOS								
	Manillas	Sombreros	Ponchos	Collares	Tejidos	Aretes	Tupu	Cinturón	Cerámica
Artesanía Gualán	2016				4320				
Cerámica Guamán									6720
Bellas Artes	1680		2230		2880				
Artesanía Saraguro	2520	1800	600						
Reina del Cisne	3360				1920				
Artesanía Rosita	2016			1860	2400				
Tejidos Guayllas	2520		1400	432	2880				
Tejidos Ñuka Llakta	2850		1200	1008	1080	1300	600		
El Paraiso de las Artesanías	2352		1500	432	1920	280			
Suray Wasi	1500	1800	900		1230		1020	1100	
Sury Arte Y Joyería		900				3480	2600	500	
Artesanías cando	1680	800		3024	480				
Artesanías Autóctonas Lolita	672		250	2016	180				
<b>TOTAL</b>	<b>23166</b>	<b>5300</b>	<b>8080</b>	<b>8772</b>	<b>19290</b>	<b>5060</b>	<b>4220</b>	<b>1600</b>	<b>6720</b>

Para el año 2010 en sus ventas tuvo un incremento de un 5% al total de sus ventas

#### 4.7. ANÁLISIS DE LA CARTERA DE PRODUCTOS DE LAS MICROEMPRESAS ARTESANALES

PRODUCTO	VENTAS (unidades) 2009	VENTAS (unidades) 2010	PARTIC. MERCADO (AÑO BASE)	PARTIC. RELATIVA
Manillas	23166	24324,3	28,18	1,00
Sombreros	5300	5565	6,45	0,23
Ponchos	8080	8484	9,83	0,35
Collares	8772	9210,6	10,67	0,38
Tejidos	19290	20254,5	23,46	0,83
Aretes	5060	5313	6,16	0,22
Tupu	4220	4431	5,13	0,18
Cinturon	1600	1680	1,95	0,07
Cerámica	6720	7056	8,17	0,29
<b>TOTAL</b>	<b>82208</b>	<b>86318,4</b>	<b>100</b>	

$$\text{Tasa de Crecimiento} = \frac{\text{Ventas 2010} - \text{Ventas 2009}}{\text{Ventas 2009}} \times 100$$

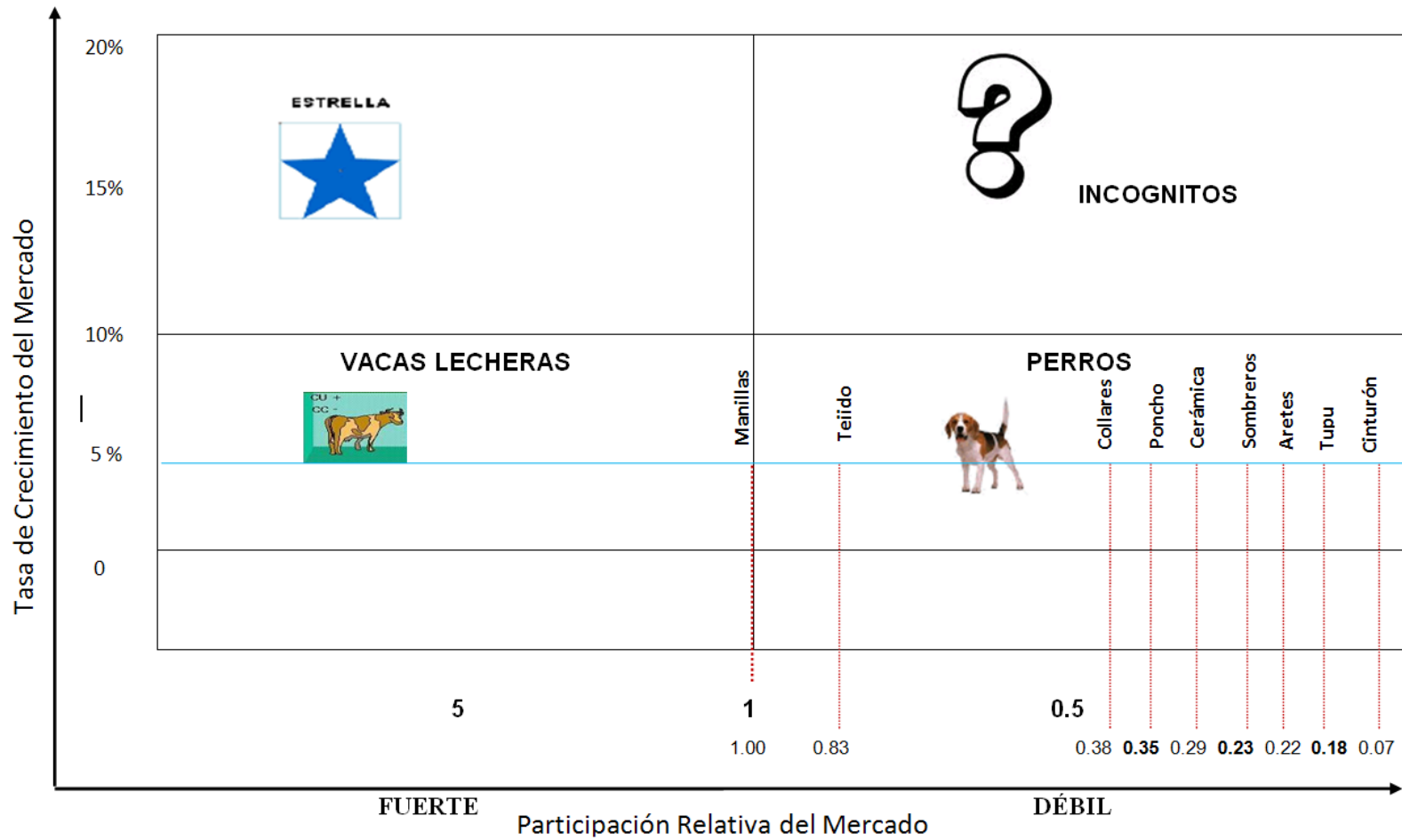
$$\text{Tasa de Crecimiento} = \frac{86318,4 - 82208}{82208} \times 100$$

$$\text{Tasa de Crecimiento} = 0,05 \times 100$$

$$\text{Tasa de Crecimiento} = 5\%$$

#### 4.8. MATRIS BCG DE LAS MICROEMPRESAS “ARTESANALES”

UNIDAD ESTRATÉGICA: PRODUCTO (manillas, tejido, collares, poncho, cerámica, sombreros, aretes, tupu, y cinturón)



## INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ BCG

En base a los datos anteriormente obtenidos, podemos decir que las microempresas “ARTESANALES” su cartera de productos, tiene una tasa de crecimiento del mercado de 5%(mediana participación en el mercado). Y de acuerdo a la cartera de productos que posee se determina que la mayoría de productos que ofrecen las microempresas se encuentran en la categoría de producto perro, estos son; cinturón con 0.07, tupu con 0.18, aretes con 0.22, sombreros con 0.23, cerámica con 0.29, ponchos con 0.35, collares con 0.38, tejidos con 0.83 es decir se encuentran situados en un mercado de escasa participación en el mercado debido a su posición débil interna y externa , lo que significa para las microempresas un crecimiento lento, sin embargo las manillas con el valor de 1 alcanzan la categoría de producto vaca lechera poco crecimiento y alta participación de mercado; Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para alcanzar un producto estrella.

#### 4.9. ANALISIS FODA

Como se ha señalado anteriormente el análisis **FODA** consta de dos partes: la interna y la externa.

- Interna.- se basa en sí en las fortalezas y debilidades que poseen las microempresas en este caso “ARTESANALES” que son aspectos en los que se puede tener cierto tipo de control.
- Externa.- Se refiere a observar las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa en el mercado seleccionado, en este ámbito se debe desarrollar las capacidades y habilidades necesarias para aprovechar dichas oportunidades y minimizar al máximo las amenazas, circunstancias sobre las cuales no se posee control alguno.
- Como fuentes principales de las cuales se tomo datos para determinar el estado tanto interno como externo de las microempresas; son las encuestas aplicada a los empleados y las entrevistas realizadas a los Gerentes de las microempresas “ARTESANALES”.
- En la matriz FODA se deberá indicar los factores internos y externos que intervienen en el desarrollo de las microempresas, para luego ir evaluando ordenadamente, la situación interna mediante la matriz de evaluación de Factores Internos, donde se analizarán las fortalezas y debilidades de las microempresa.

## MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación profesional de acuerdo a la rama de actividad.</li> <li>• Tienen un tiempo considerable en el mercado. (existencia)</li> <li>• Capital propio al momento de la creación de las microempresas.</li> <li>• Mano de obra calificada.</li> <li>• Variedad de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No solicitan requisitos para contratar personal.</li> <li>• Falta de inversión en la compra de materia prima.</li> <li>• Disminución en las ventas</li> <li>• Materia prima no disponible en el medio</li> <li>• Falta de una estructura organizativa adecuada</li> <li>• Sueldos no adecuados</li> <li>• Falta de incentivos a los empleados</li> <li>• Falta de cursos de capacitación a los empleados en producción y ventas</li> </ul>

## ANÁLISIS PONDERADO DE LOS FACTORES INTERNOS

### MATRIZ DE IMPACTO Y VALORACIÓN

### DETERMINACIÓN DE LAS FORTALEZAS

CUADRO Nº 100

FORTALEZAS	IMPACTO PONDERADO	PESO ESPECÍFICO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
• Formación profesional de acuerdo a la rama de actividad.	8	0,21	4	0,82
• Tienen un tiempo considerable en el mercado. (existencia)	7	0,18	3	0,54
• Capital propio al momento de la creación de las microempresas.	9	0,23	4	0,92
• Mano de obra calificada.	8	0,21	5	1,03
• Variedad de productos	7	0,18	4	0,72
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>1,00</b>	<b>20</b>	<b>4,03</b>

FUENTE: Análisis Interno

ELABORACIÓN: Los Autores



**MATRIZ DE IMPACTO Y VALORACIÓN**  
**DETERMINACIÓN DE LAS DEBILIDADES**

**CUADRO Nº 101**

DEBILIDAD	IMPACTO PONDERADO	PESO ESPECÍFICO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
• No solicitan requisitos para contratar personal.	9	0,14	4	0,55
• Falta de inversión en la compra de materia prima.	8	0,12	5	0,62
• Disminución en las ventas	8	0,12	3	0,37
• Materia prima no disponible en el medio	9	0,14	4	0,55
• Falta de una estructura organizativa adecuada	8	0,12	3	0,37
• Sueldos no adecuados	7	0,11	3	0,32
• Falta de incentivos a los empleados	8	0,12	3	0,37
• Falta de cursos de capacitación a los empleados en producción y ventas	8	0,12	4	0,49
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>1,00</b>	<b>29</b>	<b>3,65</b>

**FUENTE:** Análisis Interno

**ELABORACIÓN:**

**INTERPRETACIÓN:**

**Medio interno.** El resultado obtenido es de (4.03) y (3.65), que es menor que (5,00), lo que significa que las fortalezas en relación con las debilidades, no se las aprovecha de la manera adecuada, lo que nos permite determinar que se debe planificar una estrategia que permita que las fortalezas tengan mayor incidencia que las debilidades dentro de las microempresa.

## ANÁLISIS FODA FACTORES EXTERNOS

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil acceso a un préstamo en las Instituciones Financieras Locales.</li> <li>• Realización de ferias dentro y fuera de la ciudad</li> <li>• Excelente clientela</li> <li>• Servicio de entrega de la materia prima en el local por parte de los proveedores.</li> <li>• Buen servicio por parte de los Proveedores</li> <li>• Bajos precios brindados por los Proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mucha competencia</li> <li>• Falta de lugares de venta, como ferias.</li> <li>• Precios bajos de la competencia.</li> <li>• Poco tiempo para el pago en las compras a crédito y escasa variedad de productos ofrecidos por parte de los proveedores.</li> <li>• Existencia de productos similares o iguales en el mercado local.</li> </ul>

## ANÁLISIS PONDERADOS DE LOS FACTORES EXTERNOS

### MATRIZ DE IMPACTO Y VALORACIÓN

#### DETERMINACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES

**CUADRO Nº 102**

OPORTUNIDADES	IMPACTO PONDERADO	PESO ESPECÍFICO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
• Fácil acceso a un préstamo en las Instituciones Financieras Locales.	8	0,18	4	0,71
• Realización de ferias dentro y fuera de la ciudad	7	0,16	4	0,62
• Excelente clientela	6	0,13	5	0,67
• Servicio de entrega de la materia prima en el local por parte de los proveedores.	8	0,18	3	0,53
• Buen servicio por parte de los Proveedores	7	0,16	4	0,62
• Bajos precios brindados por los Proveedores.	9	0,20	4	0,80
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>1,00</b>	<b>24</b>	<b>3,96</b>

**FUENTE:** Análisis Externo.

**ELABORACIÓN:** Los Autores.

**MATRIZ DE IMPACTO Y VALORACIÓN**  
**DETERMINACIÓN DE LAS AMENAZAS**

**CUADRO N° 103**

AMENAZAS	IMPACTO PONDERADO	PESO ESPECÍFICO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
• Mucha competencia	9	0,24	5	1,18
• Falta de lugares de venta, como ferias.	7	0,18	4	0,74
• Precios bajos de la competencia.	7	0,18	4	0,74
• Poco tiempo de pago otorgado en las compras a crédito y poca variedad de productos ofrecidos por parte de los proveedores.	8	0,21	3	0,63
• Existencia de productos similares o iguales en el mercado local.	7	0,18	5	0,92
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>1,00</b>	<b>21</b>	<b>4,21</b>

**FUENTE:** Análisis Externo

**ELABORACIÓN:** Los Autores.

**INTERPRETACIÓN:**

**Medio Externo.** El valor es (3.96) y (4.21), lo que es un valor menor a (5,00), significando que las amenazas tienen más peso que las oportunidades en la microempresa.

Si observamos los cuadros que anteceden podemos determinar lo que más influye en las microempresas ARTESANALES son las amenazas con un valor de 4,21, seguidamente tenemos a las fortalezas, donde la existencia de

mano de obra calificada en el mercado es considerada como la mayor de las fortalezas dando un valor ponderado de 4,03, así mismo se pudo encontrar en la microempresa cosas positivas como las oportunidades que por tener una excelente clientela que confían en la seriedad de la microempresa, se consideran como fijos y permiten alcanzar un valor de 3,96 y finalmente las debilidades de las microempresas han alcanzado un valor de 3,65.

## **MATRIZ DE IMPACTO**

Para realizar esta matriz se tomará en cuenta tanto la parte externa como interna de la microempresa, donde conocer el entorno de la microempresa, implica conocer también el medio interno de la misma, pues las fortalezas y debilidades, al igual que las oportunidades y amenazas deben ser analizadas con el fin de determinar las diferentes maneras de combinarlas a través de líneas de acción ofensivas y defensivas, que nos permitan seguir el camino correcto para fortalecer y consolidar las fortalezas, y aprovechar al máximo las oportunidades, y de esta manera transformar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, siendo esto posible si se toma en cuenta los adecuados recursos humanos, económicos y materiales.

## ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS (ANÁLISIS FODA)

**CUADRO Nº 104**

<b>FACTORES INTERNOS</b>		<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil acceso a un préstamo en las Instituciones Financieras Locales.</li> <li>• Realización de ferias dentro y fuera de la ciudad</li> <li>• Excelente clientela</li> <li>• Servicio de entrega de la materia prima en el local por parte de los proveedores.</li> <li>• Buen servicio por parte de los Proveedores</li> <li>• Bajos precios brindados por los Proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación profesional de acuerdo a la rama de actividad.</li> <li>• Tienen un tiempo considerable en el mercado. (existencia)</li> <li>• Capital propio al momento de la creación de las microempresas.</li> <li>• Mano de obra calificada.</li> <li>• Variedad de productos.</li> </ul>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>
<b>AMENAZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación profesional de acuerdo a la rama de actividad.</li> <li>• Tienen un tiempo considerable en el mercado. (existencia)</li> <li>• Capital propio al momento de la creación de las microempresas.</li> <li>• Mano de obra calificada.</li> <li>• Variedad de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular un plan publicitario, para difundir los beneficios de los productos con el fin de superar a la competencia y proteger a las microempresas de la existencia de locales comerciales informales.</li> </ul>	<b>ESTRATEGIA FA</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>

**FUENTE:** Matriz FODA

**ELABORACIÓN:** Los Autores

Una vez que se realizó la matriz FODA de las microempresas ARTESANALES además de la matriz de ponderación y valoración se llevó a cabo la matriz de alto impacto para las microempresas es decir las combinaciones o estrategias derivadas de la matriz FODA.

Primero se realizó la estrategia **FO** que trata de maximizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno de la microempresa, por lo que se ha diseñado la siguiente estrategia; Obtener un mejor posicionamiento de los productos en el mercado local mediante la realización de la publicidad.

La estrategia **FA** que se trata de disminuir el impacto de las amenazas que se encuentra en el entorno en el que está la microempresa, valiéndose de las fortalezas que son algo interno de la misma, es; Mejorar la eficiencia del personal que trabaja en las microempresas, mediante capacitaciones en temas referentes a; ventas, atención al cliente.

La estrategia **DO**, se la ha realizado encaminada a la disminución de las debilidades, y al aprovechamiento de las oportunidades y se trata de, Diseñar un modelo organizacional para las microempresas (organigramas) así como proponer la organización administrativa, misión, visión y objetivos organizacionales y difundirlos entre los empleados.

Finalmente se planteó la estrategia **DA** que trata de disminuir las debilidades y equilibrar las amenazas, realizar manuales de funciones para

los empleados de las microempresas, con el fin de que tengan un enfoque claro de lo que desean alcanzar y lo que tienen que hacer para lograrlo..

## **FIJACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Para la formulación de los objetivos estratégicos se realizó un análisis de las encuestas aplicadas tanto al gerente como a los empleados de las microempresas, el análisis de las cinco fuerzas de PORTER un profundo análisis de las microempresas mediante la matriz FODA y la matriz de valoración y ponderación que en sí fueron las principales herramientas indispensables para, Obtener un mejor posicionamiento de los productos en el mercado local mediante la realización de la publicidad. Tanto como para la elaboración de los respectivos organigramas, la elaboración de una misión y visión más clara y precisa que permita que los empleados de la misma sepan a donde va encaminado el trabajo que realizan diariamente, para realizar una campaña de posicionamiento de las microempresas **Artesanales** con la finalidad de dar a conocer los productos, y calidad que poseen. Un programa de capacitación dirigida al personal de la microempresa con la finalidad de mejorar su desempeño dentro de las mismas, y finalmente; la realización de manuales de funciones para los empleados de las empresas, con el fin de que tengan un enfoque claro de lo que desean alcanzar y lo que tienen que hacer para lograrlo.”

#### **4.10. PROPUESTA PARA LAS MICROEMPRESAS ARTESANALES.**

##### **“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LAS MICROEMPRESAS “ARTESANALES”**

La existencia de un Plan estratégico dentro de una microempresa es muy importante en muchos aspectos, como en la toma de decisiones, la motivación de los empleados, el conocimiento de la meta a la que se quiere llegar y por lo que se está trabajando, a que van encaminadas cada una de las tareas que se realizan.

Es por esto que requiere de ser aplicada continuamente en las microempresas, porque permite reducir riesgos y hace más fácil tomar las decisiones necesarias anticipadamente para enfrentar los problemas que puedan surgir en el futuro, lo que es ventajoso para las microempresas.

Una Planeación estratégica permite alcanzar los objetivos propuestos, ya que consta de estrategias diseñadas de acuerdo a los problemas detectados y de planes de acción que tienen como único fin beneficiar el desarrollo de las microempresas.



## **OBJETIVOS PROPUESTOS**

**OBJETIVO UNO:** Obtener un mejor posicionamiento de los productos en el mercado local mediante la realización de la publicidad.

**OBJETIVO DOS:** Mejorar la eficiencia del personal que trabaja en las microempresas, mediante capacitaciones en temas referentes a; ventas, atención al cliente.

**OBJETIVO TRES:** Diseñar un modelo organizacional para la microempresa (organigramas) así como proponer la organización administrativa, misión, visión y objetivos organizacionales y difundirlos entre los empleados.

**OBJETIVO CUATRO:** Realizar manuales de funciones para los empleados de la empresa, con el fin de que tengan un enfoque claro de lo que desean alcanzar y lo que tienen que hacer para lograrlo.

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS MICROEMPRESAS ARTESANALES**

### **OBJETIVO UNO:**

Utilizar una buena publicidad, en nuestros productos con el fin de proteger a las microempresas de la competencia y de la existencia de locales comerciales informales.

## **ESTRATEGIAS**

- Realizar publicidad en los medios de comunicación radial.
- Diseñar hojas volantes donde se especifique claramente los productos y sus características, además de los precios con los que cuenta las microempresas.

## **POLÍTICAS**

- Controlar la eficiencia de la publicidad que se realice en el actuar de los clientes
- Detectar el efecto que produce el tener hojas volantes que haga referencias a cada uno de los productos que ofrecen las microempresas
- Realizar un sondeo anualmente para conocer el posicionamiento de las microempresas

## **TÁCTICA**

- En primera instancia se realizará publicidad enfatizando, los productos y características de los mismos, sin olvidar la ubicación de las microempresas, por las tres frecuencias radiales existentes en el canto estas son; Frontera Sur, Buen Pastor, Radio Saraguro. para lo que se programará cuñas publicitarias en el noticiero de la tarde. durante los primeros tres meses del año.
- Realizar hojas volantes de los productos que ofrecen las microempresas, donde especifiquen las características de los productos, precios con los que cuentan las microempresas.

## ACTIVIDADES

- Convenio con las radios (Frontera Sur, Buen Pastor, Radio Saraguro.)
- Buscar la imprenta que ofrezca mejores garantías y precios económicos para la impresión de las hojas volantes.

## RESPONSABLES

### CUADRO Nº 105

ACTIVIDADES	RESPONSABLES
-Convenio con la radio (Frontera Sur, Buen Pastor, Radio Saraguro )	•Gerentes de las microempresas Artesanales
-Buscar la imprenta que ofrezca mejores garantías y precios económicos para la impresión de hojas volantes.	•Gerentes de las microempresas Artesanales

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** Los Autores

## PRESUPUESTO OBJETIVO UNO

### CUADRO Nº 106

Actividad	Cantidad	Valor (\$)	Valor Total
-Convenio con las radios(FronteraSur, Buen Pastor, Radio Saraguro)	3	150.00	450.00
-Buscar la imprenta que ofrezca mejores garantías y precios económicos para las impresiones de hojas volantes.	2000		100.00
<b>TOTAL</b>			<b>550.00</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** Los Autores

## RESULTADOS ESPERADOS

- Aumentar la cartera de clientes.
- Incrementar los ingresos de las microempresas.
- Dar a conocer los productos que ofertan las microempresas, logrando un mejor posicionamiento y reconocimiento de la ciudadanía en general.

**CUADRO Nº 107**

OBJETIVO	ESTRATEGIA	POLÍTICAS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES
.Utilizar una buena publicidad, en nuestros productos con el fin de proteger a las microempresas de la competencia y de la existencia de locales comerciales informales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar publicidad en los medios de comunicación radial.</li> <li>- Diseñar hojas volantes donde se especifique claramente los productos y sus características, además de los precios con los que cuenta las microempresas .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar la eficiencia de la publicidad que se realice en el actuar de los clientes</li> <li>- Detectar el efecto que produce el tener hojas volantes que haga referencias a cada uno de los productos que ofrece la microempresa</li> <li>- Realizar un sondeo anualmente para conocer el posicionamiento de la microempresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En primera instancia se realizará publicidad enfatizando, los productos, y las características de los mismos, sin olvidar la ubicación de las microempresas, por la frecuencia radial más sintonizada según estudios antes realizados, esta es; Frontera Sur, para lo que se programará cuñas publicitarias al medio día durante los primeros tres meses del año.</li> <li>• Realizar hojas volantes de los productos que ofrece las microempresas, donde especifique las características de los productos, precios con la que cuenta las microempresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenio con las radios (Frontera Sur, Buen Pastor, Radio Saraguro)</li> <li>• Buscar la imprenta que ofrezca mejores garantías y precios económicos para la impresión de las hojas volantes.</li> </ul>
RESPONSABLE	GASTOS TOTALES	RESULTADOS ESPERADOS		
• Gerentes de las microempresas Artesanales	550.00USD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la cartera de clientes.</li> <li>• Incrementar los ingresos de las microempresas.</li> <li>• Dar a conocer los productos que ofertan las microempresas, logrando un mejor posicionamiento y reconocimiento de la ciudadanía en general.</li> </ul>		

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** Los Autores

## **PUBLICIDAD RADIAL PARA LAS MICROEMPRESAS**

### **“ARTESANALES”**

“LAS MICROEMPRESAS “ARTESANALES” Ponen a su disposición un stock de productos en Bisutería Artesanal como: Manillas, Sombreros, Ponchos, Collares, Tejidos, Aretes, Tupu, Cinturones, Cerámicas: con descuentos que no podrás resistir, donde la atención al cliente y los precios bajos son nuestro principal objetivo, no lo pienses más y visítanos en nuestros amplios locales ubicado en la ciudad de Saraguro.

### **Hojas volantes**

“LAS MICROEMPRESAS ARTESANALES” Ponen a su disposición un stock de productos en Bisutería Artesanal como: Manillas, Sombreros, Ponchos, Collares, Tejidos, Aretes, Tupu, Cinturones, Cerámicas: con descuentos que no podrás resistir, donde la atención al cliente y los precios bajos son nuestro principal objetivo, no lo pienses más y visítanos en nuestros amplios locales ubicado en la ciudad de Saraguro.

### **OBJETIVO DOS:**

Mejorar la eficiencia del personal que trabaja en las microempresas, mediante capacitaciones en temas referentes a; ventas, atención al cliente.

## **ESTRATEGIAS**

- Determinar la necesidad de capacitación
- Escribir una propuesta para solicitar fondos para capacitación del personal;
- Hacer seguimiento cuando termine el programa de capacitación.

## **POLÍTICAS**

- Controlar la eficiencia de la capacitación en los empleados de las microempresas Artesanales.
- Dar a conocer a los empleados de los beneficios que trae consigo una capacitación constante
- Realizar un sondeo anualmente para conocer en qué puntos se encuentra fallando el personal y programar temas de capacitación referentes a estos.

## **TÁCTICA**

- Los cursos de capacitación se llevarán a cabo los días miércoles a partir de las 18:00, con la finalidad de no irrumpir el horario de trabajo.
- Las microempresas ARTESANALES realizará las gestiones necesarias para traer conferencistas nacionales reconocidos por su efectividad en el programa de capacitación.

- Se hará la entrega respectiva de trípticos, donde se indique la programación planificada.
- Entregará del material didáctico adecuado para el personal de la microempresa.

### **ACTIVIDADES**

- Determinar la necesidad de capacitación.
- Establecer los requerimientos de la capacitación;
- Preparar un programa de capacitación;
- Hacer seguimiento cuando termine el programa de capacitación.
- Respetar el cronograma para que no existan ningún tipo de errores y se aproveche al máximo la capacitación.

### **RESPONSABLES**

#### **CUADRO Nº 108**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
• Determinar la necesidad de capacitación.	• Gerentes de las microempresas "ARTESANALES"
• Establecer los requerimientos de la capacitación	• Gerentes de las microempresas "ARTESANALES"
• Preparar un programa de capacitación	• Gerentes de las microempresas "ARTESANALES"
• Hacer seguimiento cuando termine el programa de capacitación	• Gerentes de las microempresas "ARTESANALES"
• Respetar el cronograma para que no existan ningún tipo de errores y se aproveche al máximo la capacitación	• Gerentes de las microempresas "ARTESANALES"

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** Los Autores

## PRESUPUESTO OBJETIVO DOS

### CUADRO Nº 109

Actividad	Cantidad	Valor (\$)	Valor Total
• Los cursos de capacitación se llevaran a cabo los días miércoles en la tarde.	2	100,00	200.00
• Viáticos para conferencistas	2	60.00	120.00
• Alimentación conferencistas	2	15.00	30.00
• Hospedaje conferencista nacional	2	30.00	60.00
• Transporte	2	70.00	140.00
• Material impreso	70	15.00	1050.00
• Material audiovisual	2	20.00	40.00
• Refrigerios empleados	70	1.50	105.00
<b>TOTAL</b>		<b>311.50</b>	<b>1745.00</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** Los Autores

### RESULTADOS ESPERADOS

- Que el personal de las microempresas obtenga los conocimientos necesarios para desempeñarse de una mejor manera.
- Lograr que los temas que se expongan en los seminarios llenen las expectativas de los trabajadores.



**CUADRO 110**

OBJETIVO	ESTRATEGIA	POLÍTICAS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES
<p>“Mejorar la eficiencia del personal que trabaja en las microempresas, mediante capacitaciones en temas referentes a; ventas, atención al cliente. <b>1745.00</b>”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la necesidad de capacitación</li> <li>• Escribir una propuesta para solicitar fondos para capacitación del personal;</li> <li>• Hacer seguimiento cuando termine el programa de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar la eficiencia de la capacitación en los empleados de la microempresa</li> <li>• Dar a conocer a los empleados de los beneficios que trae consigo una capacitación constante</li> <li>• Realizar un sondeo anual para conocer en qué puntos se encuentra el personal y programar temas de capacitación referentes a estos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los cursos de capacitación se llevarán a cabo los días miércoles en la tarde, con la finalidad de no irrumpir el horario de trabajo previsto.</li> <li>• Las microempresas ARTESANALES realizará las gestiones necesarias para traer conferencistas nacionales reconocidos por su efectividad en el programa de capacitación.</li> <li>• Se hará la entrega respectiva de trípticos, donde se indique la programación planificada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los cursos de capacitación se llevarán a cabo los días miércoles en la tarde, con la finalidad de no irrumpir el horario de trabajo.</li> <li>• Respetar el cronograma para que no existan ningún tipo de errores y se aproveche al máximo la capacitación.</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerentes de las microempresas “ARTESANALES”</li> </ul>	<b>1745.00</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el personal de las microempresas obtengan los conocimientos necesarios para desempeñarse de una mejor manera.</li> <li>• Lograr que los temas que se expongan en los seminarios llenen las expectativas de los trabajadores</li> <li>• Mejorar la eficiencia y eficacia en las labores cotidianas que realiza el personal dentro de las microempresas.</li> </ul>		

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** Los Autores

### OBJETIVO TRES

Diseñar un modelo organizacional para las microempresas (organigramas y manuales administrativos) así como proponer la organización administrativa, misión, visión y objetivos organizacionales y difundirlos entre los empleados.

## **ESTRATEGIAS**

- Seleccionar la misión y visión más clara para los clientes y trabajadores.
- Proponer un organigrama estructural posicional y funcional para las microempresas.
- Plantearse las respectivas preguntas para la realización de la misión y visión de las microempresas.

## **POLÍTICAS**

- Hacer uso de los organigramas para tener una estructura microempresarial más ordenada, y saber la posición y funciones de cada uno de los trabajadores.
- Considerar tanto a la misión como a la visión como parámetros importantes en los que hay que basarse para la realización de las actividades que se planifiquen en las microempresas.

## **TÁCTICA**

- Elaboración de un organigrama estructural, posicional y funcional de las microempresas.
- Realizar un análisis interno y externo de las microempresas (matriz FODA)
- Tomar en cuenta las necesidades del cliente

## ACTIVIDADES

- Elaboración de organigramas: estructural, posicional y funcional de las microempresas.
- Plantear la respectiva misión y visión de las microempresas.
- Ubicar los organigramas, la misión y visión en un lugar visible de las microempresas
- Elaborar manual de funciones para las microempresas.

## RESPONSABLES

### CUADRO Nº 111

ACTIVIDADES	RESPONSABLES
-Elaboración de un organigrama estructural, posicional y funcional de la microempresa.	• Gerentes de las microempresas "ARTESANALES"
- Plantear la respectiva misión y visión de la microempresa.	• Gerentes de las microempresas "ARTESANALES"
-Ubicar los organigramas, la misión y visión en un lugar visible de la microempresa.	• Gerentes de las microempresas "ARTESANALES"
- Elaborar manual de funciones para la microempresa	• Gerentes de las microempresas "ARTESANALES"

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** Los Autores

## PRESUPUESTO OBJETIVO TRES

CUADRO Nº 112

Actividad	Cantidad	Valor (\$)	Valor Total
-Elaboración de un organigrama estructural, posicional y funcional de las microempresas.	13	15.00	195.00
- Plantear la respectiva misión y visión de las microempresas.	13	20.00	260.00
-Ubicar los organigramas, la misión y visión en un lugar visible de las microempresas.			0.00
- Elaborar manual de funciones para las microempresas	13	10.00	130.00
<b>TOTAL</b>		<b>45.00</b>	<b>585.00</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** Los Autores

### RESULTADOS ESPERADOS

- Impulsar el entusiasmo y el compromiso de trabajo
- Incentivar a cada uno de los trabajadores
- Tener un esquema organizado de las microempresas
- Mayor seguridad en la toma de decisiones

**CUADRO N° 113**

<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>POLÍTICAS</b>	<b>TÁCTICAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Diseñar un modelo organizacional para la microempresa (organigramas) así como proponer la organización administrativa, misión, visión y objetivos organizacionales y difundirlos entre los empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Seleccionar la misión y visión más clara para los clientes y trabajadores.</li> <li>•Proponer un organigrama estructural posicional y funcional para las microempresas.</li> <li>•Plantearse las respectivas preguntas para la realización de la misión y visión de las microempresas.</li> </ul>	Hacer uso de los organigramas para tener una estructura microempresarial más ordenada, y saber la posición y funciones de cada uno de los trabajadores. Considerar tanto a la misión como a la visión como parámetros importantes en los que hay que basarse para la realización de las actividades que se planifiquen en las microempresas.	Realizar una descripción y especificación de puestos, para conocer a que se va a dedicar cada uno de los trabajadores de las microempresas y poder realizar los diferentes organigramas. - Seleccionar la misión y visión más clara para los clientes y trabajadores.	Elaboración de un organigrama estructural, posicional y funcional de las microempresas. Realizar un análisis interno y externo de las microempresas (matriz FODA) Tomar en cuenta las necesidades del cliente Plantear la respectiva misión y visión de las microempresas. Ubicar los organigramas, la misión y visión en un lugar visible de las microempresas
<b>RESPONSABLE</b>	<b>COSTO</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>		
Gerentes de las microempresas "ARTESANALES"	<b>585.00</b>	Impulsar el entusiasmo y el compromiso de trabajo -Incentivar a cada uno de los trabajadores -Tener un esquema organizado de las microempresas -Mayor seguridad en la toma de decisiones		

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** Los Autores

## **ELABORACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LAS MICROEMPRESAS**

### **"ARTESANALES"**

#### **MISIÓN**

La misión de las microempresas "ARTESANALES" está enfocada a informar que necesidades satisfacen y que productos ofrecen las mismas.

**MATRIZ PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA MISÓN DE LAS  
MICROEMPRESAS “ARTESANALES”**

Que somos como organización	Su base o fundamento político-filosófico	El propósito o finalidad mayor	Área o campo de acción	Grupos sociales o usuarios de productos-servicios
Son microempresas productoras y comercializadoras de artesanías.	Microempresas creadas para satisfacer las necesidades del cliente.	Ofrecer un producto y servicio de calidad para el cliente con precios muy cómodos en relación a la competencia.	Cantón Saraguro.	Clientes en general.

***MISIÓN PARA LAS MICROEMPRESAS “ARTESANALES”***

“Las microempresas ARTESANALES productoras y comercializadoras de Artesanías, creadas para ofrecer a la ciudadanía saragurence productos de calidad y precios competitivos con personal capacitado que logre atender los requerimientos de cada uno de los clientes de manera personalizada”

## VISIÓN.

Permite a las microempresas ARTESANALES, desarrollarse y proyectarse con bases concretas hacia el futuro.

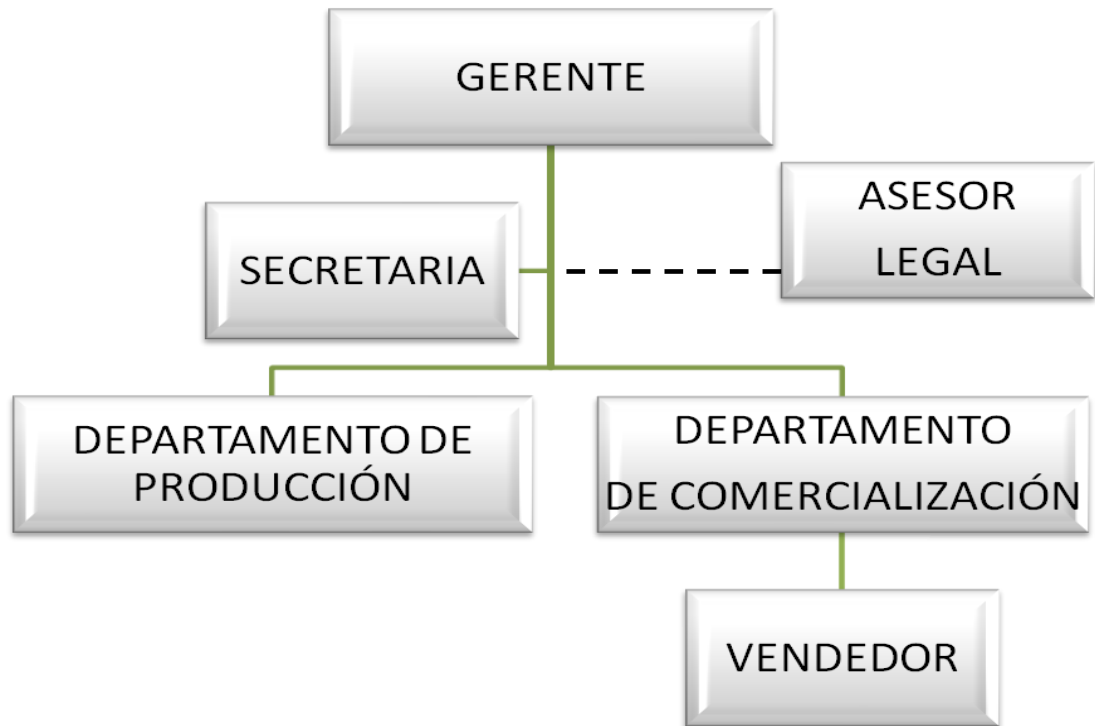
### MATRIZ PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA VISÓN DE LAS MICROEMPRESAS “ARTESANALES”

Que somos y que queremos y deseamos ser.	Que necesidades se requiere satisfacer.	Personas o grupos que se benefician.	Bienes y servicios a ofrecer.	Como se va a ofrecer el bien o servicio.
Las microempresas Artesanales productoras y comercializadoras de Artesanías. Ser microempresas altamente competitivas y reconocidas dentro del mercado local y regional, logrando ser productoras y comercializadoras exclusiva de Artesanías para el año 2015”	Satisfacer la necesidad de adquisición de productos de buena calidad garantizado y a precios muy económicos.	Clientes que necesitan de la compra de Artesanías.	Productora y comercializadora de Artesanías.	Dependiendo del producto que tenga alguna promoción o descuento fijado por las microempresas .

### ***VISIÓN PARA LAS MICROEMPRESAS “ARTESANALES”***

“Las microempresas Artesanales son productoras y comercializadoras de Artesanías. Ser una microempresa altamente competitiva y reconocida dentro del mercado local y regional, logrando ser productoras y comercializadoras exclusiva de Artesanías para el año 2015”

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA LAS  
MICROEMPRESA "ARTESANALES"**



**OBJETIVO CUATRO:**

Realizar manuales de funciones para los empleados de las microempresas, con el fin de que tengan un enfoque claro de lo que desean alcanzar y lo que tienen que hacer para lograrlo.

**ESTRATEGIAS**

- Elaborar un manual de funciones, especificando las actividades que realiza cada uno de los empleados de las microempresas
- Promover en las microempresas la importancia de implementar un manual de funciones



- Hacer entrega del manual de funciones
- Socializar para explicar el manual de funciones previamente elaborado.

### **POLÍTICAS**

- Que los empleados de las microempresas hagan uso del manual de funciones
- Que al momento de socializar el manual de funciones se encuentren presentes todos los empleados

### **TÁCTICA**

- Recopilar la información necesaria para la realización y aplicación de un manual de funciones
- Difundir el manual de funciones a los empleados de las microempresas “ARTESANALES”
- Programar una reunión para socializar el manual de funciones vigente.

### **ACTIVIDADES**

- Investigar sobre las funciones que desempeña cada uno de los empleados dentro de las microempresas
- Contactar con una imprenta para la impresión de los manuales
- Buscar el local adecuado para la socialización

## RESPONSABLES

### CUADRO N° 114

ACTIVIDADES	RESPONSABLES
• Investigar sobre las funciones que desempeña cada uno de los empleados dentro de las microempresas	• Gerentes de las microempresas "ARTESANALES"
• Contactar con una imprenta para la impresión de los manuales	• Gerentes de las microempresas "ARTESANALES"
• Buscar el local adecuado para la socialización	• Gerentes de las microempresas "ARTESANALES"

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Los Autores

## PRESUPUESTO OBJETIVO CUATRO

### CUADRO N° 115

Actividad	Cantidad	Valor (\$)	Valor Total
• Investigar sobre las funciones que desempeña cada uno de los empleados dentro de las microempresas	4	5.00	20.00
• Contactar con una imprenta para la impresión de los manuales	13	2,50	32.50
• Buscar el local adecuado para la socialización	1	50.00	50.00
<b>TOTAL</b>		<b>57.50</b>	<b>102.50</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Los Autores

## RESULTADOS ESPERADOS

- Lograr que los empleados trabajen con mayor eficiencia

- Que no existan los denominados cuellos de botella, que impidan el buen desempeño de las microempresas
- Conseguir que los empleados tengan correctamente distribuido el trabajo

**CUADRO N° 116**

<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>POLÍTICAS</b>	<b>TÁCTICAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar manuales de funciones para los empleados de las microempresas, con el fin de que tengan un enfoque claro de lo que desean alcanzar y lo que tienen que hacer para lograrlo. <b>102.50</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaborar un manual de funciones, especificando las actividades que realiza cada uno de los empleados de las microempresas</li> <li>- Promover en las microempresas la importancia de implementar un manual de funciones</li> <li>-Hacer entrega del manual de funciones</li> <li>- Hacer una socialización para explicar el manual de funciones previamente elaborado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Que los empleados de las microempresas hagan uso del manual de funciones</li> <li>-Que al momento de socializar el manual de funciones se encuentren presentes todos los empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Recopilar la información necesaria para la realización y aplicación de un manual de funciones</li> <li>-Difundir el manual de funciones a los empleados de las microempresas "ARTESANALES"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Investigar sobre las funciones que desempeña cada uno de los empleados dentro de las microempresas</li> <li>-Contactar con una imprenta para la impresión de los manuales</li> <li>-Buscar el local adecuado para la socialización</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerentes de las microempresas ARTESANALES</li> </ul>	102.50 USD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr que los empleados trabajen con mayor eficiencia</li> <li>• Que no existan los denominados cuellos de botella, que impidan el buen desempeño de las microempresas</li> <li>• Conseguir que los empleados tengan correctamente distribuido el trabajo</li> </ul>		

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** Los Autores

## **FUNCIONES POR DEPARTAMENTOS**

### **UNIDAD GERENCIAL**

- Revisará todos los proyectos y aprobará su ejecución o disolución.
- Determinara las políticas y objetivos que regirá el funcionamiento de las microempresas “ARTESANALES”

### **DEPARTAMENTO DE VENTAS**

- Buscara los medios necesarios para la comercialización de los productos que ofrecen las microempresas
- Innovara constantemente las estrategias de comercialización

### **DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

- Revisará todos los movimientos contables
- Presentará a la gerencia los estados financieros mensuales.

## **FUNCIONES INDIVIDUALES**

### **GERENTE GENERAL**

**CODIGO:** 001

**TITULO DE CARGO:** Gerentes

**SUBORDINADOS:** Toda la organización

**NIVEL JERÁRQUICO:** Es el responsable de la dirección y la toma de decisiones de la microempresa ARTESANALES“

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades, funciones o tareas, responsables de lograr las metas y objetivos propuestos y garantizar el buen funcionamiento de las microempresas al igual que su rentabilidad y competitividad.

### **FUNCIONES**

- Custodiar la buena imagen de las microempresas “ARTESANALES”, ejerciendo como portavoz cuando así se requiera.
- Establecer las líneas estratégicas de las Organizaciones.
- Ser responsable de cada una de las decisiones tomadas
- Desarrollar el esquema organizativo básico: organigramas, funciones, manuales de organización.
- Fijar los objetivos globales.
- Cuidar del mantenimiento y disponibilidad de sus recursos, procurando su óptimo aprovechamiento.
- Buscar, seleccionar y negociar colaboraciones externas (asesorías, agencias, especialistas), que contribuyan a incrementar la eficacia de la organización.

## **CARACTERÍSTICAS DE CLASE**

- Responsables
- Creativos
- Participativos

## **SECRETARIA**

**CODIGO: 002**

**TITULO DE CARGO:** Secretaria.

**DEPENDENCIA DIRECTA:** Gerentes

**SUBORDINADOS:** Departamento de producción, departamento de comercialización

**NIVEL JERÁRQUICO:** Es la responsable de organizar los documentos de la gerencia, llevar la contabilidad de las microempresas y de atender al público en general.

**NATURALEZA DE TRABAJO:** Programar, preparar reuniones, organizar documentos y más actividades que realicen las microempresas.

## **FUNCIONES**

- Se encarga de digitar en el sistema informático los datos de los clientes
- Realiza cotizaciones concretas, citas y ordenamiento de documentos.

- Elabora solicitudes, oficios, comunicaciones y cualquier documento que se requiera
- Llevar la contabilidad de las microempresas con eficiencia
- Contestar llamadas y atender clientes con educación.

### **CARACTERÍSTICAS DE CLASE**

- Ser Amable
- De confianza
- Ser responsable

### **ASESOR LEGAL**

**CODIGO: 003**

**TITULO DE CARGO:** Asesor Legal

**DEPENDENCIA DIRECTA:** Gerentes

**SUBORDINADOS:** Departamento de producción, departamento de comercialización

**NIVEL JERÁRQUICO:** Asesora y resuelve conflictos legales

**NATURALEZA DE TRABAJO:** Asesorar, resolver y ejecutar las diferentes actividades legales que se deban hacer para el buen funcionamiento de las microempresas.

### **FUNCIONES**

- Asesorar a los gerentes sobre los términos legales en los que se debe basar para un buen funcionamiento de las microempresas.
- Resolver conflictos legales que se presenten a lo largo de la existencia de las microempresas.

### **CARACTERÍSTICAS DE CLASE**

- Ser confiable
- Ser responsable

### **VENDEDOR**

**CODIGO: 004**

**TITULO DE CARGO:** Vendedor

**DEPENDENCIA DIRECTA:** Gerente, secretaria contadora.

**SUBORDINADO:**

**NIVEL JERÁRQUICO:** Encargado de ofrecer al cliente los productos de las microempresas

**NATURALEZA DE TRABAJO:** Realizar día a día las actividades necesarias para la comercialización adecuada de los productos.

### **FUNCIONES**

- Brindar una excelente atención al cliente
- Asesorar al cliente sobre el producto que este desee adquirir



- Comercializar cada uno de los productos que ofrecen las microempresas

### **CARACTERÍSTICAS DE CLASE**

- Actitud para el trabajo.
- Responsable
- Dinámico
- Altamente capacitado
- Honradez
- Disciplina

### **PRESUPUESTO GENERAL PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA MICROEMPRESA “LÁCTEOS SARAGUROS”**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>MONTO</b>
Utilizar una buena publicidad, en nuestros productos con el fin de proteger a las microempresas de la competencia y de la existencia de locales comerciales informales	<b>550.00</b>
Mejorar la eficiencia del personal que trabaja en la microempresa, mediante capacitaciones en temas referentes a; ventas, atención al cliente.	<b>1745.00</b>
Diseñar un modelo organizacional para la microempresa (organigramas) así como proponer la organización administrativa, misión, visión y objetivos organizacionales y difundirlos entre los empleados.	<b>558.00</b>
Realizar manuales de funciones para los empleados de la empresa, con el fin de que tengan un enfoque claro de lo que desean alcanzar y lo que tienen que hacer para lograrlo.	<b>102.50</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2982.50.</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** Los Autores

# h. Conclusiones

## **h. Conclusiones;**

Al culminar el presente trabajo investigativo, podemos expresar que la actividad microempresarial es una fuente importante de generación de ingresos y de trabajo para el Cantón Saraguro el cual podemos concluir con lo siguiente.

### **LÁCTEOS:**

- ❖ La microempresa Lácteos no cuenta con un plan estratégico que le permita realizar mejoras futuras, de manera que los usuarios de la microempresa sean atendidos con calidad y esmero.
- ❖ La microempresa no cuenta con una estructura orgánica estructural que le permita una organización administrativa adecuada.
- ❖ La microempresa no cuenta con un programa de publicidad lo que no le permite dar a conocer los servicios que esta ofrece e incrementar la aceptación de los usuarios
- ❖ La microempresa necesita implementar manuales de funciones para todos los trabajadores, porque es importante que cada trabajador conozca las actividades que deben desarrollar en su puesto de trabajo.

### **PANIFICADORAS:**

- ❖ Las microempresas no cuentan con un plan estratégico que les permitan realizar mejoras futuras, de manera que los usuarios de las microempresas sean atendidos con calidad y esmero.

- ❖ El presente trabajo investigativo se ha podido determinar la misión, visión de las microempresas que les permitirán expandir el accionar institucional en cada una de las áreas de las microempresas.
- ❖ Las microempresas se encuentran ubicadas en el lugar céntrico por lo que es fácil acceso para los clientes.
- ❖ Las microempresas tienen una cobertura de mercado únicamente en el Cantón Saraguro.

### **ARTESANALES**

- ❖ Luego de haber realizado el análisis a las microempresas objeto de estudio, se determina que los clientes prefieren dichas microempresas, ya que cuentan con productos garantizados y a precios accesibles.
- ❖ Que las microempresas objeto de estudio no cuentan con una estructura organizacional, es decir no poseen organigrama, ni manual de funciones lo que no le permitiría realizar de mejor manera sus actividades.
- ❖ Las microempresas no invierten en publicidad, lo que no les permiten dar a conocer sus productos.
- ❖ Las microempresas se encuentran ubicadas en el lugar céntrico por lo que es fácil acceso para los clientes.

# i. Recomendaciones

## **i. Recomendaciones;**

Conocidas las conclusiones a las que hemos llegado en el presente trabajo se recomienda.

### **LÁCTEOS:**

- ❖ Poner en práctica la planeación estratégica y organización propuesta, a fin de lograr que el servicio que ofrece la microempresa sea desarrollado con eficiencia y eficacia, utilizando de forma optima todos los recursos que posee.
- ❖ Se recomienda implementar la nueva estructura orgánica estructural propuesta mejorando así su organización y servicios.
- ❖ Implementar una campaña sostenida de publicidad a través de los diferentes medios de comunicación acorde a las necesidades de la microempresa para de esta forma dar a conocer los servicios que presta y tener una mayor aceptación en el mercado de la ciudad de Saraguro.
- ❖ Aplicar el manual de funciones propuesto con el fin de que cada persona cumpla con sus funciones asignadas viabilizando su desempeño.

### **PANIFICADORAS:**

- ❖ Poner en práctica la planeación estratégica y organización propuesta, a fin de lograr que el servicio que ofrece la microempresa sea

desarrollado con eficiencia y eficacia, utilizando de forma optima todos los recursos que posee.

- ❖ Se debe implementar programas de capacitación la misma que le permitirá mejorar las actividades tanto en el área ejecutiva y operativa.
- ❖ Formalmente debe plasmar por escrito la misión y visión como valores y demás parámetros funcionales, esto permitirá a sus trabajadores tener una idea clara de qué quiere ser y a dónde quiere llegar la microempresa.
- ❖ Que las microempresas acojan la presente propuesta para el mejoramiento de las mismas; para ello debe invertir los recursos necesarios, empezando por el económico, material complementados con el esfuerzo y trabajo de talento humano

#### **ARTESANALES:**

- ❖ Se recomienda a los gerentes de las microempresas objeto de estudio poner en práctica el plan estratégico que se propone.
- ❖ Capacitar con más frecuencia al personal que labora en las microempresas objeto de estudio.
- ❖ Invertir en publicidad, ya que permitirá dar a conocer de mejor manera los productos que ofrecen.
- ❖ Realizar promociones que le permitan atraer más clientes y de esta manera sean más competitivos.

# j. Bibliografía



## j. Bibliografía;

- ⇒ **CHIAVENATO, Idalberto:** Proceso Administrativo. Quinta edición Bogotá, 2001. Págs. 229-256.
- ⇒ **MARIÑO, H.** “Planeación estratégica de calidad total.” TM Editores. 1994
- ⇒ **Molina Garcia, Cuauhtémoc**, FODA para Mercadotecnia, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana, Xalapa, Ver, 1999
- ⇒ **TAYLOR, Janes N.** 1979 Planificación estratégica para la empresa de éxito, Modern Business Reports, Alexander Hamilton-Institute, Inc Neww Cork.
- ⇒ ECUADOR Y SU REALIDAD. Edición 2007-2008
- ⇒ DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, Oceano/Cetrun
- ⇒ Revista emprendedores.
- ⇒ [www.gestiopolis.com/canales/.../conmarkmicro.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/.../conmarkmicro.htm)
- ⇒ [www.monografias.com/.../administración-empresas/administracion-empresas.shtml](http://www.monografias.com/.../administración-empresas/administracion-empresas.shtml)
- ⇒ [www.monografias.com/trabajos12/.../proadm.shtml](http://www.monografias.com/trabajos12/.../proadm.shtml)
- ⇒ [www.remesasydesarrollo.info/.../Microempresas-en-Ecuador](http://www.remesasydesarrollo.info/.../Microempresas-en-Ecuador)
- ⇒ [www.saraguoflash.com](http://www.saraguoflash.com)
- ⇒ [www.turismosaraguro.com/contenido.aspx?sid=47](http://www.turismosaraguro.com/contenido.aspx?sid=47)

# k. Anexos

## **k. Anexos.**

### **ANEXO. 1**

#### **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

#### **ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

#### **CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Con el propósito de realizar el proyecto de tesis, y con el fin de obtener datos reales, le pedimos su valiosa colaboración para obtener una amplia información relacionada a la planeación y organización dentro de su microempresa.

**1. ¿Qué título profesional Ud. posee?**

.....

**2. ¿Qué tiempo tiene su empresa en el mercado?**

.....

**3. ¿Qué tipo de financiamiento Ud. Utilizó al momento de crear su microempresa?**

Propio ( )

Entidad financiera ( )

Otros.....

**4. ¿En su medio es fácil de acceder a un préstamo bancario?**

Si ( ) No ( )

Porqué.....

**5. ¿Cuáles son los objetivos de la microempresa?**

.....

**6. ¿La microempresa tiene definida la misión, visión y objetivos; cuáles?**

Misión.....

Visión.....

Objetivos.....

**7. ¿Los objetivos planteados por la microempresa se han cumplido?**

Si ( ) No ( )

**8. ¿Lleva un registro de ventas?**

Si ( ) No ( )

**Si su respuesta es afirmativa indique la frecuencia de registro:**

Diaria ( )

Semanal ( )

Mensual ( )

Anual ( )

**9. ¿Tiene conocimientos sobre planeación y organización empresarial?**

Planeación SI ( ) NO ( )

Organización SI ( ) NO ( )

**10. ¿Cuenta la microempresa con una estructura organizacional definida?**

Si ( ) No ( )

Porqué.....

**11. ¿Cuál cree Ud. que son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en su microempresa?**

Fortalezas.....

Oportunidades.....

Debilidades.....

Amenazas.....

**12. ¿Recibe cursos de capacitación?**

Si ( ) No ( )

En qué área: .....

**13. ¿La materia prima la adquiere a nivel?**

Local ( )

Regional ( )

Nacional ( )

Indique el lugar.....

**14. ¿Cómo adquiere la materia prima?**

Crédito ( ) Contado ( )

**Si es a crédito mencione el plazo otorgado:**

Semanal ( )

Quince días ( )

Mensual ( )

Otros.....

**15. ¿Cuenta su microempresa con tecnología de punta?**

Si ( ) No ( )

Por qué.....

**16. ¿Cada qué tiempo innova su maquinaria?**

.....

**17. ¿Indique el número de empleados que trabajan en su microempresa?**

.....

**18. ¿Solicita algún requisito para contratar personal?**

Si ( ) No ( )

**19. ¿Cuáles son los requisitos para contratar el personal de su microempresa?**

.....

**20. ¿Cada qué tiempo brinda capacitación a sus empleados?**

.....

**21. ¿Quiénes son sus proveedores?**

.....

**22. ¿Qué beneficios les brinda?**

.....

**23. ¿Están conforme con los servicios que les ofrece los proveedores?**

Si ( ) No ( )

**24. ¿Qué les gustaría que mejoren en cuanto a los servicios de los proveedores?**

.....

**25. ¿Existen productos similares o iguales en el mercado local?**

Si ( ) No ( )

Cuáles.....

**26. ¿La existencia de estos productos afectan a su microempresa?**

Si ( ) No ( )

Cómo.....

**27. ¿Al momento de crear su microempresa, tuvo algún inconveniente con otra del mismo tipo?**

Si ( ) No ( )

Cuál.....

**28. ¿Qué tipo de herramientas utiliza su microempresa para enfrentar a sus competidores?**

.....

**29. ¿Existe diferencia entre sus productos y los que ofrece la competencia?**

Si ( ) No ( )

**30. ¿Tiene identificado a sus clientes potenciales?**

Si ( ) No ( )

**31. ¿Existe en el medio mano de obra calificada, en la rama de actividad que se dedica la microempresa?**

Si ( ) No ( ) NO CONOCE ( )

**32. ¿Qué elementos del ambiente influye sobre el funcionamiento de la microempresa?**

Político ( ) Social ( ) Legal ( )

Económico( ) Cultural ( ) Tecnológico ( )

Demográfico ( )

Como influye.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**ANEXO. 2**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**AREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA.**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENCUESTA A LOS EMPLEADOS**

Con el propósito de realizar el proyecto de tesis, y con el fin de obtener datos reales, le pedimos su valiosa colaboración para obtener una amplia información relacionada a la planeación y organización dentro de la microempresa.

**16. ¿Qué grado de instrucción posee usted?**

Primaria ( ) Secundaria ( ) Superior ( )

**17. ¿Qué profesión tiene?**

.....

**18. ¿Cuál es su cargo?**

.....

**19. ¿Qué tiempo lleva trabajando en la microempresa?**

.....

**20. ¿Al momento de ser contratado (a) cumplió con todos los requisitos solicitados por la microempresa?**

SI ( ) NO ( )

Cuáles fueron: .....

**21. ¿La distribución física es adecuada para las funciones que usted realiza?**

.....

**22. ¿Recibe cursos de capacitación y adiestramiento?**

SI ( ) NO ( )

En qué ramas.....

**23. ¿Con qué frecuencia recibe cursos de capacitación?**

.....

**24. ¿Conoce la misión, visión, objetivos y políticas de la microempresa?**

.....

**25. ¿Según su criterio cuales son las;?**

Fortalezas.....

Oportunidades.....

Debilidades.....

Amenazas.....

**26. ¿Tiene Ud. Conocimientos de planeación?**

SI ( ) NO ( )

**27. ¿Tiene Ud. Conocimientos de organización?**

SI ( ) NO ( )

**28. Cuenta la microempresa con una estructura organizativa adecuada**

SI ( ) NO ( )

**29. Recibe algún tipo de incentivo por parte de la microempresa?**

SI ( ) NO ( )

Cuáles.....

**30. ¿El sueldo que usted percibe está acorde a sus necesidades?**

SI ( ) NO ( )

***GRACIAS POR SU COLABORACIÓN***

## Índice.

<b><i>Caratula.</i></b>	<b><i>i</i></b>
<b><i>Certificación.</i></b>	<b><i>ii</i></b>
<b><i>Autoría.</i></b>	<b><i>iii</i></b>
<b><i>Agradecimiento.</i></b>	<b><i>iv</i></b>
<b><i>Dedicatoria.</i></b>	<b><i>v</i></b>
<b>a. Título.</b>	<b>3</b>
<b>b. Resumen.</b>	<b>5</b>
<b>c. Introducción.</b>	<b>16</b>
<b>d. Revisión de literatura.</b>	<b>19</b>
1. Principales actividades.	20
1.1. Características.	21
1.2. La ganadería.	22
1.3. La agricultura.	22
1.4. La artesanía.	23
1.5. El empleo	23
1.6. Riesgos y carencias.	24
1.7. Fortalezas.	25
2. Que es factor económico.	25
2.1. Factor económico.	26
2.2. Factores productivos.	27

3. FODA.	30
3.1. Introducción.	30
3.2. Análisis.	31
4. Las 5 fuerzas de Michael Porter.	33
4.1. El ingreso potencial de nuevos competidores.	34
4.2. La intensidad de la rivalidad entre los competidores.	37
4.3. La presión de productos sustitutos.	40
4.4. El poder de negociación que ejercen los proveedores.	41
4.5. El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores.	42
5. Plan estratégico	43
5.1. Planeación.	48
5.1.1. Concepto.	48
5.1.2. Principios.	48
5.1.3. Etapas de planeación.	49
5.1.3.1. Propósito.	50
5.1.3.2. Investigación.	50
5.1.3.3. Premisas.	51
5.1.4. Clasificación de los objetivos.	52
5.1.4.1. Estrategias generales.	52
5.1.4.2. Tácticos o departamentales.	52
5.1.5. Estrategias.	52
5.1.6 Políticas.	54

5.2. Organización.	54
5.2.1. Definición.	54
5.2.2. Elementos del concepto.	54
5.2.3. Importancia de la organización.	55
<b>e. Materiales y métodos.</b>	<b>58</b>
1. Métodos.	58
2. Técnicas.	60
<b>f. Resultados</b>	<b>65</b>
1. Interpretación de las encuestas a los gerentes y empleados de las microempresas (lácteos, panificadoras y artesanales.)	65
1.1. Diagnostico de la entrevista al gerente de la microempresa Lácteos.	65
1.2. Tabulación e interpretación de la encuesta a los gerentes de las microempresas panificadoras de la ciudad de Saraguro	72
1.3. Tabulación e interpretación de la encuesta a los gerentes de las microempresas artesanales de la ciudad de Saraguro.	100
1.4. Interpretación de las encuestas a los empleados de las microempresas, Lácteos, Panificadoras y Artesanales de la ciudad de Saraguro	128

<b>g. Discusión.</b>	<b>1444</b>
<b>1. Análisis externo de las microempresas (Lácteos, Panificadoras, Artesanales).</b>	<b>144</b>
1.1. Análisis del macroambiente.	146
1.1.1. Factores demográficos.	146
1.1.1.1. Tasa de interés activa.	146
1.1.1.2. Tasa de interés pasiva.	147
1.1.1.3. Canasta básica.	148
1.1.2. Socioeconómicas.	148
1.1.2.1. Producto Interno Bruto (PIB).	148
1.1.2.2. PIB Percápita.	150
1.1.2.3. Migración.	150
1.1.2.4. Remesas.	154
1.1.3. Factores socio-culturales.	155
1.1.3.1. Educación.	155
1.1.3.2. Costumbres.	158
1.1.3.3. Actividades Principales.	159
1.1.3.4. Desempleo y subempleo.	162
1.1.3.5. Salarios.	163
1.1.4. Fuerzas internacionales.	165
1.1.4.1. Tasas de interés.	165
1.1.4.2. Desempleo mundial.	166
1.2. Microambiente de la microempresa Lácteos.	169

1.2.1. Competencia.	170
1.2.2. Ventajas competitivas.	171
<b>2. Análisis interno de la microempresa Lácteos.</b>	<b>173</b>
2.1. Reseña histórica de la microempresa “Lácteos”.	173
2.2. Base legal de la microempresa “Lácteos”	174
2.3. Estructura administrativa de las microempresas.	174
2.4. Sistema de comercialización.	175
2.5. Análisis de la cartera de productos de la microempresa Lácteos.	176
2.6. Matriz BCG de la microempresa de “Lácteos”	177
2.7. Análisis FODA	179
2.8. Propuesta para la microempresa “Lácteos”	190
<b>3. Microambiente de las microempresas Panificadoras.</b>	<b>220</b>
3.1. Competencia.	222
3.2. Ventaja competitiva.	224
3.3. Reseña histórica de las microempresas “Panificadoras”.	225
3.4. Base legal de las microempresas “Panificadoras”.	226
3.5. Estructura administrativa de las microempresas.	226
3.6. Sistema de comercialización.	228
3.7. Análisis de la cartera de productos de las microempresas Panificadoras.	229
3.8. Matriz BCG de las microempresas “Panificadoras”.	230
3.9. Análisis FODA.	232



3.10. Propuesta para las microempresas Artesanales	240
<b>4. Microambiente de las microempresas Artesanales.</b>	<b>261</b>
4.1. Competencia.	264
4.2. Ventaja competitiva.	266
4.3. Reseña histórica de las microempresas “Artesanales”.	267
4.4. Base legal de las microempresas.	269
4.5. Estructura administrativa de las microempresas.	269
4.6. Sistema de comercialización.	270
4.7. Análisis de la cartera de productos de las microempresas Artesanales.	272
4.8. Matriz BCG de las microempresas “Artesanales”.	273
4.9. Análisis FODA.	275
4.10. Propuesta para las microempresas “Artesanales”	284
<b>h. Conclusiones.</b>	<b>311</b>
<b>i. Recomendaciones.</b>	<b>314</b>
<b>j. Bibliografía.</b>	<b>317</b>
<b>k. Anexos.</b>	<b>319</b>