



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica Social y Administrativa

Carrera de Administración de Empresas

Plan estratégico para la microempresa “Más Café Palanda” del cantón Palanda, provincia de Zamora Chinchipe.

Tesina previa a la obtención del
Título de Ingeniero en
Administración de Empresas

AUTOR:

Jimmy Rodrigo Vargas Macao

DIRECTOR:

Ing. Juan Encalada Orozco. PhD

LOJA – ECUADOR

2023

Educamos para **Transformar**

Certificación del Trabajo de Integración Curricular

Loja, 01 de diciembre de 2023

Ing. Juan Encalada Orozco, PhD

DIRECTOR DE LA TESINA

C E R T I F I C O:

Que he dirigido de tesina denominado: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA “MÁS CAFÉ PALANDA” DEL CANTÓN PALANDA PROVINCIA DE ZAMORA CHIMCHIPE”** del Sr. **Jimmy Rodrigo Vargas Macao**, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Empresas**, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, autorizo la presentación de este para su respectiva sustentación y defensa.

Ing. Juan Encalada Orozco, PhD

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TESINA

Autoría

Yo, **Jimmy Rodrigo Vargas Macao**, declaro ser autor de la presente **Tesina** y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes Jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de está. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesina en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Firma:

Cedula: 1104286966

Fecha: 06 de diciembre de 2023.

Correo: Jimmy.vargas@unl.edu.ec

Carta de autorización del Trabajo de Integración Curricular para la consulta de producción parcial o total, y publicación electrónica de texto completo

Yo **Jimmy Vargas Macao**, declaro ser autor de la Tesina titulada **“PLAN ESTRATEGICO PARA LAS MICROEMPRESA “MÀS CAFÈ PALANDA” DEL CANTÒN PALANDA PROVINCIA DE ZAMORA CHIMCHIPE”**, como requisito para optar el grado de **Ingeniero en Administración de Empresas**, autorizo al sistema bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar los contenidos de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y el exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesina que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 06 días del mes de diciembre del 2023, firma el Autor:

Autor: Jimmy Vargas Macao

Cedula: 1104286966

Dirección: Provincia Zamora Chinchipe cantón Palanda

Correo electrónico: Jimmy.vargas@unl.edu.ec

Celular: 0969633358

Dedicatoria

En primer lugar, le dedico y le doy gracias a mi Dios por haberme dado la sabiduría necesaria a lo largo de mis trayectorias, permitiéndome disfrutar y cumplir mis metas, objetivos con el proyecto de tesina que he realizado, esta tesina dedico especialmente a mis padres, los cuales con su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos un ejemplo a seguir y destacar, sin su apoyo no hubiera culminado el desarrollo de mi tesis con tranquilidad.

También a la Universidad Nacional de Loja cual fue mi Campus Educativo, a todas la Autoridades por brindarme la oportunidad de formación y capacitarme en tan prestigiosas aulas y poder desarrollar mi proyecto de tesina.

Jimmy Rodrigo Vargas Macao

Agradecimiento

Dejo constancia de mi sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, a los Directivos, Docentes de la Carrera de Administración de Empresas, por haberme formado en la ciencia y el conocimiento teórico - práctico; de manera especial, al Ing. Juan Encalada Orozco. PhD. Docente y Director de la Tesina, por dirigir muy profesionalmente el desarrollo de la presente investigación.

También agradezco, a la propietaria de la Microempresa "MÁS CAFÉ PALANDA", del cantón Palanda, por brindarme la oportunidad y facilidades para recabar la información necesaria, para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

Y por último a Dios, a los miembros de mi familia, quienes con sacrificio y paciencia me acompañaron en el diario vivir para, lograr el crecimiento personal y profesional.

Jimmy Rodrigo Vargas Macao

Índice de contenidos

Caratula	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Carta de autorización del Trabajo de Integración Curricular para la consulta de producción parcial o total, y publicación electrónica de texto completo	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenidos	vii
índice de tablas	x
Índice de figuras	xii
Índice de anexos	xiii
1. Título	1
2. Resumen.....	2
2.1. Abstract.....	3
3. Introducción.....	4
4. Marco Teórico	6
4.1. ¿Qué es un plan?.....	6
4.2. La planeación.....	6
4.2.1. Concepto.....	6
4.2.2. Elementos de una Planificación.....	6
4.2.3. Tipos de Planes	7
4.3. La planeación estratégica.....	7
4.3.1. Objetivos de la Planeación Estratégica	7
4.3.2. Necesidades y Beneficios de la planeación estratégica	7
4.4. Análisis de una empresa	8
4.4.1. Análisis FODA.....	8
4.4.2. Cinco fuerzas de PORTER.....	10
4.5. Filosofía empresarial	13
4.5.1. Misión de la Empresa.....	13
4.5.2. Visión de la Empresa	13
4.5.3. Objetivos de la Empresa	14
4.5.4. Estrategias	16
4.6. Análisis externo del mercado.....	16
4.7. Análisis interno del mercado.....	17
5. Metodología	20
5.1. Ubicación de la Investigación	20

5.2.	Materiales.....	20
5.3.	Métodos	20
5.3.1.	Método inductivo	21
5.3.2.	Método analítico.....	21
5.3.3.	Método estadístico	21
5.4.	Tipo de investigación.....	21
5.4.1.	Descriptiva	21
5.5.	Técnicas de investigación	22
5.5.1.	La observación.....	22
5.5.2.	La entrevista.....	22
5.5.3.	La encuesta.....	22
5.6.	Tamaño de la muestra.....	22
5.6.1.	Población	22
5.6.2.	Selección de la muestra	23
6.	Resultados	25
6.1.	Análisis externo	25
6.1.1.	Factor político.....	25
6.1.2.	Normativa Legal	26
6.1.3.	Regulaciones del mercado	26
6.1.4.	Factor económico.....	27
6.1.5.	Factor social.....	29
6.1.6.	Factor tecnológico.....	32
6.2.	Encuestas realizadas a las familias del Cantón Palanda	34
6.3.	Encuestas aplicadas a nivel de clientes de la empresa Más Café Palanda, en el Cantón Palanda	44
6.4.	Conclusiones del análisis externo o macro.....	53
6.4.1.	Oportunidades.....	53
6.4.2.	Amenazas	53
6.5.	Matriz de PORTER.....	54
6.5.1.	Entrada de nuevos competidores	55
6.5.2.	Poder de negociación de los clientes	55
6.5.3.	Rivalidad entre competidores	56
6.5.4.	Poder de negociación de los proveedores.....	56
6.5.5.	Amenaza de ingreso de productos sustitutos	56
6.5.6.	Matriz de perfil competitivo.....	57
6.5.7.	Matriz de factores externos EFE	58
6.6.	Análisis interno.....	59

6.6.1.	Producto.....	59
6.6.2.	Precio.....	59
6.6.3.	Plaza.....	59
6.6.4.	Promoción.....	60
6.6.5.	Administración/Gerencia.....	60
6.6.6.	Historia de la creación de la Microempresa “MÁS CAFÉ PALANDA”.....	61
6.6.7.	Características del producto.....	61
6.6.8.	Filosofía empresarial.....	61
6.6.9.	Macrolocalización.....	62
6.6.10.	Microlocalización.....	62
6.7.	Matriz factores internos - EFI.....	62
6.7.1.	Desarrollo de la matriz.....	62
6.8.	Entrevista aplicada al Gerente de la microempresa “Más Café ‘Palanda”.....	64
6.9.	Entrevistas aplicadas a los empleados de la Empresa “MÁS CAFÉ PALANDA”.....	65
6.10.	Diagnostico.....	67
7.	Discusión.....	71
7.1.	Propuesta.....	71
7.1.1.	Titulo.....	71
7.1.2.	Objetivo general.....	71
7.1.3.	Plan a mediano plazo.....	71
7.1.4.	Plan operativo anual (POA).....	75
7.1.5.	Resumen de las estrategias.....	77
7.1.6.	Resumen del presupuesto.....	90
8.	Conclusiones.....	91
9.	Recomendaciones.....	92
10.	Bibliografía.....	93
11.	Anexos.....	96

índice de tablas

Tabla 1 <i>Matriz FODA de las empresas artesanales</i> -----	9
Tabla 2 <i>Matriz de ANSOFF de la microempresa “Más Café Palanda”</i> -----	19
Tabla 3 <i>Proyección de la población y número de familias del cantón Palanda</i> -----	23
Tabla 4 <i>Plan de creación de oportunidades vivir, programas y proyectos para pymes</i> -----	25
Tabla 5 <i>Consumo de café a nivel familiar</i> -----	34
Tabla 6 <i>Consumo de café promedio en gramos semanal por familias en Palanda</i> -----	35
Tabla 7 <i>Influencia en la decisión en la compra de café por parte de las familias</i> -----	36
Tabla 8 <i>Aceptación del café para filtrar</i> -----	37
Tabla 9 <i>Lugar de preferencia para abastecerse de café a nivel familiar</i> -----	38
Tabla 10 <i>Preferencia en las promociones de café por parte de la empresa a nivel familiar</i> 39	
Tabla 11 <i>Medios de preferencia que eligen las familias para ser informadas sobre el producto en el cantón Palanda</i> -----	40
Tabla 12 <i>Capacidad de pago de las familias por una funda de café</i> -----	41
Tabla 13 <i>Presencia de la empresa Más Café Palanda a nivel de las familias del cantón Palanda</i> -----	42
Tabla 14 <i>Satisfacción de las familias por el producto</i> -----	43
Tabla 15 <i>Nivel de satisfacción de los clientes con el producto</i> -----	44
Tabla 16 <i>Frecuencia con que la empresa atiende a los clientes</i> -----	45
Tabla 17 <i>Nivel de preferencia de los clientes sobre los medios de comunicación que emplea la empresa para promocionar su producto</i> -----	46
Tabla 18 <i>Nivel de satisfacción de los clientes para con la empresa y sus productos</i> -----	47
Tabla 19 <i>Nivel de apreciación de los clientes sobre la calidad del producto</i> -----	48
Tabla 20 <i>Características por la que los clientes adquieren los productos</i> -----	49
Tabla 21 <i>Percepción del precio que tienen los clientes respecto al producto</i> -----	50
Tabla 22 <i>Percepción de los clientes sobre mejorar aspectos sobre el producto</i> -----	51
Tabla 23 <i>Características que deberían mejorarse de la empresa y del producto</i> -----	52
Tabla 24 <i>Control de Calidad “MÁS CAFÉ PALANDA”</i> -----	55
Tabla 25 <i>Matriz de perfil competitivo de la Empresa Más Café Palanda</i> -----	57
Tabla 26 <i>Matriz EFE para la empresa Más Café Palanda</i> -----	58
Tabla 27 <i>Matriz de factores – EFI</i> -----	64
Tabla 28 <i>Matriz FODA</i> -----	68
Tabla 29 <i>Matriz de alto impacto</i> -----	69
Tabla 30 <i>Resumen de objetivos estratégicos</i> -----	70
Tabla 31 <i>Plan a mediano plazo año 2023</i> -----	72
Tabla 32 <i>Plan a mediano plazo año 2024</i> -----	73
Tabla 33 <i>Plan a mediano plazo año 2025</i> -----	74

Tabla 34 <i>Plan operativo anual 2023</i> -----	76
Tabla 35 <i>Redefinir la filosofía empresarial de la microempresa “Más Café Palanda</i> -----	77
Tabla 36 <i>Presupuesto Redefinir la filosofía empresarial de la microempresa</i> -----	78
Tabla 37 <i>Firma convenios con las instituciones públicas y privadas para ofertar sus productos</i> -----	80
Tabla 38 <i>Presupuesto gestionar convenios</i> -----	81
Tabla 39 <i>Presupuesto para el plan de capacitación</i> -----	83
Tabla 40 <i>Plan de capacitaciones</i> -----	84
Tabla 41 <i>Elaboración de nueva estructura organizativa</i> -----	84
Tabla 42 <i>Presupuesto gestión de promoción y puntos de venta</i> -----	85
Tabla 43 <i>Definir programas promocionales y publicitarios que permitan hacer conocer los productos que ofrece la empresa Más Café Palanda</i> -----	85
Tabla 44 <i>Presupuesto gestión de promoción y puntos de venta</i> -----	86
Tabla 45 <i>Presupuesto total del Plan Estratégico 2023 – 2025</i> -----	90

Índice de figuras

Figura 1	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	10
Figura 2	Modelo para fijar tus metas es el SMART	14
Figura 3	Ubicación del área de estudio	20
Figura 4	Evolución de las empresas en el Ecuador	28
Figura 5	Número de empresas por grupo de estratificación	28
Figura 6	Evolución del total de plazas de empleo registrada ´promedio en el IESS	29
Figura 7	Tasa de desempleo	30
Figura 8	Influencia de la tecnología en la industria	32
Figura 9	Porcentaje de consumo de café de las familias del cantón Palanda	34
Figura 10	Porcentaje de gramos consumidos por semana en las familias	35
Figura 11	Porcentaje en la preferencia para comprar el café por las familias	36
Figura 12	Porcentaje de preferencia por el café de filtro en las familias	37
Figura 13	Porcentaje de preferencia para adquirir el café a nivel de familias	38
Figura 14	Porcentaje en el tipo de promociones que les gustaría a las familias se haga del café para su comercialización	39
Figura 15	Porcentaje en la preferencia a nivel de familias, para que se les informe sobre el producto	40
Figura 16	Porcentaje sobre cuanto estarían dispuesta a pagar a nivel familiar por una funda de café	41
Figura 17	Porcentaje de conocimiento de la empresa a nivel familiar en el cantón Palanda	42
Figura 18	Porcentaje de satisfacción de las familias por el producto	43
Figura 19	Porcentaje de satisfacción de los clientes con el producto	44
Figura 20	Porcentaje de frecuencia que la empresa atiende a los clientes	45
Figura 21	Porcentaje de preferencia de los clientes para la difusión del producto	46
Figura 22	Porcentaje de satisfacción de los clientes con la empresa y sus productos	47
Figura 23	Porcentaje de apreciación de la calidad del producto por parte de los clientes	48
Figura 24	Porcentaje de apreciación de las características por la que los clientes comprar el producto	49
Figura 25	Porcentaje de apreciación que tienen los clientes respecto al precio del producto	50
Figura 26	Porcentaje de percepción de los clientes respecto a mejorar algunos aspectos del producto	51
Figura 27	Porcentaje de apreciación de los clientes, respecto a mejorar algunas características de la empresa y del producto	52
Figura 28	Matriz de Porter	54

Figura 29	Presentación de los productos de “Más Café Palanda” -----	61
Figura 30	Ubicación de Más Café Palanda -----	62
Figura 31	Misión propuesta para la empresa “Más Café Palanda” -----	78
Figura 32	Visión propuesta para la empresa “Más Café Palanda”-----	79
Figura 33	Valores propuesta para la empresa “Más Café Palanda” -----	79
Figura 34	Organigrama estructural de la empresa “Más Café Palanda”-----	80
Figura 35	Stand de venta promocional Más Café Palanda -----	87
Figura 36	Modelo de hoja volantes de la empresa Más Café Palanda -----	87
Figura 37	Modelo de cuña publicitaria Más Café Palanda -----	88
Figura 38	Modelo de cuña publicitaria Más Café Palanda -----	88
Figura 39	Modelos de objetos promocionales para difundirá Más Café Palanda -----	89

Índice de anexos

Anexos	Detalle	Pág.
Anexo 1	Encuesta a las familias del cantón Palanda	96
Anexo 2	Encuesta a los clientes del producto	97
Anexo 3	Entrevista al Gerente	98
Anexo 4	Entrevista a los empleados	99
Anexo 5	Secuencia fotográfica	100

1. Título

“Plan estratégico para la microempresa “Más Café Palanda” del cantón Palanda provincia de Zamora Chinchipe”

2. Resumen

Todo plan estratégico es una herramienta que permite a una empresa plasmar todas las decisiones a aplicar a corto, mediano y largo plazo, estableciendo y estrategias para conseguirlos. La presente investigación tiene como objetivo “desarrollar un plan estratégico para la microempresa “MÁS CAFÉ PALANDA”, con el fin de mejorar las actividades internas y superar las deficiencias en la empresa”; aplicando un diagnóstico, y empelando el método descriptivo y las diferentes técnicas de investigación, las cuales permitieron recopilar información necesaria y establecer la situación real de la empresa. Realizando para ello un análisis externo, (PEST), considerando las cinco fuerzas de Porter y así establecer las oportunidades y amenazas que presenta la empresa; en el análisis interno se fundamentó en las diferentes actividades que se desarrollan en la organización, tanto en la parte administrativa, recursos humanos, marketing, producción y contabilidad, estableciendo así sus fortalezas y debilidades, (MEFI); luego se procedió a elaborar el FODA y establecer las políticas y estrategias a aplicar por la empresa, para mejorar su desempeño, para finamente elaborar una propuesta para mejorar su situación. Concluyendo que la empresa “Más café Palanda” requiere incorporar un plan estratégico que le permita ampliar sus mercados, atraer nuevos clientes, mejorar su proceso productivo y comercial, entre los resultados se puede identificar que el tiempo que durara el proceso es de tres años, distribuido en 5 objetivos, con su respectiva estrategia, la inversión total es de USD 6.900,00, distribuidos USD 3.100, año 1; USD 1.900 año 2 y 3 respectivamente, considerando capacitación, comercialización, alianzas estrategias, etc.

Palabras calves: Café, Estrategias, Mercados, Microempresa, Plan Estratégico.

2.1. Abstract

Every strategic plan is a tool that allows a company to capture all the decisions to be applied in the short, medium and long term, establishing strategies to achieve them. The objective of this research is “to develop a strategic plan for the microenterprise “MÁS CAFÉ PALANDA”, in order to improve internal activities and overcome deficiencies in the company”; applying a diagnosis, and using the descriptive method and different research techniques, which made it possible to collect necessary information and establish the real situation of the company. Carrying out an external analysis (PEST), considering Porter's five forces and thus establishing the opportunities and threats that the company presents; The internal analysis was based on the different activities carried out in the organization, both in the administrative part, human resources, marketing, production and accounting, thus establishing its strengths and weaknesses, (MEFI); Then we proceeded to prepare the SWOT and establish the policies and strategies to be applied by the company, to improve its performance, to finally prepare a proposal to improve its situation. Concluding that the company “Más café Palanda” requires incorporating a strategic plan that allows it to expand its markets, attract new customers, improve its production and commercial process, among the results it can be identified that the time that the process will last is three years, distributed into 5 objectives, with their respective strategy, the total investment is USD 6,900.00, distributed USD 3,100, year 1; USD 1,900 year 2 and 3 respectively, considering training, marketing, strategic alliances, etc.

Keywords: Coffee, Strategies, Markets, Microenterprise, Strategic Plan.

3. Introducción

La planificación estratégica se ha convertido en algo vital dentro de las organizaciones, por lo tanto, un buen plan es aquel que permite elaborar una excelente interpretación de una situación, en consecuencia, permite que el camino elegido sea lo suficientemente preciso para enfrentar los desafíos que presenta la realidad en la práctica. Esta herramienta, permite establecer el curso de acción que ha de seguirse, formando principios y secuencias de operaciones para establecer en determinado tiempo las metas a lograr, es fundamental en el funcionamiento de toda empresa para lograr obtener rentabilidad mediante la comercialización de sus productos o servicios, es por eso por lo que las empresas deben contar con planes estratégicos como herramientas para alcanzar el éxito.

Una correcta planificación estratégica nace de la capacidad para observar y anticiparse al futuro, frente a los desafíos y oportunidades que se generan en los mercados, fundamentados en las condiciones externas que engloban a la empresa, como en la realidad en su desempeño interno frente a los distintos problemas.

Para Cortés y Henao (2018), las microempresas, se caracterizan por ser negocios de tipo unipersonal o familiar, administrados por los miembros de la familia, el conocimiento para su manejo es adquirido de forma empírica o como legado de una trayectoria familiar; por lo general mantienen un ambiente de desconfianza a la transformación administrativa o tecnológica, que les permitan crecer y acoplarse a mercados cada vez más competitivos. Por otro lado, sus propietarios mantienen una visión muy limitada de estrategias, desconociendo en la mayor parte de casos, de las tendencias, las nuevas tecnologías y de las exigencias del nuevo rol global de los negocios.

Es decir, en la mayoría de ellas la administración es empírica, como es el caso de "MÁS CAFÉ PALANDA", en esta microempresa se han presentado problemas que afecta su desarrollo, sin que puedan por parte de su propietario se enfrentados de forma adecuada, como: incremento de la competencia; desconocimiento de cómo aplicar planes estratégicos para la mejorara la competitividad; desconocimiento y mal uso de los sistemas de información sin permitirle lograr eficiencia y eficacia en los procesos, factores que sin duda influyen en la generación de problemas para la empresa.

Frente a lo expuesto se hace necesario incorporar un "PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA "MÁS CAFÉ PALANDA" DEL CANTÓN PALANDA PROVINCIA DE ZAMORA CHIMCHIPE", cuyo objetivo es delimitar propuestas de acción estratégica, que permitan impulsar y dinamizar el crecimiento de esta.

Para lo cual el contexto teórico permitió reforzar los postulados para el desarrollo del plan estratégico, mediante conceptos, modelos y matrices. En el desarrollo de este se generó un análisis tanto de los factores externos, concluyendo con la matriz FODA y presentar los respectivos objetivos estratégicos, frente a los problemas que enfrenta la empresa.

Procediendo por último a presentar el Plan Estratégico, donde constan las estrategias, actividades, tácticas, presupuestos y responsables en su ejecución, para finalmente establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Para lo cual, se propuso los siguientes objetivos: 1) Realizar un diagnóstico situacional a la microempresa “MÁS CAFÉ PALANDA”, del cantón Palanda, provincia de Zamora Chinchipe, a través de un análisis externo (macro), análisis competitivo (meso) y un análisis interno; 2) Elaborar la matriz estratégica en la que se establecerán las estratégicas FO, FA, DO, DA, y 3) Plantear los objetivos estratégicos con sus respectivas estrategias para la microempresa “MÁS CAFÉ PALANDA”; estructurándose el mismo de la siguiente forma:

Título, que corresponde al tema de investigación, **Resumen** que contiene el objetivo general y los específicos, la metodología empleada y una síntesis de los resultados encontrados; **Introducción**: donde se describe la importancia del tema y su contenido. **Revisión de literatura**: estructurada por el marco teórico, que sirvieron como base y cimiento para la ejecución del estudio; **Metodología**: en la cual describe los medios e insumos empleados, así como, las técnicas y herramientas manejadas a lo largo del trabajo. Los **Resultados**: presentan los hallazgos de la investigación, la **Discusión**: establece un análisis claro y coherente, y plantea una confrontación de resultados con otras investigaciones, para por último establecer las respectivas **Conclusiones y Recomendaciones**: planteadas por el investigador, a esto se anexan las fuentes bibliográficas y los respectivos anexos que respaldan como completo algunos ítems de importancia.

4. Marco Teórico

4.1. ¿Qué es un plan?

En un plan es una sistematización en donde se detallan los pasos que debe seguir por un equipo de trabajo para alcanzar una meta u objetivo común. En él se incluye información sobre las estrategias, los procesos y las acciones a seguir, y cubre todos los componentes del proyecto, desde el alcance hasta el presupuesto y mucho más.

Un plan es un documento que identifica, describe y analiza oportunidades en muchos ámbitos, de la vida, en un negocio examina la viabilidad técnica, económica y financiera del mismo y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto. Esta herramienta es imprescindible cuando se quiere poner en marcha un proyecto empresarial, sea cual fuere la experiencia profesional del promotor o promotores y/o la dimensión del proyecto. En empresas establecidas un plan puede contribuir a manejar un problema de tipo comercial, productivo, organizativo o financiero. Además, puede empleárselo como base para generar proyectos de crecimiento o diversificación de la actividad productiva (Asana, 2022).

4.2. La planeación

4.2.1. Concepto

Planificar representa pensar y organizar las actividades necesarias para conseguir un objetivo deseado. En un negocio, planificar significa pensar y establecer qué hacer en el futuro para mejorar notablemente la actividad comercial. Como ejemplo, antes de comprar productos o materias primas, hay que pensar:

- ¿Qué productos o materiales necesita la empresa?
- ¿Cuánto necesita para estar abastecida?
- ¿Dónde comprar los productos o materiales y a quién?
- ¿Cuánto demandaría presupuestariamente los productos o materiales a adquirir?
- ¿Cuándo necesita las mercancías o materiales?

Antes de iniciar la elaboración de un plan para un negocio, primero se necesita saber lo bien o mal que ha estado rindiendo su compañía; por ejemplo: datos históricos de ventas, estrategias de comercialización, costos de producción, capacidad comercial, rentabilidad, etc. Esto es lo que se denomina un análisis empresarial, a esto se le debe incluir un análisis del entorno, que permite predecir los cambios en el entorno externo que pueden afectar (riesgos) a la empresa (IMESUM - OIT, 2016).

4.2.2. Elementos de una Planificación

En la planificación de un proyecto hay elementos necesarios que se deben considerar, los mismos que permiten a las empresas lograr el cumplimiento de las metas establecidas, entre ellos podemos anotar:

- La planificación implica una relación con el tiempo.
- La planificación es la toma de decisiones, que implican acciones o el conjunto de acciones que se deben realizar en el día a día.
- La planificación es un proceso que puede ser formal o informal.
- La planificación genera visión a futuro de que es lo que va a pasar durante todo el proceso.

4.2.3. Tipos de Planes

Actualmente existen diferentes tipos de planes los cuales se detallan a continuación:

- **Planes estratégicos:** Dentro de esos planes se establecen los objetivos generales del proyecto.
- **Planes Operacionales:** se explica los detalles de cómo serán cumplidos los objetivos generales.
- **Planes a corto Plazo:** estos son los que cubren menos de un año calendario.
- **Planes a mediano Plazo:** estos se realizan dentro del tiempo de uno a tres años.
- **Planes a Largo Plazo:** son aquellos que van más allá de los cinco años.
- **Planes Específicos:** son los que están ya definidos dentro de la empresa y no dan lugar a interpretaciones.
- **Planes Direccionales:** son los planes flexibles que establecen guías generales.

4.3. La planeación estratégica

Es el estudio deliberado, sistemático y continuo de todos los procesos: (prever, planear, dirigir, controlar y coordinar) que requiere la acertada dirección de un negocio. Esto implica un proceso a fondo en todas las actividades y funciones del negocio: personal, mercados, materiales, dinero y fábrica (Contreras, 2013).

4.3.1. Objetivos de la Planeación Estratégica

- Reflexionar sobre los objetivos a mediano y largo plazo y sobre las estrategias que permiten seguir los cambios más adecuados para alcanzarlos.
- Establecer y fijar para ti y para la organización, objetivos y estrategias empresariales.
- Implicar y motivar a los empleados y a todos los colaboradores de una organización a trabajar de mejor manera en relación con las metas a alcanzar en la misma a corto plazo.
- Estar preparado para el futuro, una reflexión y un análisis de la situación actual y futura con la que vivimos, ayudar también a fijar los objetivos de una microempresa y las estrategias para desarrollarlas con mayor conocimiento y menor riesgo posible. (Contreras, 2013).

4.3.2. Necesidades y Beneficios de la planeación estratégica

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente

- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión, objetivos y estrategias
- Fomentar la planeación a las comunidades interdisciplinarias con el objetivo que todo vaya por muy buen camino.
- Asignar prioridades en el destino de recursos a los diferentes departamentos de la empresa.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo dentro de la empresa.
- Obliga a los ejecutivos de las empresas a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos principales a modo que puedan contribuir a lograrlos a corto plazo (Contreras, 2013).

4.4. Análisis de una empresa

4.4.1. Análisis FODA

El objetivo de la Matriz FODA es identificar las fortalezas y debilidades que tiene las empresas, así como también la posibles amenazas y oportunidades de su entorno.

- **Fortalezas y Debilidades.**

Son factores internos que pueden controlar las empresas, se refiere a las actividades que desempeñan muy bien en el caso de las fortalezas o muy mal en el caso de las debilidades, lo importante para el análisis FODA es aprovechar e impulsar las fortalezas y mermar y de ser posible eliminar las debilidades.

- **Oportunidades y Amenazas.**

Son factores y tendencias externas que están fuera de del alcance de las organizaciones y que afectan de manera positiva, en el caso de las oportunidades y negativa en el caso de las amenazas. Lo importante del análisis FODA es explotar y aprovechar las oportunidades y en lo imposible eludir las amenazas (Arriaga & Martinez, 2017).

a. Cruce FODA

- **Estrategias FO**

Se basa en el uso de las fortalezas internas de la organización con el objetivo de aprovechar las oportunidades externas. Esta es la estrategia más recomendada. Las empresas podrían partir de sus fortalezas utilizando sus capacidades positivas y aprovecharse del mercado para promover los bienes y servicios.

- **Estrategias DO**

Su finalidad es mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una empresa a la cual el entorno les brindara ciertas oportunidades, pero no es capaz de sacarles partido por sus debilidades, podría optar por destinar recursos para desarrollar el área deficiente de tal manera aprovechar la oportunidad.

- **Estrategias FA**

Trata de disminuir el impacto de amenazas del entorno, valiéndose del entorno de las fortalezas, esto no quiere decir que siempre se tenga que afrontar las amenazas de una forma directa, ya que puede resultar más problemático para la organización.

- **Estrategias DA**

Su propósito es aminorar las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. La mayoría de las veces este tipo de estrategia se utiliza solo cuando las empresas se encuentran en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va orientada a la sobrevivencia. En este caso se puede llegar incluso al cierre de la empresa (Arriaga & Martínez, 2017).

Tabla 1

Matriz FODA de las empresas artesanales

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abundante capital de trabajo ▪ Recursos humanos capacitados en el medio. ▪ Precios competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta Departamento de recursos Humanos ▪ Falta de capital de trabajo ▪ Tecnología obsoleta ▪ Productos mal posesionados ▪ Misión y objetivos poco claro ▪ Mala posición dentro del mercado
OPORTUNIDADES	AMANEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado en crecimiento ▪ Promocionar a las mejores empresas posibilidades de exportación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aparición de productos sustituidos ▪ Uso de materia prima no renovable ▪ Aparición de productos importados ▪ Descuidada imagen del país a nivel internacional.

Nota: Adaptado de: (Campbell, 2022)

4.4.2. Cinco fuerzas de PORTER

Figura 1

Análisis de las cinco fuerzas de Porter



Nota: Adaptado de: (Vesga, 2023)

Según Leiva (2015) el análisis de Porter de las cinco fuerzas “es un modelo estratégico holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad”.

Para Vesga (2023) las cinco fuerzas de Porter son un marco de análisis del nivel de competencia dentro de una empresa, en base a este método de análisis, la competencia no proviene de los competidores únicamente. Se plantea en cambio que el estado de la competencia en una empresa dependa primeramente de cinco fuerzas que es necesario evaluar:

- Amenaza de los nuevos competidores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los compradores.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos.
- Rivalidad existente entre competidores de la industria (Vesga, 2023).

a. Amenazas de Sustitución

Una empresa no es atractiva ni existen productos sustitutos reales o potenciales. La sustitución se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos, la amenaza de productos sustitutos hace referencia a la existencia en el mercado de productos que suplantán la función que realizan otras microempresas. (Porter, 2017)

➤ **Características**

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación del producto dentro del mercado.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Productos iguales que cumple la misma función.

b. Poder de negociación de Consumidores.

La empresa pierde su atractivo cuando los clientes tienen varios sustitutos, el producto no es muy diferenciado es de bajo costo dentro del mercado opera los clientes, porque permite que pueda haber sustitutos por igual o menor costo. Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos. (Porter, 2017)

➤ **Características**

- Existencia de productos sustitutos.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Volumen comprador.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos
- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías a gran escala.
- Ventaja diferencial(exclusividad) del producto.
- Análisis RFM Del cliente (compra hace poco, frecuentemente, margen de ingresos que deja).
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Disponibilidad de información para el comprador.

c. Entrada Potencial de Posibles Competidores

Depende de que tan fácil es romper las barreras para nuevos participantes que pueden llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de un pequeño lugar en el mercado.

➤ **Características**

- Mejoras en la tecnología de punta.
- Economías de escala.
- Acceso a canales de distribución.
- Ventajas de la curva de aprendizaje.
- Acceso a la distribución.

- Diferencia de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Coste de cambios.
- Represalias esperadas.

d. Poder de Negociación con los proveedores.

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de coste con sus propios precios. (Porter, 2017)

Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores tienden a ser el reflejo de las que hacen poderosos a los compradores. Un grupo de proveedores es poderoso si concurren algunas de las siguientes circunstancias:

- Que este dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende.
- Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.
- Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor.

➤ **Características**

- Presencia de productos sustitutos.
- Concentración de proveedores.
- Facilidades o costes para el cambio del proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Coste de los productos de los proveedores en relación con el coste del producto final.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Amenaza de integración vertical hacia delante de los proveedores.
- Solidaridad con los empleados (Sindicatos y Gremios de trabajadores).

e. Rivalidad entre Competidores

La rivalidad entre los competidores existentes tiene como objetivo mejorar la posición de las empresas competidoras utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento; es decir, las empresas son mutuamente dependientes. Este patrón de acción y

reacción puede o no dejar a la empresa iniciadora y al sector industrial en general en mejor posición. (Porter, 2017)

➤ **Características**

- Análisis.
- Estrategia.
- Mercadotecnia.

4.5. Filosofía empresarial

4.5.1. Misión de la Empresa

La misión de una organización es la descripción de lo que una empresa trata de hacer por sus clientes en la actualidad. Esta intención debe responder a ciertas preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿por qué estamos aquí?, (Thompson, Strickland y Gamble (2007); como se citó en (Bizneo HR., 2023).

La misión empresarial es un elemento fundamental de la planificación estratégica, ya que, por medio de ella, se declara públicamente la razón de ser de la empresa y se formularán objetivos que usarán como referente durante un lapso de tiempo importante.

Desde el marketing y la comunicación corporativa, la misión ha logrado una relevancia significativa. Ya que, de cara al cliente, la declaración de la misión muestra las necesidades que pretenden satisfacer y los beneficios que proveen con sus productos o servicios (Bizneo HR., 2023).

Para Orozco (2023) la misión de una empresa es la razón de ser de la misma. Una compañía que no conoce su propósito de existir no puede funcionar correctamente, en otras palabras, no puede ejecutar educadamente las etapas esenciales de la administración, como son: la planificación, organización, dirección y control.

4.5.2. Visión de la Empresa

La visión consiste en una descripción positiva y breve de lo que una organización desea y cree que pueda alcanzar para cumplir de manera exitosa con su misión en un período definido. También es una declaración de hacia dónde quieren ir los directivos de una organización, que esta puede llegar a largo plazo. Es el lazo que se une el presente con el futuro de una empresa como parte del proceso estratégico, la visión de la organización resume los valores y aspiraciones en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad.

Es recomendable que la visión empresarial sea formada por los directivos de la empresa, esta debe tener un horizonte de tiempo limitado (3 a 5 años), debe integrar motivación y entusiasmo, debe ser justa a la realidad, debe incorporar valores institucionales y debe de tener difusión tanto al interior como al exterior de la organización.

Los aspectos para revisar son:

- ¿Qué tipo de organización queremos ser?
- ¿Lo que la organización aspira a ser y no lo que tiene que hacer dentro o fuera?
- ¿En qué tipo de negocio debe entrar la organización y cuáles deben ser los objetivos de rendimiento propuestos? (Martínez, 2020).

4.5.3. **Objetivos de la Empresa**

Un objetivo en una empresa es un conjunto de pautas a perseguir enfocadas en llegar a un fin explícito, los objetivos son dinámicos, se evalúan y se modifican continuamente en función de las factores internos y externos que afectan a la organización.

a. **Importancia de los objetivos en las empresas**

Todas las empresas tienen tres necesidades básicas:

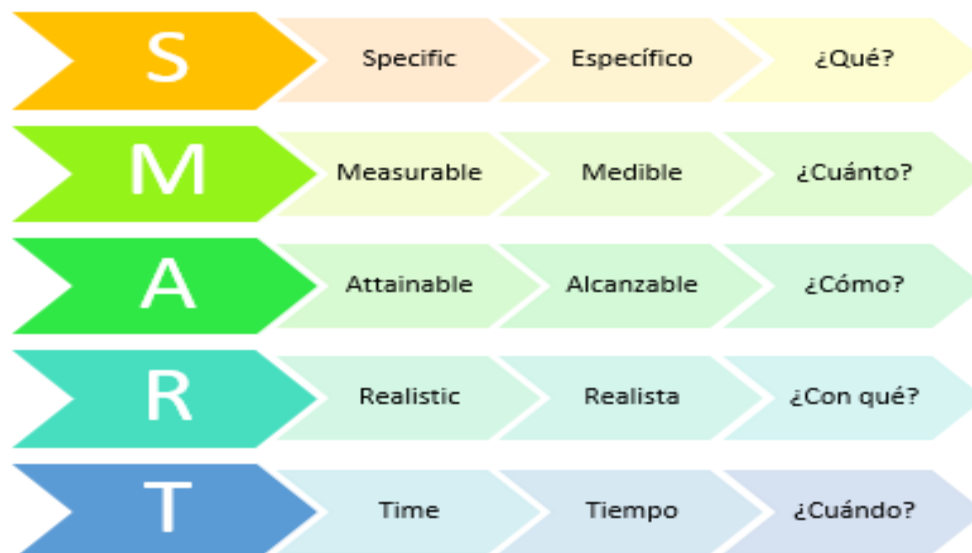
- Primero, sobrevivir y crecer en el mercado en donde están establecidas.
- Satisfacer necesidades mediante la producción de bienes y servicios.
- Generar utilidades y como resultado incrementar la rentabilidad.

Estas necesidades pueden ser cubiertas, únicamente, a través del establecimiento y cumplimiento de las metas de forma adecuada, aquí radica la importancia de los objetivos en las compañías (Orozco, 2023).

b. **Características de los objetivos**

Figura 2

Modelo para fijar tus metas es el SMART



Nota: Diagrama Objetivos Smart Adaptado de: (Orozco, 2023).

- **Específico:** Lo primordial es precisar qué es lo que se quiere conseguir.
- **Medible:** Es trascendental indicar de forma cuantitativa cuánto se pretende lograr.

- **Alcanzable:** Aquí lo primordial es la asignación de recursos, se debe establecer cómo se va a lograr lo que se espera y si la empresa cuenta con todo lo necesario para hacerlo.
- **Realista:** Debe planearse acorde a las capacidades de la empresa, es decir, con qué pruebas será factible lograr la meta.
- **Tiempo:** Es obligatorio delimitar el tiempo que tomará llegar a la meta, es decir, cuándo se habrá cumplido con lo planeado.

c. **Beneficios de establecer objetivos**

Entre los principales beneficios tenemos:

- Orientar los esfuerzos hacia un solo fin.
- Establecer recursos con mayor facilidad.
- Valorar los resultados obtenidos, así como medir la eficacia y productividad de la organización.
- Optimar la organización y control en los distintos procesos en la misma.
- Aumentar la satisfacción a través de la participación y compromiso al cumplirlos.
- Proceder según las prioridades de la empresa (Orozco, 2023).

d. **Tipos y clasificación de los objetivos**

Existen distintas formas de clasificarlos:

Según el tiempo

- Corto plazo: Se deben cumplir en un tiempo no mayor a 6 meses.
- Mediano plazo: Se deben cumplir de 1 a 3 años.
- Largo plazo: Se deben cumplir de 5 a 10 años.

Por su naturaleza

- Generales: Direccionados a toda organización en conjunto, es decir, como un conjunto de áreas funcionales que trabajan coordinadamente para lograr metas comunes.
- Específicos: Direccionados de forma particular en la empresa, es posible distinguir objetivos de ventas, de producción, financieros, de recursos humanos y de proyectos.

De acuerdo con su jerarquía

- Estratégicos: Son determinados a largo plazo por los gerentes o directivos, se formulan basados especialmente en la visión de la empresa.
- Técnicos: Los define el representante de cada área funcional, deben ser planeados a largo plazo y reforzar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Operacionales: Determinados a corto plazo y direccionados a los objetivos tácticos, incumben a las metas específicas de las actividades productivas de la empresa (Orozco, 2023).

4.5.4. Estrategias

Una estrategia se la puede observar como un objetivo que se plantea una empresa en relación a la planificación, organización, gestión de recursos, entre otros. Esto no se limita únicamente a las metas sino también la forma de alcanzarlos y el tiempo que tomara hacerlo.

Para elaborar una estrategia es importante que se examine a detalle el entorno de la organización, para realizarlo en primer lugar, se debe definir el entorno a través de un análisis FODA, estableciendo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esto le permite tener al ejecutivo la información necesaria para desarrollar una estrategia efectiva. Es importante recordar que para desarrollar una estrategia esto implica la toma de decisiones correctas en relación al mercado, producto o servicio. En ella se determina cuál será el camino que seguirá la empresa en función de los objetivos (Universidad Latina de Costa Rica, 2020).

a. Importancia de la estrategia empresarial

Su importancia radica en su relación con los resultados empresariales, lo que quiere decir, que agrupa a cada una de las fortalezas de la empresa para que las acciones estén apropiadamente coordinadas para lograr los resultados esperados. Todo ello reside en el listado de los recursos de la compañía y la adquisición de aquellos otros recursos que se crean necesarios para posicionar a la organización en el medio exterior, con el fin principal de hacerla más competitiva en el mercado (Universidad Latina de Costa Rica, 2020).

4.6. Análisis externo del mercado

Un análisis externo es una evaluación objetiva de los cambios que se producen a nivel global, este consiente entender de mejor forma el entorno en el que actúa la empresa. Los resultados que ofrece este sirven como alerta temprana para identificar tanto amenazas potenciales, como oportunidades. La necesidad de identificar los impactos del ecosistema que rodea a la empresa está motivada por el hecho de que la misma no es un ente aislado, sino parte de un todo. Todas organizaciones operan en un mundo dinámico y están sujetas a fuerzas que son más poderosas que ellas y que están fuera de su control. Cualquier estrategia de negocio debe considerar estas fuerzas para que la empresa pueda llegar al éxito al hacer concordar sus fortalezas internas con las oportunidades externas. El análisis externo es de gran ayuda para obtener este conocimiento.

a. Las fases

Para llevar a cabo el análisis externo se debe considerar las siguientes fases:

Fase 1. Determinación de las variables importantes descubiertas en el entorno.

Fase 2. Indagación de fuentes de información adecuadas.

Fase 3. Recolección de la información válida.

Fase 4. Estudio y evaluación adecuada de la información recolectada.

Fase 5. Toma de decisión y planificación de las estrategias (Pérez, 2021).

b. Las variables

Para que las fases de análisis externo tengan éxito, es importante considerar las siguientes variables:

- 1) Variables económicas: se debe considerar todos los indicadores macroeconómicos del sector en el que opera la empresa, por ejemplo, su ubicación geográfica, el PIB del país en el que trabaja, etc. De ello dependerán los costes de producción, el nivel de demanda, etc.
- 2) Variables legales: legislación y políticas del país en el que se opera, ya que todo ha de adaptarse a las normas, leyes y regulaciones vigentes.
- 3) Variables tecnológicas: los avances tecnológicos en relación a los equipos, maquinarias, etc. Todo afectará a los procesos productivos, sistemas comunicativos, etc.
- 4) Variables ambientales: demografía, sociedad, medio ambiente, etc. Se debe analizar para hallar las fuentes de oportunidad, dependiendo de valores y estilos de vida de la comunidad, tasa de natalidad, etc.
- 5) Variables directas: afectan de forma directa a la empresa. Por ejemplo, clientes, proveedores, productos, competencia, etc., (Pérez, 2021).

4.7. Análisis interno del mercado

El análisis interno de una organización está constituido por una serie de técnicas para conocer el estado de todos sus factores internos: capacidades y los recursos que puedan ser empleados para desarrollar o mantener su ventaja competitiva. Cuando una empresa consigue identificar sus factores internos, los puede aprovechar al máximo para desarrollar o conservar su ventaja competitiva. Esto le consiente enfrentar mejor su entorno competitivo y poder alcanzar sus metas y objetivos.

El análisis interno de la organización le permite establecer cuáles son sus fortalezas y debilidades. Al identificar sus factores internos, la compañía determina cuáles son las capacidades y los recursos con los que cuenta para competir. Además, podrá establecer que estrategias podrá efectuar para enfrentar sus debilidades y aprovechar al máximo sus fortalezas.

Para realizar el análisis interno debe analizar los siguientes elementos:

1) Recursos tangibles

Todos los recursos tangibles que posee una empresa son fáciles de conocer y evaluar, porque se pueden descubrir fácilmente. Entre estos podemos hallar los recursos financieros, tecnológicos, organizacionales y físicos.

a. Recursos financieros

Los recursos financieros son todos los recursos de donde la empresa obtiene los fondos que le servirán para su financiamiento de las actividades actuales y de sus

inversiones. Aquí se debe conocer la cantidad de activos disponibles, la posibilidad de ampliar sus dividendos y su capacidad de endeudamiento.

b. Recursos tecnológicos

Seguidamente, los recursos tecnológicos son todos los recursos que le permiten a la empresa realizar la recopilación y la administración de los datos y de la información. Esto le permite operar de manera más eficiente.

De modo, que aquí se pueden reunir secretos empresariales, marcas registradas, procesos innovadores, patentes, entre algunos de los más relevantes para crear una ventaja para la empresa.

c. Recursos organizacionales

De manera similar, estos recursos incluyen la planificación estratégica, los sistemas de evaluación y control que ayuden a que la empresa se organice y funciones de forma adecuada.

d. Recursos físicos

También, los recursos físicos incluyen todo lo que posee la empresa como las instalaciones, el equipo y la maquinaria que le ayudan a que sus procesos sean efectivos y alcancen los objetivos propuestos (Quiroa, 2020).

2) Recursos intangibles

Por consiguiente, los recursos intangibles son más difíciles de valorar porque resulta más complicado poderlos explicar y evaluar. Esto, debido a que se encuentran ubicados en las prácticas que la empresa realiza en todo momento y que generalmente se hallan en constante evolución.

Los más importantes son los recursos humanos, la cultura de la empresa, los recursos de innovación y de imagen.

a. Recursos humanos

Sobre todo, en estos recursos se ubican las **competencias laborales** que posee los recursos humanos. Los cuales incluye una serie de capacidades, experiencias y habilidades directivas que se visualizan en el desempeño eficiente del trabajo.

b. Cultura empresarial

Ciertamente, la cultura empresarial constituye una serie de creencias, normas y valores que aplica una empresa para llevar a cabo su labor. La cultura empresarial permite que una empresa se diferencie de otra y que le pueda otorgar una **ventaja competitiva**.

c. Recursos de innovación

En cambio, los recursos de innovación son todas las ideas, los conocimientos, prácticas y procedimientos; tanto técnicos y científicos que son propios de cada empresa. Todo esto se aplica en el desarrollo de prácticas creativas que contribuyen a generar procesos de innovación.

d. Recursos de imagen

Finalmente, estos recursos se refieren al concepto de posicionamiento e imagen propios de una empresa. Ya sea por medio de sus marcas, productos, valores de honestidad, confianza y calidad en sus ofertas de mercado (Quiroa, 2020)

Tabla 2

Matriz de ANSOFF de la microempresa "Más Café Palanda"

PRODUCTOS		
	ACTUALES	NUEVOS
Actuales	PENETRACIÓN DE MERCADO <ul style="list-style-type: none">▪ Clientes Nuevos▪ Usuarios satisfechos▪ Incremento de los clientes existentes.	DESARROLLO DE PRODUCTOS <ul style="list-style-type: none">▪ Producción de contenido original▪ Desarrollo de productos alternos de café para los clientes
Nuevos	DESARROLLO DE MERCADOS <ul style="list-style-type: none">▪ Acogida de nuevos clientes hacia los productos ya existentes en la microempresa como son el Café natural café sin filtro entre otros▪ Realizar publicidad a los clientes potenciales.	DIVERSIFICACIÓN <ul style="list-style-type: none">▪ Incrementar los ingresos dando descuentos y promociones▪ introducir los productos en los mercados privados y regionales▪ Abrir nuevas sucursales.

Nota: Adaptado de: Microempresa "MAS CAFÉ PALANDA"

5. Metodología

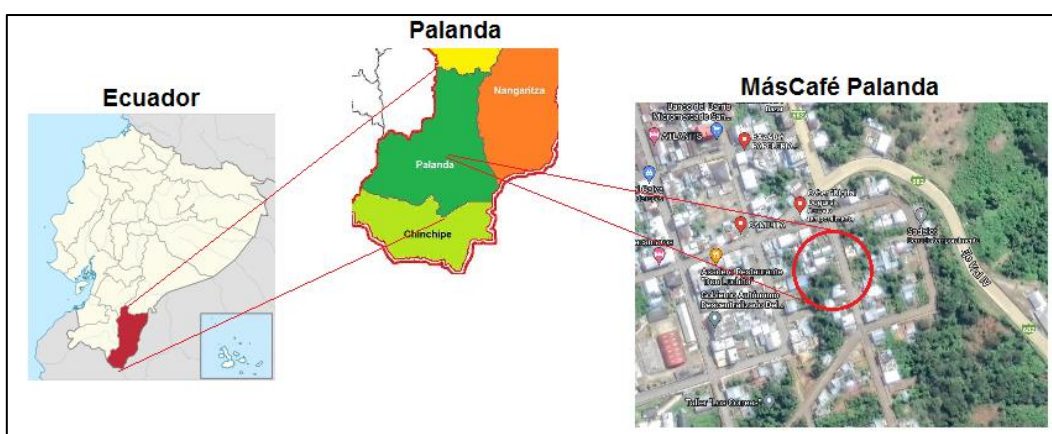
5.1. Ubicación de la Investigación

El cantón Palanda se ubica en la provincia de Zamora Chinchipe, limita al norte y el sur con los cantones Zamora, Nangaritza y Chinchipe, al este con el Departamento de Cajamarca, Perú y al oeste con la provincia de Loja.

Sus coordenadas geográficas son: 4°38'59"S y 79°07'56"O.

Figura 3

Ubicación del área de estudio



Nota: Adaptado de: <https://n9.cl/jmhb5>

Más Café Palanda, se ubica en la cabecera cantonal, en la calle principal Jorge Valarezo y Avenida Emiliano Eguiguren (frente a la Iglesia).

5.2. Materiales

Los materiales empleados en la presente investigación son:

- **Equipos de oficina:** computadora, impresora, flash memory y cámara fotográfica.
- **Suministros de oficina:** hojas de papel bond, copias, cuaderno, anillados y empastados.
- **Fuentes de Consulta:** Internet, libros, revistas, planes estratégicos de entidades, tesis de grado.
- **Recursos Humanos:** Tesista y Director de tesis.
- **Recursos económicos:** Propios del investigador.

5.3. Métodos

El presente trabajo de investigación se orienta en encontrar la mejor alternativa para generar un Plan estratégico para la empresa "Más Café Palanda", para lo cual, se establecieron y seleccionaron los mejores métodos, técnicas y procedimientos complementarios para precisar con veracidad científica las causas, consecuencias y las

posibles soluciones a determinados problemas, es por ello que el presente estudio se lo desarrolló considerando los diferentes procesos y técnicas que brinda la investigación científica, escogiendo los de mayor conveniencia para llegar a cumplir los objetivos planteados, y es por esa razón que se empleó un soporte científico para que la investigación que se realizó tenga un soporte verdadero y sustentado, por lo cual se emplearon los siguientes métodos:

5.3.1. Método inductivo

Este método permite obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, y se caracteriza por cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos; el análisis y la clasificación de los hechos; la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos; y la contrastación. Se lo empleó en el trabajo por la problemática encontrada en la empresa "Más Café Palanda", y se lo aplicó en la elaboración de un plan estratégico, identificando si el mismo ha sido empleado por otras empresas similares.

5.3.2. Método analítico

Este método se lo empleó, ya que las conceptualizaciones se presentan de forma general, tenido que descomponer en sus partes, basándose en los principios de que, para comprender un fenómeno o problema es necesario conocer las partes que lo componen. Al mismo, se lo empleo en la empresa "Más Café Palanda", y lograr dilucidar los Factores Externos y los Factores Internos que permitieron dar paso al Análisis FODA, y poder elaborar los Objetivos Estratégicos para la empresa en estudio, empleando para ello figuras y cuadros con su respectivo análisis e interpretación, para su mayor comprensión.

5.3.3. Método estadístico

Se fundamenta en una serie de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación, dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación de hipótesis o postulados.

Este método se empleó para medir las características de la información, resumir los valores individuales y analizar los datos a fin de extraer el máximo de información.

Es un procedimiento que trabaja con datos numéricos, obtiene resultados mediante determinadas reglas y operaciones, una vez recopilado, ordenados y tabulados los datos se analizaron y procesaron para la empresa "Más Café Palanda".

5.4. Tipo de investigación

5.4.1. Descriptiva

Por medio de esta investigación se abordó las características de la población objeto de estudio, este tipo de investigación se fundamenta en el "qué", en lugar del "por qué" del sujeto de investigación, la investigación descriptiva hace relación al diseño de la investigación, creación de preguntas y análisis de datos que se desarrolla a lo largo de la investigación. Se

lo identifica como método de investigación observacional porque ninguna de las variables que forman parte del estudio está influenciada, es decir, son independientes, en este trabajo se lo emplea para el diagnóstico y descripción de las variables en estudio de la empresa “MÁS CAFÉ PALANDA” del cantón Palanda, provincia de Zamora Chinchipe, a lo largo del tiempo, con ello se determinó su progreso, desde su creación, hasta la actualidad, y en base a esta información fundamentar el diseño de las estrategias más adecuadas, que contribuyan al desarrollo de la organización.

5.5. Técnicas de investigación

5.5.1. La observación

La observación se dirigió a toda la empresa "Más Café Palanda" para observar el objeto del plan estratégico, en el servicio y atención a distribuidores o clientes finales que se constituyen en el mercado objeto de estudio, con el fin de obtener eficazmente una evidencia. En conclusión, la observación directa es la mejor manera de establecer la existencia o condición de los recursos físicos.

5.5.2. La entrevista

Con el afán de recibir toda clase de información de tipo oral, fue necesario realizar una entrevista personal, la cual se dirigió al señor Gerente de la empresa "Más Café Palanda", Ing. Jenry Anguisaca, el cual permitió obtener una información útil y veraz para el desarrollo de este estudio

5.5.3. La encuesta

Se aplicaron 346 encuestas a las familias del cantón Palanda, con el objetivo de recopilar información que permitió determinar la acogida que tiene el producto “Más Café Palanda”. Así mismo, se aplicó una encuesta a 25 clientes de la empresa con el fin de detectar posibles problemas en la comercialización, atención al cliente, etc.

5.6. Tamaño de la muestra

5.6.1. Población

La población del cantón Palanda al 2010 según el INEC (2010) fue de 8089 habitantes, con un promedio de 4 miembros por familia, es decir, al 2010 existían en el cantón un total de 2010 familias, la tasa de crecimiento en la provincia de Zamora Chinchipe es del 2%, por lo tanto, según la proyección de la población al 2022, existen 10259 habitantes, es decir, 2565 familias, como se muestra en la tabla 2.

Tabla 3*Proyección de la población y número de familias del cantón Palanda*

Año	% crecimiento	Proyección	% Miembros por familia	Familias
2010	2	8089	4	2022
2011	2	8251	4	2063
2012	2	8416	4	2104
2013	2	8584	4	2146
2014	2	8756	4	2189
2015	2	8931	4	2233
2016	2	9110	4	2277
2017	2	9292	4	2323
2018	2	9478	4	2369
2019	2	9667	4	2417
2020	2	9860	4	2465
2021	2	10058	4	2514
2022	2	10259	4	2565

Nota: Adaptado de: (INEC, 2010)**5.6.2. Selección de la muestra**

Como se puede observar en la tabla 5, en el cantón Palanda existen 2565 familias al 2022, por lo tanto:

$$n = \frac{N}{1 + e^2 * N}$$

Donde:

- **n** = Tamaño de la muestra (número de encuestas)
- **N** = Población.
- **e** = Margen de error

Por lo tanto

$$n = \frac{2565}{1 + (0,05)^2 * (2565)}$$

$$n = \frac{2565}{7.41}$$

$$n = 346 \text{ encuestas}$$

Por lo tanto, se aplicarán 346 encuestas a las familias del cantón Palanda.

6. Resultados

6.1. Análisis externo

En el análisis de la empresa “más café Palanda”, se establece como propósito determinar las oportunidades que podrían ayudar a la organización y las amenazas que podrían afectar a la misma. Mediante la adecuada identificación de estos factores se logró obtener bases sólidas, para la posterior formulación de estrategias que sean factibles en la aplicación para mejorar la empresa.

6.1.1. Factor político

En el ambiente político y legal se examinaron las acciones gubernamentales frente a las demandas del sector empresarial. Este factor es importante ya que las decisiones que emita el gobierno afectaran a las empresas ya sea de manera positiva o negativa.

Las decisiones políticas del presente gobierno están encaminadas al fomento de la micro y pequeña empresa, considerando que en el Ecuador las PYMES han sido históricamente actores significativos en la generación de empleos y proveedores de bienes y servicios básicos para la sociedad. Esto se evidencia en los planteamientos contemplados en el Plan de Desarrollo, donde a partir de un análisis de la micro, pequeña y mediana empresa se han trazado proyectos que permitirán el impulso de este tipo de organizaciones, entre los que tenemos son los siguientes:

Tabla 4

Plan de creación de oportunidades vivir, programas y proyectos para pymes

Programa/Proyecto	Objetivos
Desarrollo de las PYMES	Ayudar a mejorar la competitividad del sector empresarial, desarrollar la institucionalidad y el mercado de servicios empresariales para el sector.
Proyecto: Formación de Redes Productivas	Aumentar la productividad y competitividad a partir del mejoramiento de su capacidad asociativa y de gestión, buscando su sobrevivencia y crecimiento en el corto plazo y su inserción y sostenibilidad en el mediano y largo plazo
Desarrollo de Emprendedores	Creación de empresas a través de herramientas no financieras y acompañamiento en la consecución de recursos financieros.
Observatorio para la Micro, Pequeña, Mediana Empresa y Artesanías	Contar con un método informático que contenga datos sistemáticamente actualizados

Nota: Adaptado de: Plan Nacional de Desarrollo (2021-2025)

Es fundamental complementar estas estrategias con una política de fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas en ramas estratégicas por demanda de empleo, enlaces productivos y capacidad de innovación. Esta política proporcionará un paquete integrado de servicios como crédito, asistencia técnica, capacitación y desarrollo de tecnologías apropiadas para la elaboración de los productos.

6.1.2. Normativa Legal

Apegado a los principios de libertad, democracia, Estado de derecho, igualdad de oportunidades, solidaridad, sostenibilidad y prosperidad, en cumplimiento de lo que determina el COPLAFIP, el plan de creación de oportunidades 2021-2025 se organiza en cinco ejes programáticos: Económico, social, seguridad, integral, Transición, Ecológico e Institucional. En ese marco, este instrumento busca implementar soluciones reales a los problemas de las personas, enmarcadas en estos principios, como un paso para transformar al Ecuador en una nación próspera y con oportunidades para todos.

En plan establece las prioridades para el actual régimen, a partir de un ejercicio técnico riguroso, en alineación con el plan de Gobierno 2021-2025, la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible y en apego a la Constitución de la Republica del Ecuador (CRE), cada una de las políticas planteadas hace referencia a temas de relevancia para el Ecuador y cuenta con una o más metas asociadas que posibilitara el seguimiento y la evaluación permanente para su cumplimiento.

En este instrumentó se hace énfasis en la corresponsabilidad entre el Estado, el sector privado y la ciudadanía. Se reconoce que, si bien la atención y garantía de los derechos de la población es responsabilidad irrenunciable del Estado, a estos esfuerzos también deben sumarse las empresas y personas como coparticipes en la búsqueda de soluciones reales ante las necesidades más acuciantes de los ciudadanos, con énfasis en la población más vulnerable.

- **Análisis**

Se puede establecer que el plan de creación de oportunidades aporta y ayuda a dar cumplimiento a lo dispuesto en el documento, ya que todos tiene derecho a la igualdad, también están orientadas a brindar apoyo a las microempresas y con esto dar mejores soluciones, en beneficio del adelanto y progreso de estas en el territorio nacional.

6.1.3. Regulaciones del mercado

Son leyes asignadas por el estado, que buscan igualdad en el mercado, o se asignan para fortalecer una parte de este, en este caso el sector importador que, en la actualidad determina la resolución 116 (estrategia para el cambio de la matriz productiva del país), que determinan incrementar los parámetros de calidad y reducir las importaciones, por medio de certificados de Reconocimiento (CR) otorgados por el INEN (2022).

Con respecto al trabajo, en el 2018 se aprueba La Ley Orgánica para la Promoción del Trabajo Juvenil, Regulación Excepcional de la Jornada de Trabajo, Cesantía y Seguro de Desempleo. La Ley establece algunos cambios en la contratación juvenil, reformas a la ley de pasantías, la implementación de un seguro de desempleo, la reducción de la jornada laboral. Como se destaca anteriormente en nuestro país existe una estabilidad política notable lo que significa que las empresas y microempresas tendrán un pilar fundamental que les ayudará a crecer dentro del mercado laboral.

En lo laboral podemos manifestar que la flexibilidad es muy importante para los empleados porque les ayuda a encontrarse un equilibrio entre la vida personal y laboral.

En el Art. 61. De la ley orgánica de trabajo, se estipula que “la duración máxima de la jornada de trabajo será de: ocho horas la diurna, siete la nocturna, siete horas y media la mixta”. La jornada especial será establecida a través de un convenio entre los trabajadores y los patrones y aplicará siempre y cuando se labore más de 8 horas de trabajo consecutivamente.

El Código del Trabajo, en su Art. 172, dice: “el tiempo debe computarse desde la fecha en que el empleador o su representante tuvieron conocimiento de los hechos. En estos casos corresponde al empleador o a su representante probar que se enteró de los hechos, con posterioridad a la fecha en que ocurrieron”.

Por si parte, el Art. 113 del Código de trabajo, sobre el Derecho a la decimocuarta remuneración, dice: “Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación mensual equivalente a la doceava parte de la remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general” (Codigo del Trabajo, 2005).

- **Análisis**

Las decisiones jurídicas y políticas tomadas por el actual gobierno están orientadas a brindar apoyo a las empresas principales generadoras de empleo, por lo tanto, existen oportunidades y altas probabilidades de acceso a los beneficios.

6.1.4. Factor económico

Los factores económicos son actividades que tienden a incrementar la capacidad productiva de bienes y servicios de una economía, para satisfacer las necesidades socialmente humanas. Existen muchos factores económicos, estos están clasificados por su potencialidad en la economía de nuestro País.

Esto aporta en que la economía nacional se encuentra en un proceso de recesión por lo tanto los indicadores reflejan este problema una amenaza debido a la disminución del Producto interno bruto, aumento del costo de mano de obras e incremento de la tasa de inflación.

- **Empresas en Ecuador**

Figura 4

Evolución de las empresas en el Ecuador



Nota: Adaptado de: (INEC, 2022)

Como podemos observar en el cuadro que la evolución de las empresas ha ido en forma progresiva y se han mantenido dentro del mercado laboral dando esto como resultado a las organizaciones una buena estabilidad y buena posición dentro del mercado nacional, también se puede manifestar que las empresas en todos los sectores de la economía ecuatoriana, están viviendo un proceso de recuperación después de los años duros de la crisis sanitaria por el COVID 19, debido a que ya no existen mayores restricciones para promocionar sus ofertas, permitiéndoles mejorar sus expectativas empresariales.

Figura 5

Número de empresas por grupo de estratificación

Estratificación	Frecuencia	Porcentaje	%Acumulada
Microempresa	800.558	94,6	94,6
Pequeña empresa	29.135	3,44	98,04
Mediana empresa	12.640	1,49	99,54
Grande empresa	3.932	0,46	100
	846.265	100	

Nota: Adaptado de: (INEC, 2022)

La empresas en el Ecuador es el motor que genera producción en sus diferentes estructuras como se demuestra en el presente gráfico, donde nos podemos dar cuenta que las grandes Empresas tiene poca participación dentro del mercado, mientras que las medianas empresas poseen una buena ubicación dentro del sector comercial, en cambio las pequeñas empresas son las que tienen una buena demanda por los productos y servicios que ofrecen, y por ultimo podemos manifestar que las microempresas son las que tienen gran estabilidad dentro de su entorno ya que posee muy buena aceptación por parte de las personas, aquí también cabe recalcar que estas entidades son generadoras de empleo.

Podemos evidenciar que el comportamiento del consumo de los hogares en el primer trimestre de 2022 respondió al incremento de remesas, importaciones y créditos de consumo. Este trimestre alcanzó un nivel superior con respecto a los años anteriores, superando niveles prepandemia. Cabe destacar que la recuperación sostenida del consumo de los hogares ha sido un elemento fundamental en el desempeño de la economía, ya que representa más del 60% del PIB ya que es algo satisfactorio para las empresas del Ecuador.

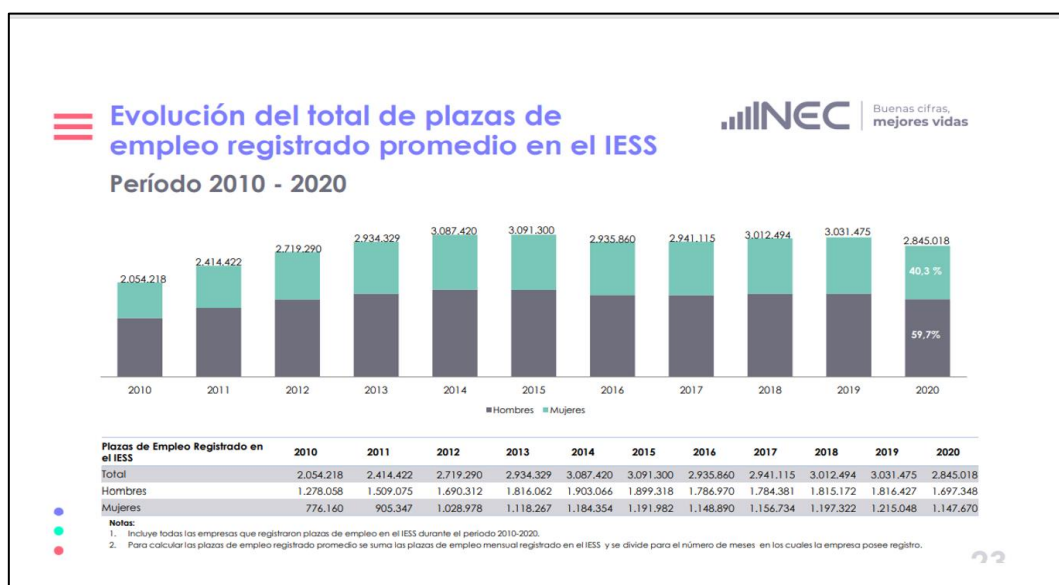
Por eso es muy importante revertir esta tendencia con el fortalecimiento de los sectores económicos, empresariales, mejorando los niveles de productividad, competitividad, innovación tecnológica y emprendimientos para incrementar el consumo de productos nacionales, así como las ventas externas de servicios y bienes industrializados, y de esta manera mantenerse dentro el mercado nacional.

6.1.5. Factor social

- Empleo

Figura 6

Evolución del total de plazas de empleo registrada promedio en el IESS



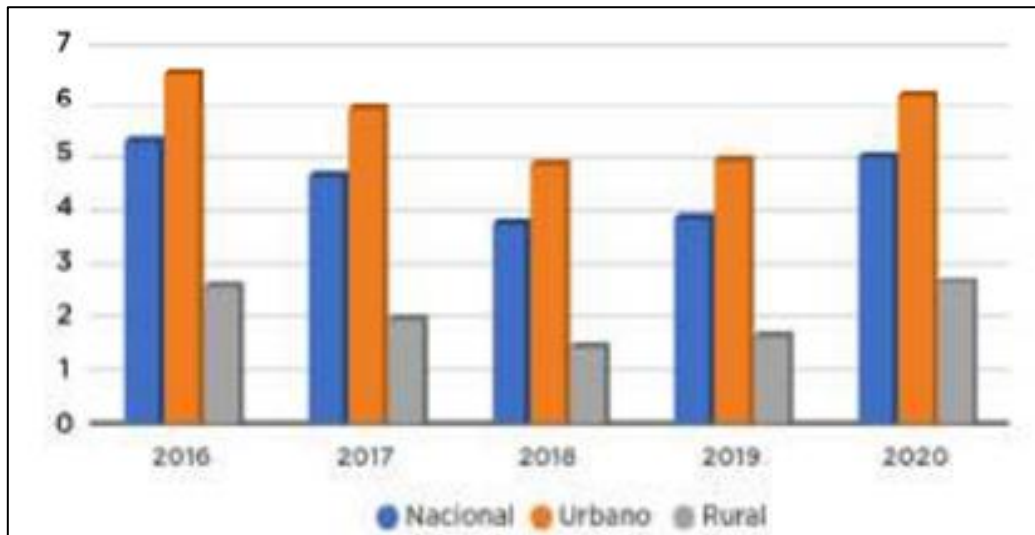
Nota: Adaptado de: (INEC ,2023)

La tasa de empleo global, que mide el porcentaje de la población económicamente activa que se encuentra ocupada, registra reducciones estadísticamente significativas entre junio 2019 y junio 2020: a nivel nacional, de 0,9 puntos, y a nivel urbano de 1,1 puntos; mientras que la variación de 0,4 p.p. a nivel rural no es significativa. Cabe mencionar que esto sucede porque el crecimiento de la población económicamente activa es mayor que el crecimiento registrado en el número de personas con 122 empleo. Efectivamente, la tasa de empleo bruto, que mide la proporción de la población en edad de trabajar que tiene un empleo, sube de 62,9% en junio 2019 a 64,2% en junio 2020 a nivel nacional (figura 6).

- **Desempleo**

Figura 7

Tasa de desempleo



Nota: Adaptado de: (INEC, 2023)

Para marzo del 2019, la tasa de desempleo tiene incrementos anuales estadísticamente significativos a nivel nacional y urbano. Sin embargo, en lo que va del año 2020 la tasa de desempleo se mantiene estable. La tasa nacional de desempleo fue de 4,5% en marzo del 2019, un incremento de 0,7 puntos porcentuales respecto al mismo periodo del año anterior (4,5%). La tasa de desempleo nacional en marzo 2019 fue de 5,7%. A nivel urbano se registra una tasa de desempleo de 6,7% en marzo del 2020 y un incremento anual de 3.8 p.p. De la misma manera, en lo que va del año 2020 la tasa de desempleo urbano se mantiene estable. En marzo 2019 la tasa de desempleo urbana fue de 6,4%. A nivel rural la tasa de desempleo en junio 2019 es 4,5% y la variación anual no es significativa (figura 7).

- **Consumo**

El consumo en los hogares en Ecuador representa cerca del 65% del Producto Interno Bruto (PIB), según el Banco Central. El Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador creció 3,2% en el tercer trimestre de 2022, sobre todo, por un incremento del consumo de los hogares. El

gasto de las familias creció a USD 11.807 millones en términos reales entre julio y septiembre de 2022, un récord histórico, un incremento de 3,8% en comparación con el mismo período de 2021 (Coba, 2022)

En relación con el café es importante mencionar motivo del presente estudio podemos manifestar que el café se encuentra dentro de la Canasta básica como un producto indispensable para todas las familias en general, se define como el conjunto de diversos alimentos, expresados en cantidades para satisfacer las necesidades de las personas, debe quedar claro que representa un mínimo alimentario a partir de un patrón de consumo de un grupo de hogares que consumen este producto (INEC, 2023).

El café se produce en más de 56 ciudades como Cuenca, Quito, Ambato, Loja, Zamora Chinchipe entre otras, el cual aporta un gran valor económico para las familias campesinas dedicadas a esta actividad. Durante las últimas décadas este sector ha sufrido grandes transformaciones, y una de ellas ha sido la desregulación del mercado (liberación de aranceles), esto ocasionó que la competencia se incrementara y exista mayor diferenciación. A nivel nacional el sector cafetalero tiene una limitada intervención y apoyo en su cadena de valor, esto repercute en que el productor sufre una restricción ante su competencia en el mercado nacional y local, esto debido a los limitados incentivos, reducción de precios, todos estos factores limitan su producción del café dentro de las empresas.

En lo cultural, el café es uno de los productos más consumidos por la ciudadanía, según un estudio realizado por Statista Consumer Market Outlook, el consumo per cápita de café de un ecuatoriano es de aproximadamente 135 tazas, es decir, menos de 1 kilo por persona. En la región el país que más consume este producto es Brasil, con 5,4 kilogramos por habitante (El Comercio, 2022).

Este dato es ratificado por Ponce (2017) y obtenido de la Revista Caribeña de Ciencias Sociales cuyo título corresponde a: "Análisis de canales de comercialización y consumo de café (COFFEA ARÁBICA) en la ciudad de Machala", expone que el consumo per cápita de café en Ecuador es de 135 tazas o 0.67 kg/año/persona.

- **Análisis**

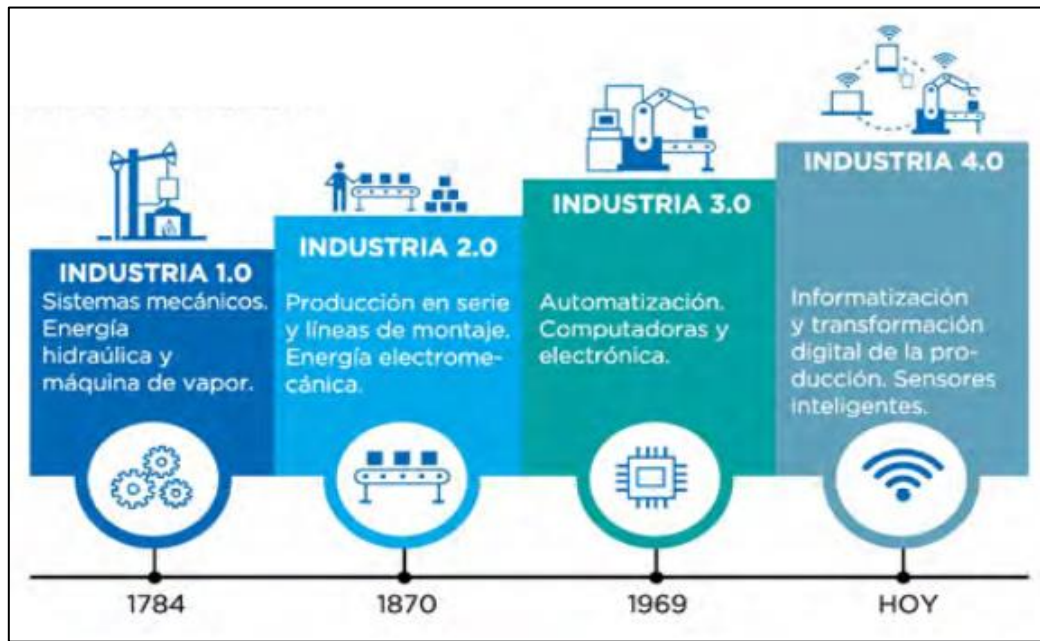
Este factor ha tenido grandes consecuencias en el país debido a que las empresas de los diferentes sectores han recurrido a reducir personal, por la presencia de la pandemia entre otros motivos, ha sido la principal razón para que las empresas disminuyan el personal generando desempleo en Ecuador. Es por ello por lo que la microempresa Más Café Palanda tiene contratos para el personal, pero también mantiene personal no fijo, donde la remuneración se hace por semana de trabajo, ya que la inestabilidad y la crisis económica no permiten un adecuado manejo en lo laboral del personal. Además, es importante anotar que el nivel de consumo en la población se ha incrementado a partir de la pandemia, lo que significa que puede estar produciéndose un crecimiento de los ingresos a nivel familiar, lo

que, sin duda, puede ser considerado una ventaja para la comercialización de productos como el café.

6.1.6. Factor tecnológico

Figura 8

Influencia de la tecnología en la industria



Nota: Adaptado de: (Niño, 2020)

Las empresas, sean grandes, medianas, pequeñas o microempresas, no escapan a la revolución y a la influencia que las nuevas tecnologías de la información y comunicación han representado en la sociedad actual, sobre todo en la última década. En el Ecuador no han sido la excepción, si bien, como sucede en los países en desarrollo, muchas de las innovaciones han llegado con posterioridad, y en algunos casos, no son utilizadas apropiadamente, o no son aprovechadas sino en una mínima parte de todo su potencial. Es lo que sucede con el denominado Marketing Digital. Si bien desde un punto de vista estrictamente se puede decir que la existencia del Marketing ha servido de mucha ayuda a las empresas para poder ofertar sus productos; los estrategas y responsables de la acción comercial de las empresas utilizan cada vez más los recursos y herramientas tecnológicas disponibles en la actualidad para comunicarse con sus clientes.

Hablar del sector tecnológico de la empresa es decir que son muy importantes dentro de cada departamento ya que ayudan al desenvolvimiento del trabajo que sea más eficiente y rápido, las organizaciones tienen que estar en constante innovación y reemplazar tecnologías anteriores por nuevas, Esto supone una actualización constante de la tecnología en todos los departamentos de la organización para que las con esto las empresas puedan seguir siendo competitivas y creando valor para la sociedad.

Este factor de la tecnología es uno de los más significativos porque le da a la empresa agilidad y competitividad debido a la globalización; la tecnología en el ámbito empresarial se ha convertido en una parte vital para el desarrollo de funciones de toda empresa. Los avances tecnológicos ofrecen grandes oportunidades para los mercados, no solo para su comercialización sino para obtener ventaja y rapidez en la realización de las actividades concernientes en la producción y la administración de una empresa

Podemos manifestar que la Industria 4.0 está revolucionando la forma en que las microempresas fabrican, mejoran y distribuyen sus productos, los constructores están integrando nuevas tecnologías de punta con el único objetivo de fabricar productos de calidad, que incluyen Internet de las cosas, computación y análisis en la nube y machine learning en sus instalaciones de producción y en todas sus operaciones que se realiza dentro de la organización. Estas fábricas inteligentes están equipadas con sensores avanzados, software integrado y robótica que recopilan y analizan datos y permiten una mejor toma de decisiones. Se crea un valor aún mayor cuando los datos de las operaciones de producción se combinan con los datos operativos del ERP, (sistema de planificación de recursos empresariales) la cadena de suministro, el servicio de atención al cliente y otros sistemas empresariales para crear niveles completamente nuevos de visibilidad a partir de la información previamente almacenada en la empresa.

Análisis

Los cambios tecnológicos, están avanzado cada día, por lo que se debe estar consciente de ello y las consecuencias que traerá. A medida que la tecnología avanza, una empresa se ve obligada a cambiar, en este caso la empresa “MAS CAFÉ PALANDA”, debido a estos avances ha adquirido nuevos equipos y maquinaria, así como ha instalado infraestructura nueva, por otra parte, ha incorporado a su paquetería promocional las redes sociales, la prensa escrita, radio y televisión, como forma de hacer conocer su producto y los procesos como se lo realiza, generando con ello una mayor oportunidad para llegar a un mayor número de clientes y expandirse a nuevos mercados.

6.2. Encuestas realizadas a las familias del Cantón Palanda

Pregunta 1

¿Usted consume café?

Tabla 5

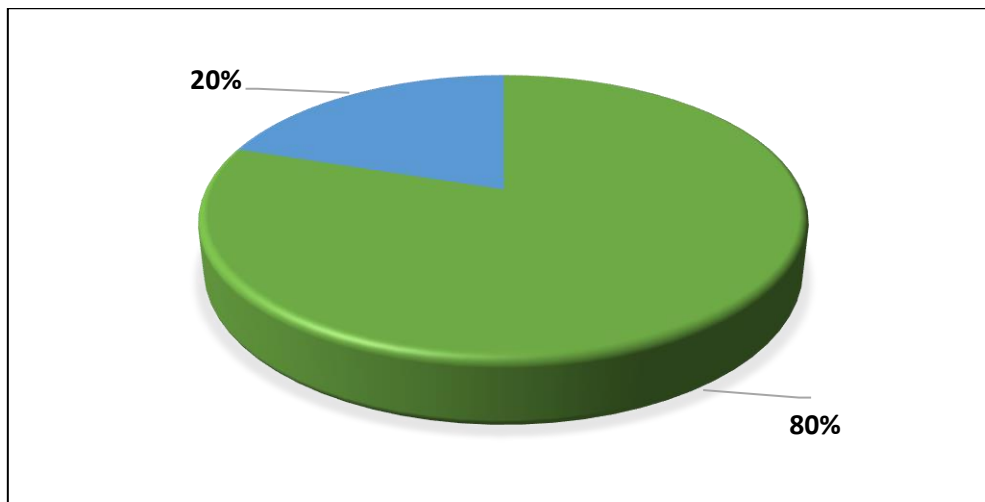
Consumo de café a nivel familiar

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	277	80
No	69	20
Total	346	100

Nota: Adaptado de: encuesta aplicada a la población

Figura 9

Porcentaje de consumo de café de las familias del cantón Palanda



Nota: Adaptado de: tabla 7

Como se observa en la tabla 5 y figura 9, el 80% de las familias encuestadas consumen café y el 20% no consume café, lo que denota el potencial de este producto en la zona.

Pregunta 2

¿Cuántos gramos de café consume usted a la semana?

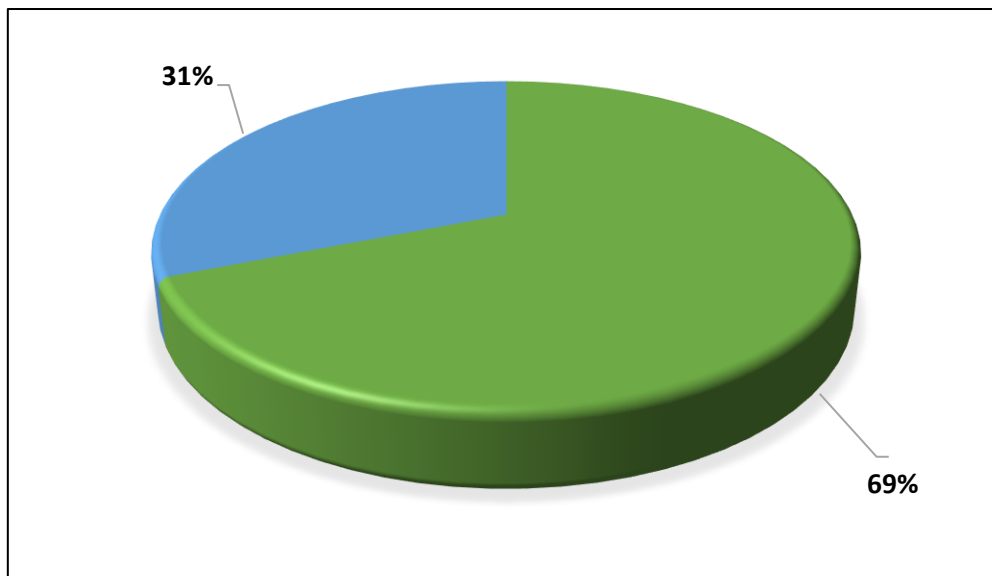
Tabla 6 Consumo de café promedio en gramos semanal por familias en Palanda

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
100 a 300 g	191	69
301 a 600 g	86	31
Total	277	100

Nota: Adaptado de: encuesta aplicada a la población

Figura 10

Porcentaje de gramos consumidos por semana en las familias



Nota: Adaptado de: tabla 6

Como se observa en la tabla 6 y figura 10, el 69% de las familias encuestadas consumen un promedio de 100 a 300 g de café por semana en el cantón Palanda y un 31% consume entre 301 a 600 g de café, lo que denota el potencial de este producto en la zona.

Pregunta 3

¿Qué influye en su decisión de compra?

Tabla 7

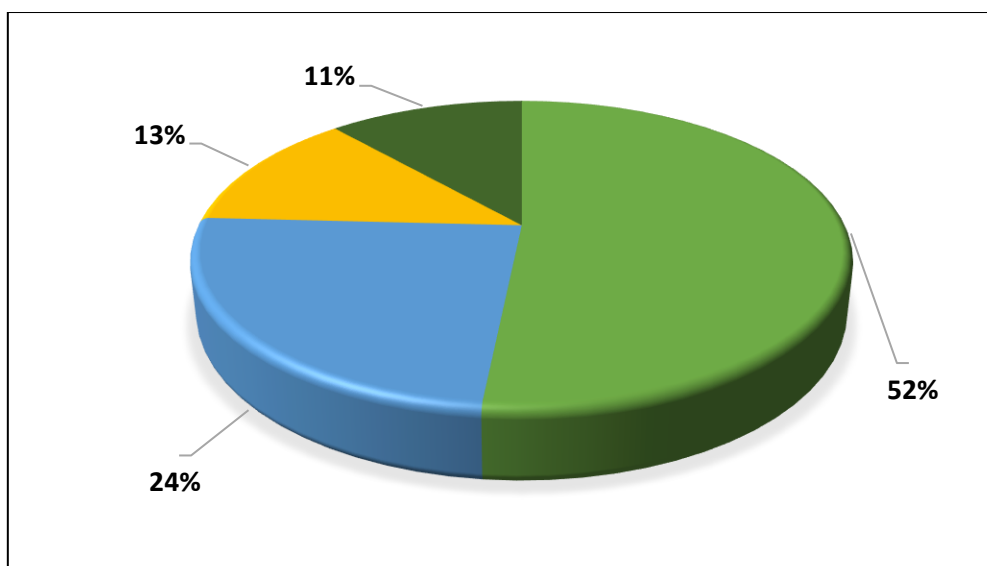
Influencia en la decisión en la compra de café por parte de las familias

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Precio	143	52
Sabor	67	24
Aroma	35	13
Presentación	32	12
Total	277	100

Nota: Adaptado de: encuesta aplicada a la población

Figura 11

Porcentaje en la preferencia para comprar el café por las familias



Nota: Adaptado de: tabla 7

Como se observa en la tabla 7 y figura 11, el 52% de las familias encuestadas adquieren el café por el precio en el cantón Palanda; un 24% por el sabor que ofrece, 13% por el aroma y un 12% por la presentación que ofrece en sus empaques.

Pregunta 4

¿Usted compra café para filtrar?

Tabla 8

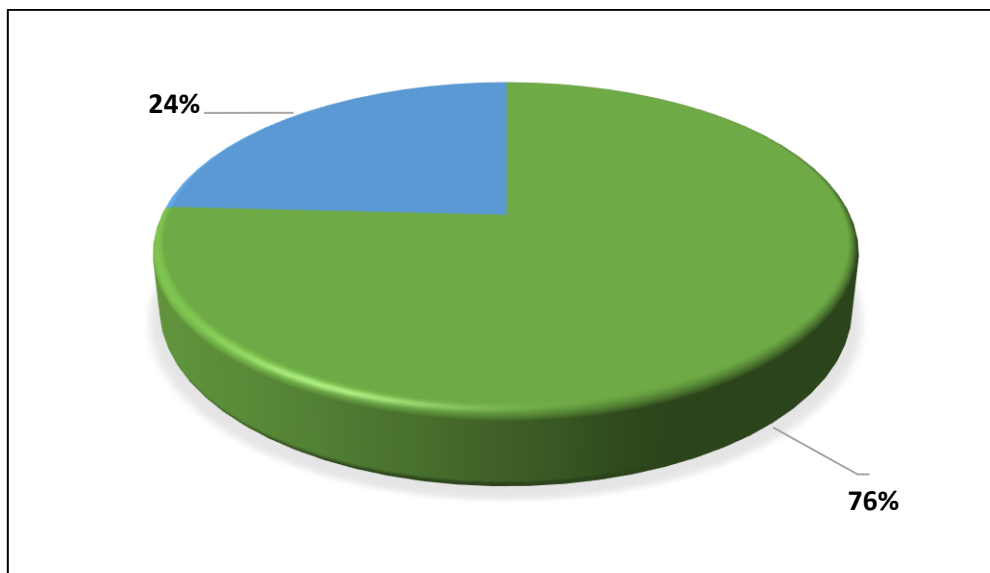
Aceptación del café para filtrar

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	210	76
No	67	24
Total	277	100

Nota: Adaptado de: encuesta aplicada a la población

Figura 12

Porcentaje de preferencia por el café de filtro en las familias



Nota: Adaptado de: tabla 8

Como se observa en la tabla 8 y figura 12, el 76% de las familias encuestadas prefiere el café de filtro en el cantón Palanda y un 24% no, estableciendo que el café de filtro tiene un peso significativo en las preferencias de la población.

Pregunta 5

¿Dónde adquiere el café?

Tabla 9

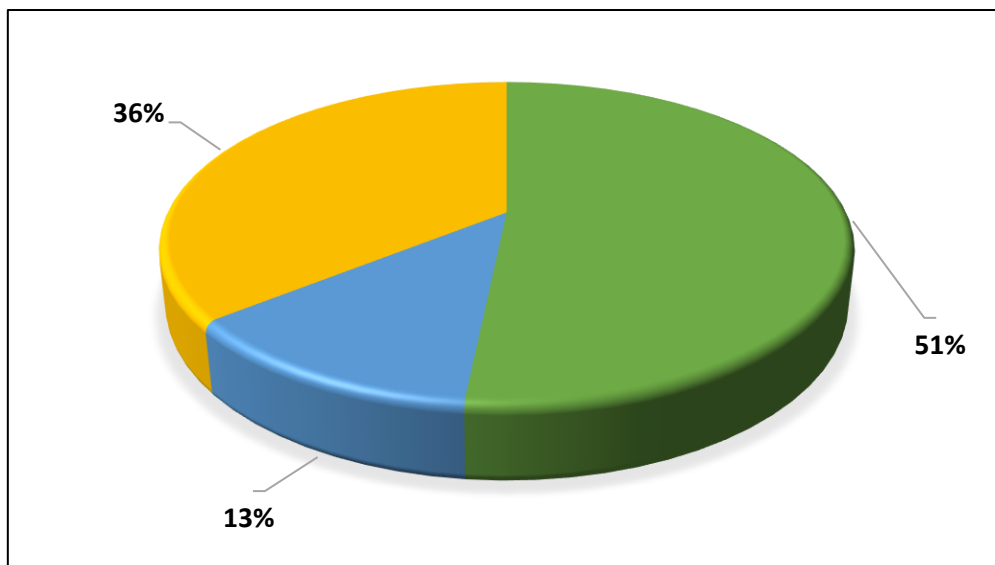
Lugar de preferencia para abastecerse de café a nivel familiar

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Mercados	143	52
Tiendas	35	13
Autoservicio	99	36
Total	277	100

Nota: Adaptado de: encuesta aplicada a la población

Figura 13

Porcentaje de preferencia para adquirir el café a nivel de familias



Nota: Adaptado de: tabla 9

Como se observa en la tabla 9 y figura 13, el 51% de las familias encuestadas adquieren el café de filtro en el cantón Palanda en los mercados; un 36% lo adquiere a través de los autoservicios y un 13% en las tiendas, sin duda, el café “Más Café Palanda”, tiene presencia en todos los ámbitos donde se realiza comercialización, llegando a todos los estratos sociales, lo que denota un potencial importante, en cuanto a su presencia en el cantón.

Pregunta 6

¿Qué promociones le gustaría que ofrezca la empresa respecto al café?

Tabla 10

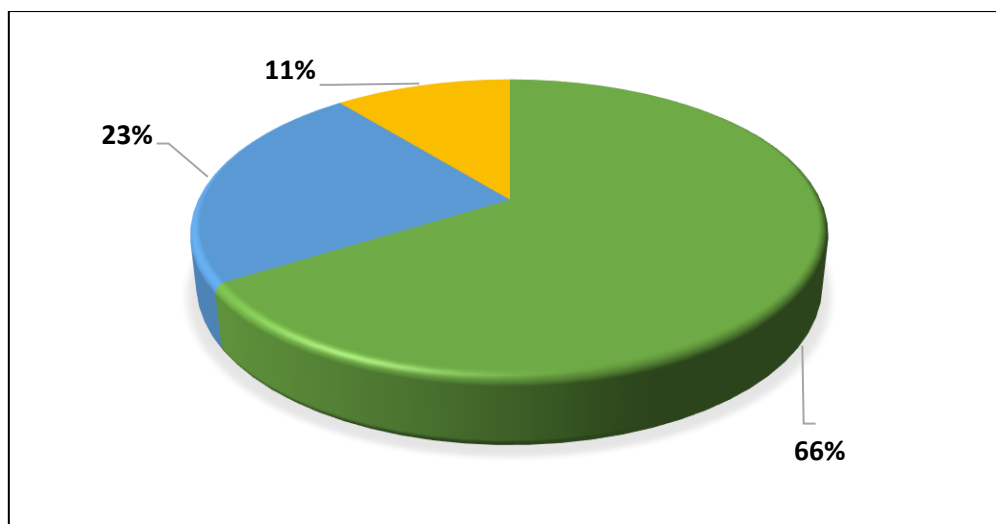
Preferencia en las promociones de café por parte de la empresa a nivel familiar

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
5% más de contenido	183	66
Precio	64	23
Información	30	11
Total	277	100

Nota: Adaptado de: encuesta aplicada a la población

Figura 14

Porcentaje en el tipo de promociones que les gustaría a las familias se haga del café para su comercialización



Nota: Adaptado de: tabla 10

Como se observa en la tabla 10 y figura 14, el 66% de las familias encuestadas les gustaría que se aplique la promoción de 5% + en el contenido del café; 23% respecto al precio y un 11% que se presente información sobre el mismo, es importante entender que las preferencias en el mercado se encaminan al volumen del contenido, así como, al precio, pero sin duda, debería ser considerada la información, ya que la misma denota las características del café frente a la competencia.

Pregunta 7

¿Porque que medio le gustaría ser informado del producto?

Tabla 11

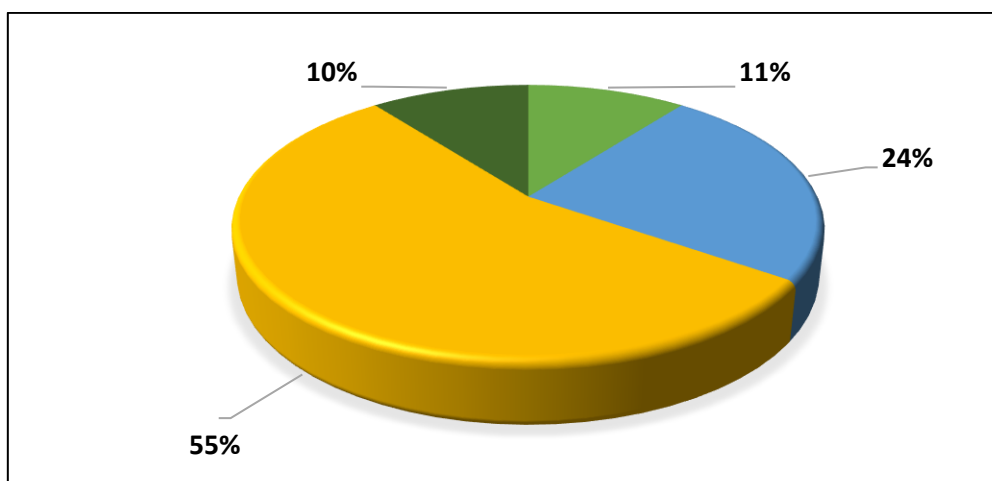
Medios de preferencia que eligen las familias para ser informadas sobre el producto en el cantón Palanda

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
TV	28	10
Presa escrita	67	24
Redes sociales	152	55
Volantes	30	11
Total	277	100

Nota: Adaptado de: encuesta aplicada a la población

Figura 15

Porcentaje en la preferencia a nivel de familias, para que se les informe sobre el producto



Nota: Adaptado de: tabla 11

Como se observa en la tabla 11 y figura 15, el 55% de las familias encuestadas les gustaría ser informadas sobre el producto a nivel de redes sociales; 24% en la prensa, 11% e entender a nivel de volantes y un 10% en la TV, la fuerte incidencia de las redes sociales exige en la actualidad de las empresas incursionar en las mismas a través de publicidad programa, la misma tiene ejercer una fuerte influencia, ya que esta llega a todos los segmentos de mercado y estratos de la sociedad.

Pregunta 8

¿Si le ofrecieran un producto de alta calidad cuanto estaría Usted dispuesto a pagar?

Tabla 12

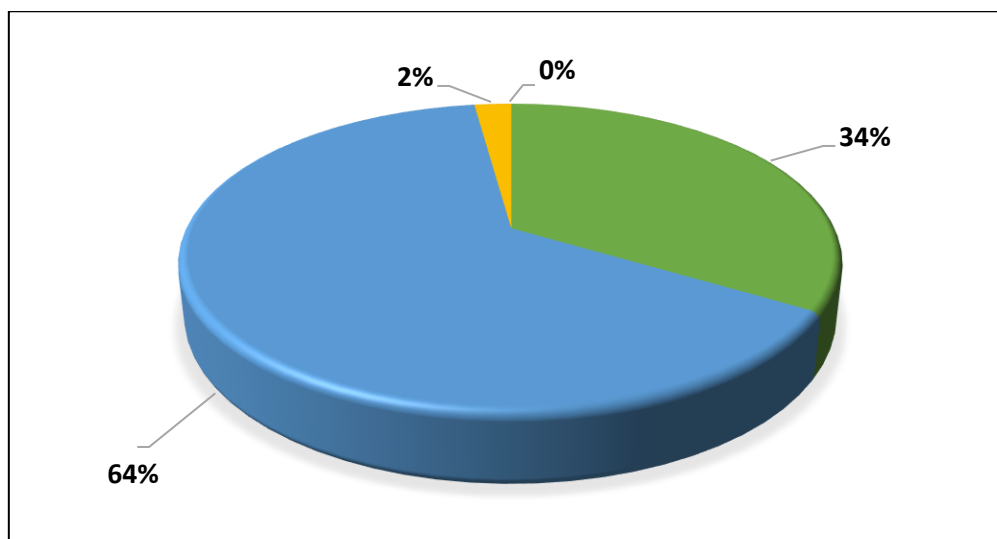
Capacidad de pago de las familias por una funda de café

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
3,25 a 3,50	93	34
3,51 a 3,75	178	64
3,76 a 4,00	6	2
Más	0	0
Total	277	100

Nota: Adaptado de: encuesta aplicada a la población

Figura 16

Porcentaje sobre cuanto estarían dispuesta a pagar a nivel familiar por una funda de café



Nota: Adaptado de: tabla 12

Como se observa en la tabla 12 y figura 16, un 64% de las familias encuestadas les gustaría pagar entre USD 3,51 a 3,75 por una funda de café; 34% estarían dispuestos a pagar entre USD 3,25 a 3,50, por funda y 2% pagarían USD 3,76 a 4.00, estos precios sin duda son establecidos por el mercado y la visión global de los clientes está influenciada, por los mismo, ya que a nivel de competencia podemos observar estos pisos de precios también.

Pregunta 9

¿Ha escuchado Usted de la Empresa Más Café Palanda?

Tabla 13

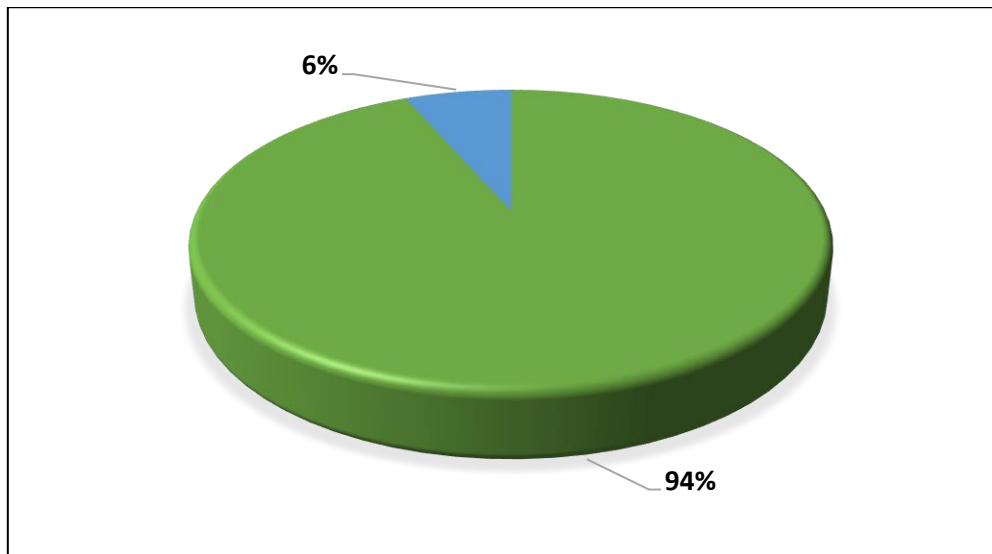
Presencia de la empresa Más Café Palanda a nivel de las familias del cantón Palanda

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	259	94
No	18	6
Total	277	100

Nota: Adaptado de: encuesta aplicada a la población

Figura 17

Porcentaje de conocimiento de la empresa a nivel familiar en el cantón Palanda



Nota: Adaptado de: tabla 13

Como se observa en la tabla 13 y figura 17, el 94% de las familias encuestadas en el cantón Palanda conocen de la empresa Más Café Palanda, y tan solo un 6% no ha escuchado de ella, es decir, la empresa tiene una fuerte presencia en el mercado del cantón, lo que sin duda le da una ventaja competitiva frente a la competencia.

Pregunta 10

¿Está satisfecho con la calidad de nuestro producto?

Tabla 14

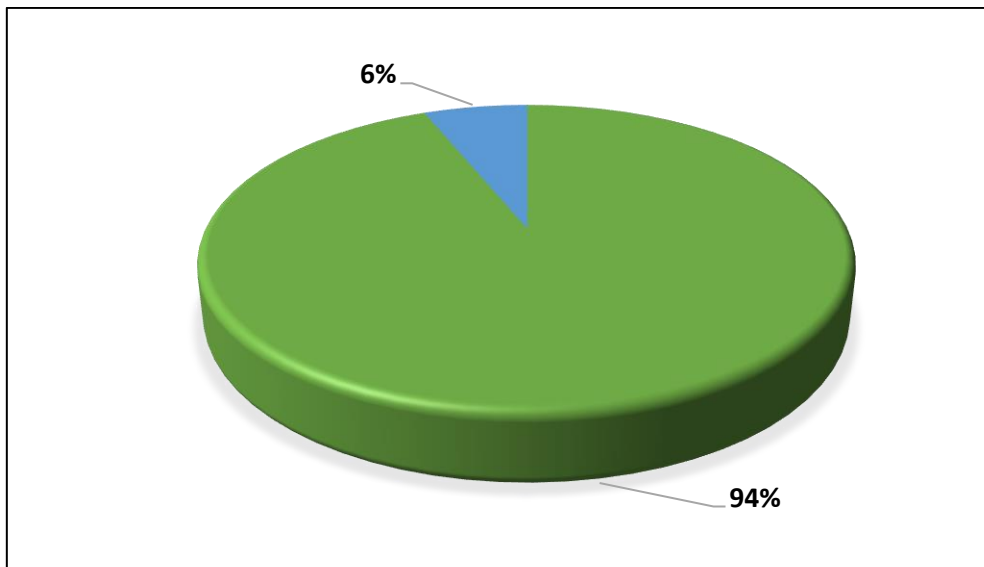
Satisfacción de las familias por el producto

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	243	94
No	16	6
Total	259	100

Nota: Adaptado de: encuesta aplicada a la población

Figura 18

Porcentaje de satisfacción de las familias por el producto



Nota: Adaptado de: tabla 14

Como se observa en la tabla 14 y figura 18, un 94% de las familias encuestadas en el cantón Palanda está satisfecha con la calidad de los productos de la empresa Más Café Palanda, y tan solo un 6% opina que no, sin duda, esta ventaja es la que garantiza su presencia a nivel del mercado local de los consumidores del cantón, frente a la competencia.

6.3. Encuestas aplicadas a nivel de clientes de la empresa Más Café Palanda, en el Cantón Palanda

Se aplico una encuesta a 25 clientes de la empresa con el objetivo de establecer inquietudes y debilidades.

Pregunta 1

¿Se siente satisfecho con nuestro producto?

Tabla 15

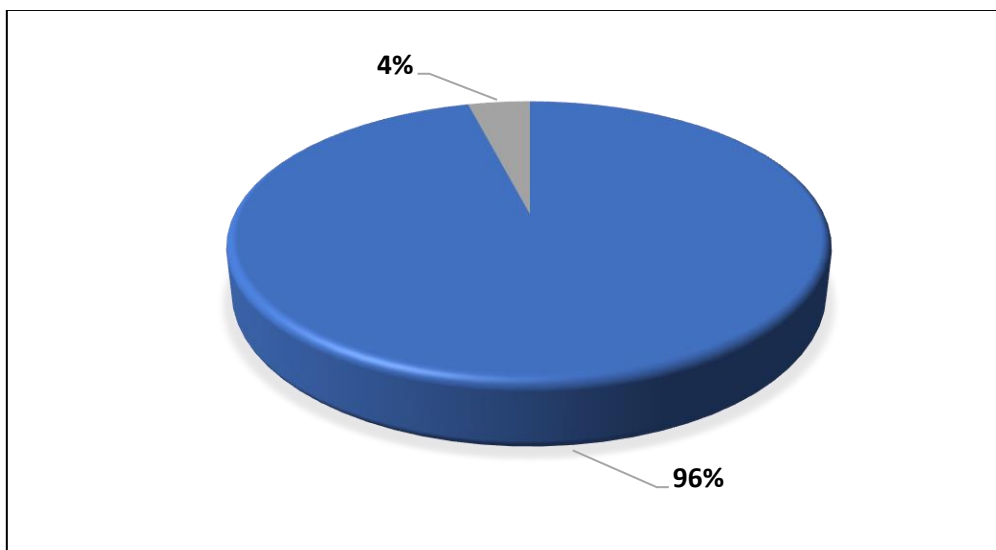
Nivel de satisfacción de los clientes con el producto

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	96
No	1	4
Total	25	100

Nota: Adaptado de: encuesta aplicada a los clientes

Figura 19

Porcentaje de satisfacción de los clientes con el producto



Nota: Adaptado de: tabla 15

Como se observa en la tabla 15 y figura 19, el 96% de los clientes está satisfecho con el producto y tan solo 4% no está satisfecho, aunque se mantenga un nivel de satisfacción alto, es importante cumplir con el 100%, eso es importante a nivel de presencia en el mercado.

Pregunta 2

¿Con que frecuencia lo atienden en la empresa?

Tabla 16

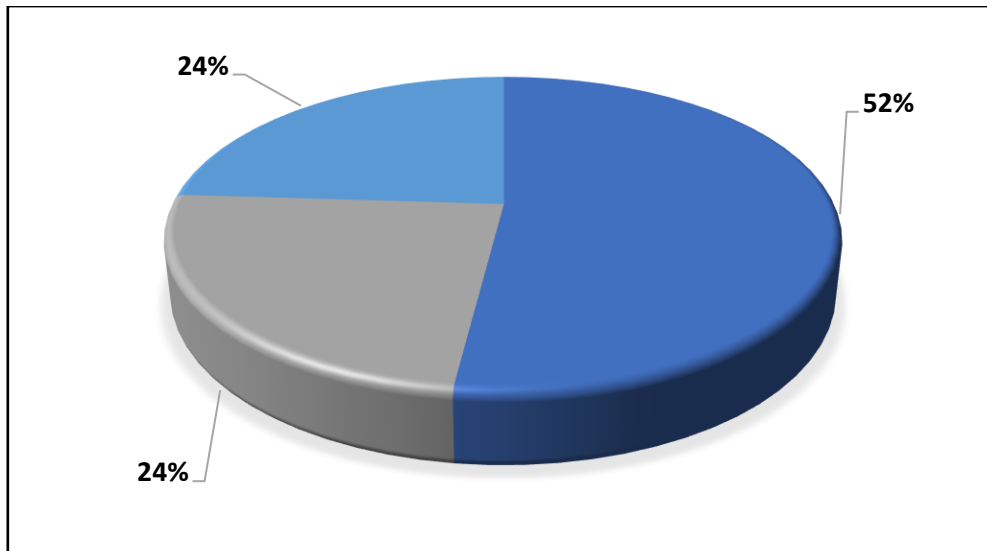
Frecuencia con que la empresa atiende a los clientes

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	13	52
Quincenal	6	24
Mensual	6	24
Total	25	100

Nota: Adaptado de: encuesta aplicada a los clientes

Figura 20

Porcentaje de frecuencia que la empresa atiende a los clientes



Nota: Adaptado de: tabla 16

Como se observa en la tabla 16 y figura 20, el 52% de los clientes establecen que son atendidos por la empresa de forma semanal; 24% dicen que los atiende quincenal y mensualmente respectivamente, en esta parte es importante mejorar el servicio de atención al cliente, todos deben ser atendidos de forma semanal.

Pregunta 3

¿De los medios de comunicación que emplea la empresa para promocionarse cual es de su mayor agrado?

Tabla 17

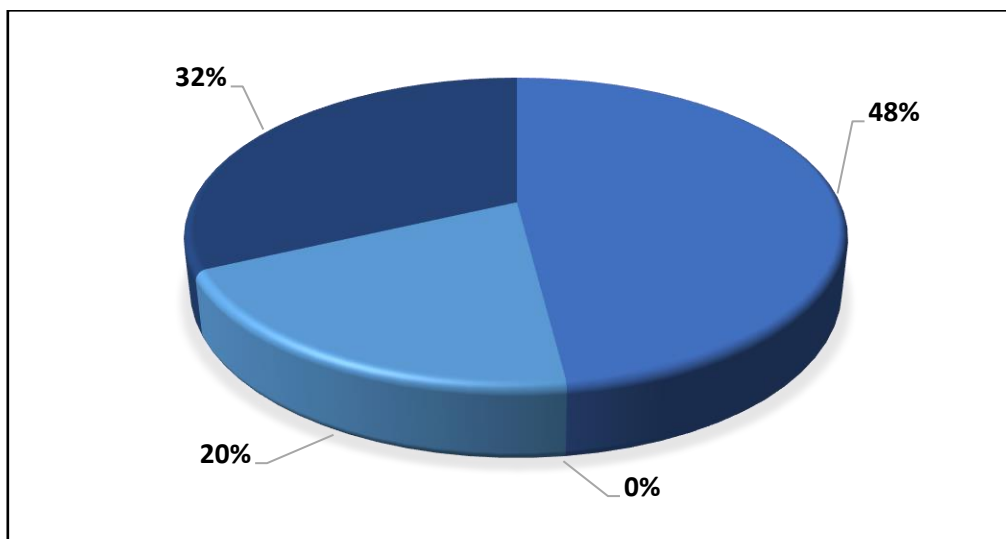
Nivel de preferencia de los clientes sobre los medios de comunicación que emplea la empresa para promocionar su producto

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Radio	12	48
Televisión	0	0
Afiches	5	20
Redes sociales	8	32
Total	25	100

Nota: Adaptado de: encuesta aplicada a los clientes

Figura 21

Porcentaje de preferencia de los clientes para la difusión del producto



Nota: Adaptado de: tabla 17

Como se observa en la tabla 17 y figura 21, el 48% de los clientes establecen que el mejor medio de promocionar el producto es la radio; 32% las redes sociales y 20% las volantes, es importante mencionar que en el mundo de los negocios actuales las redes sociales en la publicidad juegan un rol fundamental en la ciudadanía.

Pregunta 4

¿Se encuentra satisfecho con la empresa y sus productos?

Tabla 18

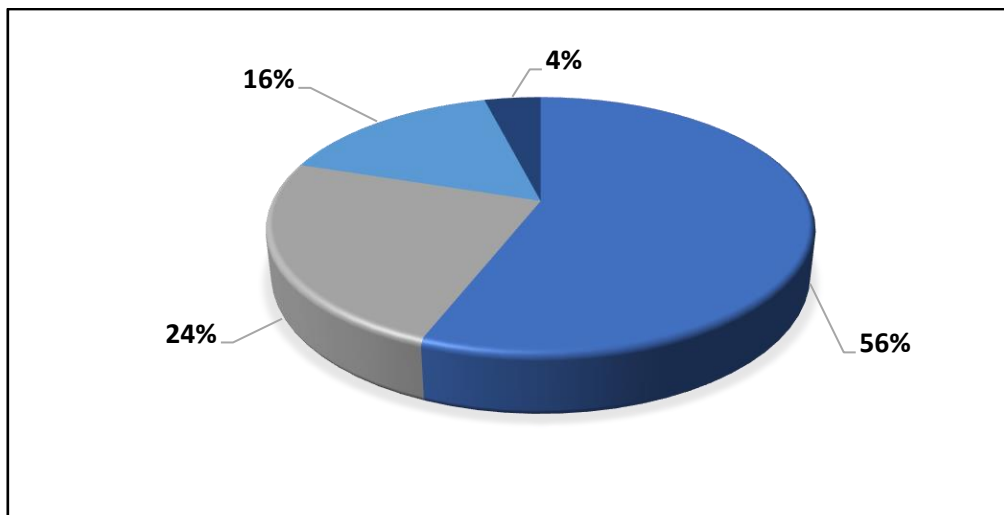
Nivel de satisfacción de los clientes para con la empresa y sus productos

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	14	56
Satisfecho	6	24
Insatisfecho	4	16
Completamente insatisfecho	1	4
Total	25	100

Nota: Adaptado de: encuesta aplicada a los clientes

Figura 22

Porcentaje de satisfacción de los clientes con la empresa y sus productos



Nota: Adaptado de: tabla 18

Como se observa en la tabla 18 y figura 22, un 56% de los clientes establecen estar muy satisfechos con la empresa y los productos; 24% se encuentran satisfechos; 16% insatisfechos y un 4% completamente insatisfechos, sin duda, esta parte hay que trabajar y mejorar la percepción de los clientes.

Pregunta 5

Cree Usted que la calidad del producto que ofrece la empresa es:

Tabla 19

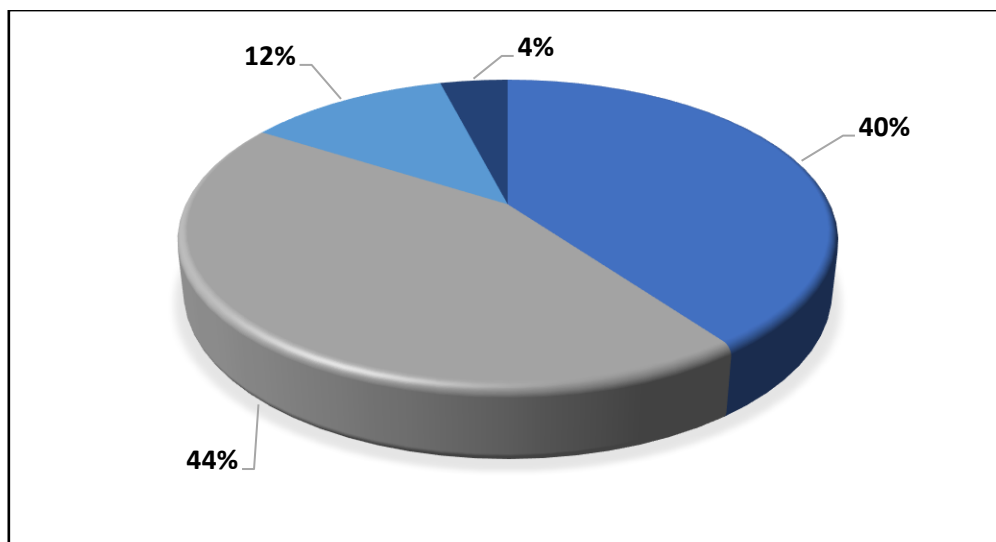
Nivel de apreciación de los clientes sobre la calidad del producto

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	10	40
Bueno	11	44
Regular	3	12
Malo	1	4
Total	25	100

Nota: Adaptado de: encuesta aplicada a los clientes

Figura 23

Porcentaje de apreciación de la calidad del producto por parte de los clientes



Nota: Adaptado de: tabla 19

Como se observa en la tabla 19 y figura 23, el 44% de los clientes lo percibe al producto como bueno; 40% como excelente; 12% como regular y tan solo un 4% como malo, sin duda, esta parte hay que trabajar y mejorar la percepción de ese 16%.

Pregunta 6

¿Por cuál de las siguientes características adquiere nuestros productos?

Tabla 20

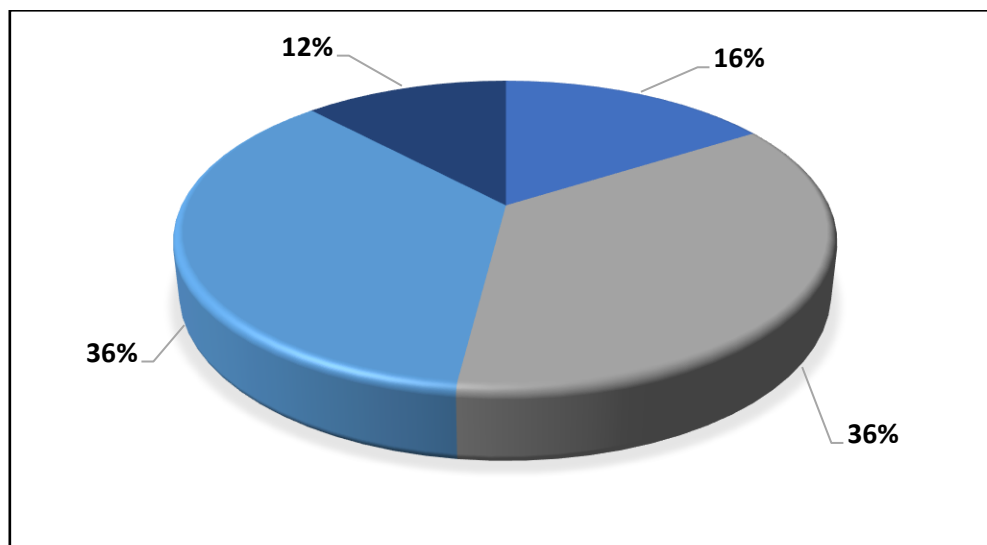
Características por la que los clientes adquieren los productos

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Buena atención	4	16
Precios	9	36
Calidad	9	36
Rotación	3	12
Total	25	100

Nota: Adaptado de: encuesta aplicada a los clientes

Figura 24

Porcentaje de apreciación de las características por la que los clientes compran el producto



Nota: Adaptado de: tabla 20

Como se observa en la tabla 20 y figura 24, el 36% de los clientes adquieren nuestros productos por el precio y la calidad respectivamente; un 16% por buena atención y un 12% por rotación de producto, esto denota un potencial en la empresa en cuanto a dos características de mucha importancia en la comercialización.

Pregunta 7

Considera Usted que los precios de nuestros productos son:

Tabla 21

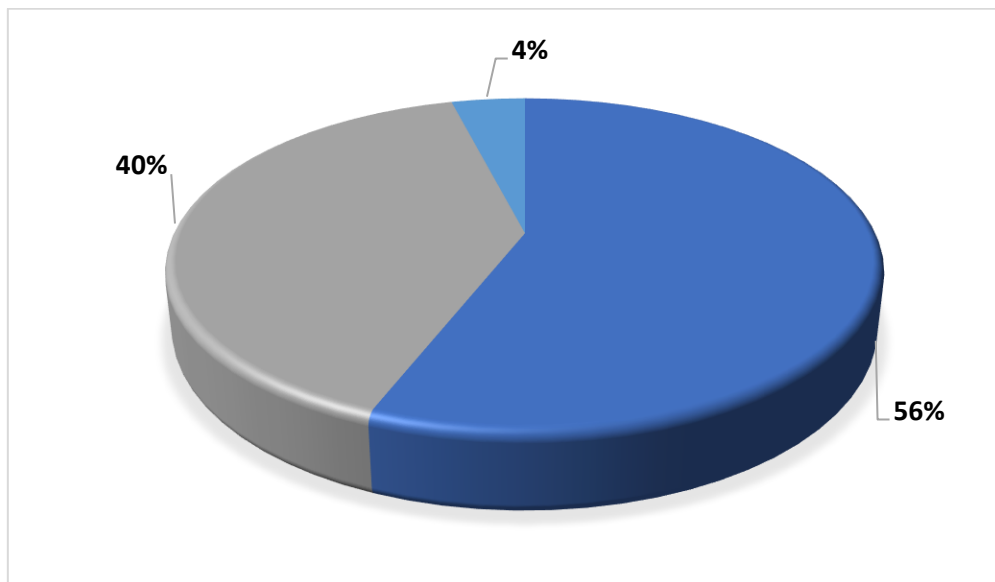
Percepción del precio que tienen los clientes respecto al producto

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Muy buenos	14	56
Buenos	10	40
Regulares	1	4
Total	25	100

Nota: Adaptado de: encuesta aplicada a los clientes

Figura 25

Porcentaje de apreciación que tienen los clientes respecto al precio del producto



Nota: Adaptado de: tabla 21

Como se observa en la tabla 21 y figura 25, el 56% de los clientes tiene una percepción de muy buena en el precio de nuestro producto; 40% lo observa como bueno y tan solo un 4% lo ve como regular, sin duda, esto permite apreciar que la empresa y su producto tiene una buena acogida, con un precio justo, pero indiscutiblemente estos se tienen que mejorar.

Pregunta 8

¿Considera que se debe mejorar algo de las características de nuestros productos?

Tabla 22

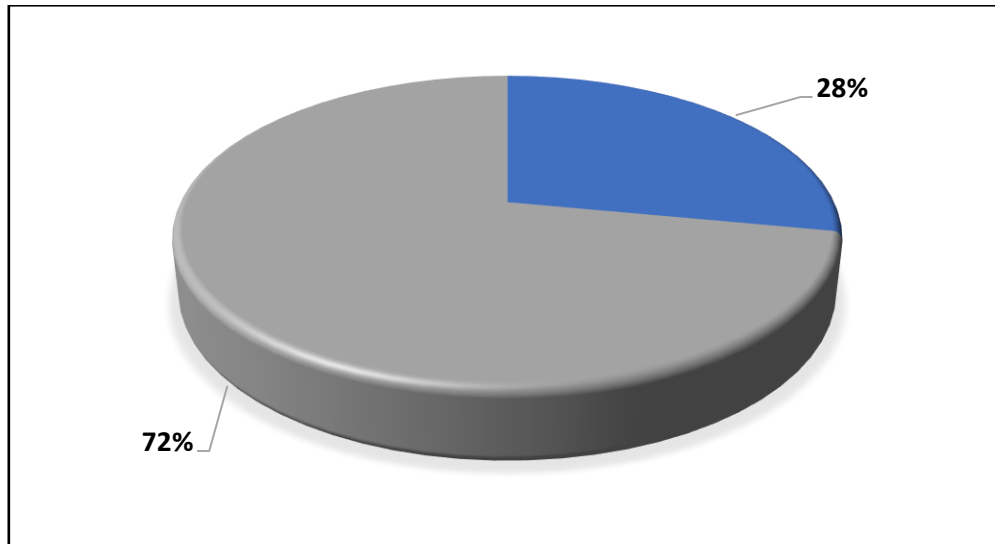
Percepción de los clientes sobre mejorar aspectos sobre el producto

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	28
No	18	72
Total	25	100

Nota: Adaptado de: encuesta aplicada a los clientes

Figura 26

Porcentaje de percepción de los clientes respecto a mejorar algunos aspectos del producto



Nota: Adaptado de: tabla 22

Como se observa en la tabla 22 y figura 26, el 72% de los clientes considera que se debe mejorar ciertas características del producto y un 28% no, considera que esta bien, lo que, sin duda, indica que se deben mejorar algunos aspectos inherentes a las diferentes actividades que realiza la empresa, para mantenerse y colocar el producto en el mercado.

Pregunta 9

¿Qué características se deberían mejorar?

Tabla 23

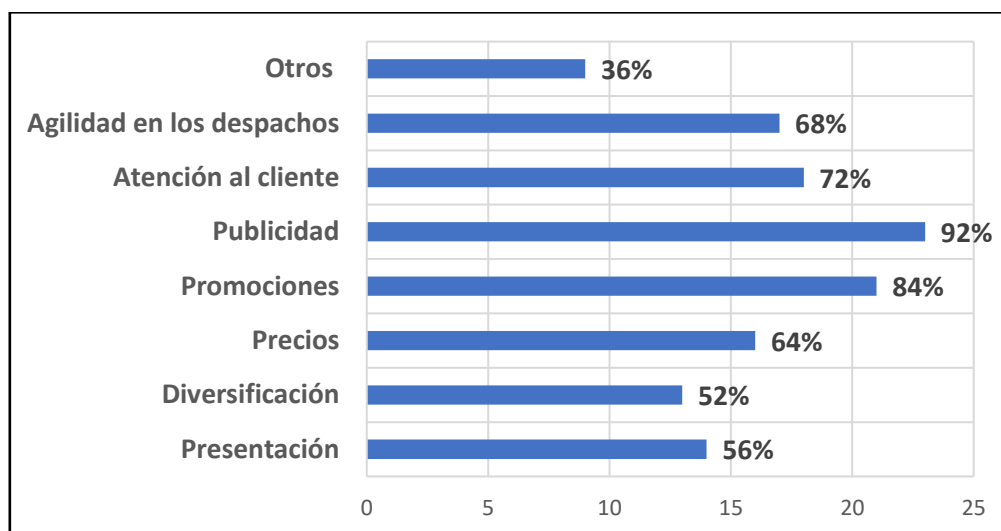
Características que deberían mejorarse de la empresa y del producto

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Presentación	14	56
Diversificación	13	52
Precios	16	64
Promociones	21	84
Publicidad	23	92
Atención al cliente	18	72
Agilidad en los despachos	17	68
Otros	9	36

Nota: Adaptado de: encuesta aplicada a los clientes

Figura 27

Porcentaje de apreciación de los clientes, respecto a mejorar algunas características de la empresa y del producto



Nota: Adaptado de: tabla 23

Como se observa en la tabla 23 y figura 27, el 92% de los clientes considera que se debe mejorar la publicidad; así mismo un 84% las promociones; 72% la atención al cliente; 68% agilidad en los despachos; 64% precios; 56% presentación; 52% diversificación; y un 36% del 100% otros, como se puede ver los clientes regulares presentan las pautas en las

que debe mejorar la empresa, así como, el producto, y con ello nos brindan las herramientas para nuestro plan estratégico.

6.4. Conclusiones del análisis externo o macro

Paso1: Identificamos las oportunidades y amenazas

6.4.1. Oportunidades

- Apoyo gubernamental a través de financiamiento (microcréditos y asesoramiento técnica).
- Norma legal con benéficos.
- Un 94,6% de las empresas en Ecuador son microempresas.
- Capacidad para realizar convenios con instituciones
- Apertura al crédito.
- Tecnología de punta.
- Know How.

6.4.2. Amenazas

- Impuestos elevados.
- Industrialización acorde a la realidad.
- Competencia desleal.
- Productos sustitutos
- Incremento de los precios de la materia prima.
- Alta competitividad.

6.5. Matriz de PORTER

Figura 28

Matriz de Porter



Nota: Adaptado de: Microempresa Más Café Palanda

6.5.1. Entrada de nuevos competidores

Para la implementación de una empresa que se dedique a la fabricación de productos de café existen algunas barreras de entrada, una de ellas es el capital que debe invertirse para lograr tener un stock de producto suficiente y de calidad para atender a los clientes de la microempresa, otro factor a tener en cuenta es el conocimiento de los productos que la empresa ofrece y necesita para atender al público en general, el mismo que es producto de la experiencia ganada con el tiempo, estos dos factores que sin duda son necesarios para la implementación de una empresa similar son factores que hacen que las barreras de entradas para nuevos competidores sean altas, lo cual significa que es complicado implementar empresas similares en el mercado local por su gran demanda.

6.5.2. Poder de negociación de los clientes

- **Estudio a los clientes**

Los compradores de hoy en día exigen más calidad en el producto, piden que el sabor del café tenga sea muy bueno, saludable y un precio accesible que cumplan con la certificación de ISO 9000.

Tabla 24

Control de Calidad "MÁS CAFÉ PALANDA"

Varietal	Blend (Typica, Criollo)
Altura	1750msnm
Origen	San Francisco El Vergel
Caficultor	Gilbert Abad
	<ul style="list-style-type: none">• Muestra 150g de café tostado (oscuro)• Notas del café• Aroma intenso, leve sensación a frutos secos, cacao• En sabor es una bebida muy intensa, pero según como se va enfriando se convierte en una bebida muy ligera, pierde cuerpo y sin acidez
Observaciones.	
Problemas en la clasificación de granos El tueste está muy expuesto a altas temperaturas Problemas con la cosecha y la clasificación de granos En Bebida.	
Para poder degustar de este café utilizamos dos métodos de preparación	
V60	Muy absorbente su bebida, pero por el exceso de tueste no tiene muchos atributos que mostrar más que el de su cuerpo intenso y luego al enfriar una bebida muy básica.
Prensa Francesa	Por el tiempo expuesto entre el agua y el café nos mostró una bebida muy fuerte y con demasiado cuerpo, pero su acidez sigue siendo muy baja.
Conclusión.	El blend de su café es un café muy interesante, el cual podríamos sacar a relucir todos sus atributos con una mejor recolección de granos, clasificación, a la vez en el tueste poderlo desarrollar desde un tueste medio hasta un city para así poder desarrollar más azúcares y poder exponer la acidez de su café.

Nota: Adaptado de: Microempresa Más Café Palanda

La microempresa "MÁS CAFÉ PALANDA" mantiene clientes fijos ya que ofrece productos de muy buena calidad, a buen precio y excelente atención al cliente. El segmento de mercado al que se dirige la empresa son las familias de Palanda que consumen café y también es un grupo dispuesto a adquirir productos de calidad para satisfacer las necesidades del cliente, por ello se considera una baja influencia en la determinación de precios y definición del servicio por parte de los clientes.

6.5.3. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores que existe es competir por un segmento de mercado dentro del cantón Palanda con la finalidad de posicionarse en la mente de los individuos y de esta manera lograr que la empresa se mantenga en el mercado local.

Podemos manifestar que en la actualidad este tipo de negocio se encuentra en una etapa de crecimiento dentro el mercado local, el mercado de clientes potenciales es aún más grande que los ofertantes del servicio.

6.5.4. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores para este tipo de productos son varios, por ello la empresa "MÁS CAFÉ PALANDA" cuenta con diferentes proveedores, lo que le permite tener facilidad de elegir condiciones de precios, calidad y entrega de pedido. se puede realizar cotizaciones y negociaciones, es decir que la empresa no es dependiente de los proveedores actuales y existe facilidad de realizar nuevos cambios en caso de que sea necesario; lo que representa una oportunidad muy buena para la empresa.

6.5.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Es el ingreso potencial de empresas que venden productos de similares características. Esta presencia de productos sustitutos suele establecer límites en los precios a cobrar por los productos (un precio mayor a este límite podría hacer que los clientes opten por el producto sustituto). Los productos sustitutos ingresan fácilmente cuando: los precios de los productos son bajos en comparación a los existentes.

6.5.6. Matriz de perfil competitivo

Tabla 25

Matriz de perfil competitivo de la Empresa Más Café Palanda

Factores de Éxito	Peso	Más Café Palanda			“Bracamoros Coffe”		“Café San Francisco”		“Café Palanda”	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	
Calidad del producto	0,3	4	1.2	3	0,9	2	0,6	3	0.9	
Competitividad	0,2	3	0,6	3	0.6	1	0.4	2	0.4	
Estrategias de mercado	0,2	3	0,6	2	0.4	3	0,6	2	0,4	
Experiencia en el mercado	0,3	3	0,9	4	1.2	2	0,6	3	0,9	
Total	1.00	13	3.3	12	3.1	8	2.2	10	2.6	

Nota: Los pesos y ponderaciones en a la matriz PC: 4 = Fortaleza mayor, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad mayor. Los pesos de los factores clave de éxito deben sumar 1.00. Adaptado de: Microempresa “Más Café Palanda”.

- **Análisis**

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa Más Café Palanda, así como, sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estrategia de la microempresa. Por otro lado, permite identificar los factores en que debe mejorar la empresa para poder mejorar su perfil competitivo.

- **Paso 1:** Asignamos una ponderación a cada factor, los valores oscilan entre 0.01 – 0.99, dándonos la suma de estas ponderaciones igual a 1.
- **Paso 2:** Asignamos una calificación de 1 a 4 a los factores distribuido de la siguiente manera: Oportunidad mayor 4, oportunidad menor 3, amenaza menor 2 y amenaza mayor 1.
- **Paso 3:** Se multiplica cada ponderación por la calificación del factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.
- **Paso 4:** La sumatoria de los resultados ponderados nos determina un valor el cual se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado es mayor de 2.5 hay predominio de las oportunidades sobre las amenazas; si es menor de 2.5 indica que existe

predominio de las amenazas sobre las oportunidades, y si es igual a 2.5 la empresa se mantiene estable.

- **Análisis**

Una vez establecida la ponderación para cada uno de los factores externos que influyen en la microempresa “MÁS CAFÉ PALANDA”, se logró los siguientes resultados totales ponderados entre las oportunidades y amenazas, cuyo valor es 3,3 puntos, lo que establece que existe un predominio de las oportunidades sobre las amenaza, es decir, tiene múltiples oportunidades para desenvolverse de mejor manera la empresa en su entorno externo y por lo tanto debe aprovechar las oportunidades que existen en el mercado para defender su crecimiento; pues resultan positivos y favorables para la misma, y, así lograr posicionarse fuertemente dentro del mercado.

6.5.7. Matriz de factores externos EFE

Tabla 26

Matriz EFE para la empresa Más Café Palanda

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		Fuente	Pond.	Calif.	Total
OPORTUNIDADES					
1.	Norma legal que apoya al microempresario	Factor social	0,07	3	0,21
2.	Capacidad para realizar convenios con instituciones	Factor económico	0,08	4	0,32
3.	Apoyo gubernamental a través de microempresas y asesoramiento técnica	Factor social	0,08	3	0,21
4.	Acceso al crédito de la micro y pequeña empresa del Ecuador.	Factor económico	0,08	4	0,32
5.	Tecnología de punta	Factor económico	0,07	4	0,28
6.	94,6% de las empresas de ecuador son microempresas.	Factor social	0,08	3	0,24
7.	Know How	Factor político	0,07	3	0,21
AMENAZAS					
1.	Plagas	Factor político	0,06	1	0,06
2.	Impuestos elevados.	Factor económico	0,07	2	0,14
3.	Aumento de la inflación.	Factor económico	0,06	1	0,06
4.	Industrialización	Factor económico	0,08	2	0,16
5.	Competencia desleal	Factor social	0,05	2	0,10
6.	Productos sustitutos	Factor económico	0,07	2	0,14
7.	Incremento de los precios de la materia prima	Factor económico	0,08	2	0,14
Total			1,00		2,59

Nota: Adaptado de: Microempresa “Más Café Palanda”.

6.6. Análisis interno

6.6.1. Producto

Es todo aquello tangible o intangible que se puede ofrecer a un mercado para su adquisición o consumo y su finalidad es satisfacer una necesidad o un deseo, posee atributos tangibles como forma, tamaño y color.

MÀS CAFÈ PALANDA, es una microempresa ubicada en el cantón Palanda, Provincia de Zamora Chinchipe. Su producto es procesado naturalmente, sin aditivos, y su materia prima es el café natural; siendo reconocido por sus atributos y por su logotipo. Su presentación es de un café molido empacado en una bolsa de aluminio herméticamente sellada, con un peso de 18 onzas. La etiqueta de Más Café Palanda, entre sus características presenta detalles del producto como composición y contenido neto.

- **Estrategias**

- ✓ Diseño de productos llamativos, atractivos de excelente calidad.
- ✓ Gama de productos diferenciadores de la competencia.
- ✓ Clientes permanentes y potenciales de Palanda y sus alrededores.
- ✓ Traslado de los productos a las empresas que se tiene convenios.
- ✓ Las empresas con convenios de crédito solicitan productos y no están disponibles se realizará un pedido emergente.

6.6.2. Precio

Se toma la decisión de cuál va a ser el precio al que se va a vender el producto y el margen de utilidad que se va a obtener por su venta.

La empresa MÀS CAFÈ PALANDA vende cada unidad de Café a un precio de \$4,50 la funda de 18 onzas que es pagado por los consumidores que adquieren nuestro producto en la organización.

- **Estrategias**

- ✓ Conceder descuentos a las empresas que tienen convenio con Más Café Palanda.
- ✓ Implantar paquetes con ofertas atractivas para las familias que adquieran el producto.
- ✓ Otorgar descuentos corporativos dependiendo de la compra del cliente.
- ✓ Crear paquetes promocionales con los productos más vendidos en la empresa.
- ✓ Descuentos en ventas al por mayor.

6.6.3. Plaza

Se define donde comercializar el producto/servicio que se ofrecerá, además se debe considerar el manejo efectivo de los canales de distribución.

El producto Más Café Palanda es comercializado para todas las familias del sector y también se comercializa el café en las zonas aledañas como parroquias y barrios.

- **Estrategias**

- ✓ Clientes permanentes y potenciales en el cantón de Planada y sus alrededores.
- ✓ Posicionar nuevas plazas de negocios.
- ✓ Atraer clientes potenciales.
- ✓ Precios diferenciadores y competitivos
- ✓ Traslado de los productos según convenios comerciales.

6.6.4. Promoción

Es la manera de comunicar, informar y persuadir a los clientes sobre la empresa, los productos que se ofrecen y las ofertas que mantiene con la finalidad de ganar espacio en el mercado que está participando

La promoción inicial de MÀS CAFÈ PALANDA se da a los clientes de nuestra empresa, la misma que se da por la compra de productos, esto también se informa a los consumidores los atributos del producto, hacer degustaciones del café y por último indicar las diferentes promociones que hay como, por la compra de \$ 50,00 le doy una camisetas, llavero, gorras y esfero.

- **Estrategias:**

- ✓ Anuncios radiales.
- ✓ Publicidad impresa.
- ✓ Trípticos.
- ✓ Sitio web Site de la empresa diseño y creación.
- ✓ Camisetas distintivas con el logo de la empresa para el personal.

Las principales áreas funcionales auditadas en la empresa para recabar información de primera mano son:

6.6.5. Administración/Gerencia

En el área administrativa la microempresa "MÁS CAFÉ PALANDA" se ha podido identificar que la empresa no cuenta con planificación estratégica, esto hace que se encuentre sensible ante ciertos fenómenos que se presentan en su ambiente, no existen una estructura definida que permitan conocer de forma clara la jerarquía y líneas de mando de la empresa, además, no tiene definido la filosofía empresarial el cual afecta de manera directa el desarrollo de las actividades de la organización.

Figura 29

Presentación de los productos de “Más Café Palanda”



Nota: Adaptado de: <https://n9.cl/nocaop>

6.6.6. Historia de la creación de la Microempresa “MÁS CAFÉ PALANDA”

Más café Palanda es una microempresa dedicada a la creación de este producto, se encuentra ubicada en la Provincia de Zamora Cantón Palanda. La empresa cuenta con instalaciones propias acordes y adecuadas a las necesidades y requerimientos de los clientes.

El propietario es el señor Ingeniero Jenrry Anguizaca quien comenzó su negocio como una forma de ayuda económica, el negocio inicio sus operaciones en el año 2012 solicitando un préstamo de USD 5000.00 para la adquisición de los equipos para la empresa, al inicio comenzó con su familia, con la venta que realizaba del producto adquiriría un mayor número de maquinaria y herramientas para el local, hace un año y medio se expandió el local, en la actualidad cuenta con dos trabajadores y ofrece un servicio de mayor eficiencia a sus clientes.

6.6.7. Características del producto

- **Cafeína:** el café contiene esta sustancia que ayuda a contrarrestar la fatiga y la somnolencia.
- **Producto más comercializado:** La microempresa Más Café Palanda producen el 80% de todo el café del sector y las diferentes empresas dependen muchos de ellas.
- **Aroma:** una de las características más sobresalientes del café es el olor que emana y es muy buscada por los clientes.
- **Sabor:** Una de las características del café más complejas por la cantidad de aromas que posee el producto.

6.6.8. Filosofía empresarial

- **Visión:** Brindar el producto y mejor servicio en nuestro local para lograr que nuestros clientes tengan una atención de calidad dentro de un ambiente acogedor, agradable y único y con eso un producto de calidad.

- **Misión:** Colocar nuestra microempresa y producto entre los de mayor reconocimiento a nivel de nuestra cantón y ciudad, otorgando la mejor calidad en nuestros servicios ofrecidos hacia nuestros clientes.
- **Valores**
 - ✓ Honestidad
 - ✓ Innovación
 - ✓ Trabajo en equipo
 - ✓ Comunicación
 - ✓ Solidaridad.
- **Horario de atención:** Lunes a sábado 09h00 a 14h00 y 15h00 a 19h00

6.6.9. **Macrolocalización**

La empresa se encuentra ubicada en:

- ✓ **País:** Ecuador
- ✓ **Provincia:** Zamora Chinchipe.
- ✓ **Cantón:** Palanda

6.6.10. **Microlocalización**

La empresa Más Café Palanda se encuentra ubicada en la calle Jorge Valarezo y Emilio Eguiguren, a 200 metros de la Iglesia matriz de Palanda.

Figura 30

Ubicación de Más Café Palanda



Nota: Adaptado de: Google Map Palanda

6.7. **Matriz factores internos - EFI**

6.7.1. **Desarrollo de la matriz**

Paso 1: Identificar las FORTALEZAS y DEBILIDADES de la empresa.

- **Fortalezas**
 - ✓ Calidad en los productos elaborados
 - ✓ Instalaciones propias
 - ✓ Buenas relaciones entre los trabajadores
 - ✓ Buena comunicación entre clientes y a la microempresa
 - ✓ Precios Accesibles
 - ✓ Tecnología sofisticada.
 - ✓ Variedad de productos
- **Debilidades**
 - ✓ Escasa Producción.
 - ✓ Falta de Capital.
 - ✓ No capacitan al personal en las ventas.
 - ✓ Falta de Logística
 - ✓ Falta de estudio de mercado
 - ✓ La elaboración del producto se lo realiza empíricamente.
 - ✓ La publicidad es limitada.
- **Paso 1:** Determinamos una ponderación a cada factor, el valor oscila entre 0.01- 0.99 y la sumatoria de estas ponderaciones debe ser igual a 1.
- **Paso 2:** Determinamos una calificación 1 a 4, realizada de la siguiente manera: fortaleza mayor 4, fortaleza menor 3, debilidad mayor 1 y debilidad menor 2
- **Paso 3:** Cada ponderación se multiplica por la calificación de cada elemento, quedando como respuesta el resultado ponderado.
- **Paso 4:** La sumatoria de los resultados derivados se los analiza de la siguiente manera: si el resultado es mayor que 2.5, nos indica que existe predominio de las fortalezas sobre las debilidades; en cambio sí es menor que 2.5, existe predominio de las debilidades sobre las fortalezas. Y si es igual la empresa se conserva firme.

Tabla 27*Matriz de factores – EFI*

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	Pond.	Calif.	TOTAL,
FORTALEZAS			
1. Calidad en los productos elaborados	0,07	3	0,21
2. Instalaciones propias	0,08	4	0,32
3. Buena relación entre los trabajadores	0,07	2	0,14
4. Buena comunicación entre los clientes y la microempresa	0,08	3	0,21
5. Precios accesibles	0,07	4	0,28
6. Tecnología sofisticada	0,06	4	0,24
7. Variedad de productos	0,07	3	0,21
DEBILIDADES			
1. Escasa Producción	0,07	2	0,14
2. Falta de Logística	0,07	3	0,21
3. No capacitan al personal en ventas	0,06	2	0,12
4. La publicidad es limitada	0,07	1	0,07
5. Falta de estudio de mercado	0,06	2	0,12
6. Falta de Capital	0,08	2	0,16
7. La elaboración de producto al hacen empíricamente	0,07	3	0,21
Total	1.00		2,64

Nota: Adaptado de: Análisis interno de la empresa “Más Café Palanda”

- **Análisis**

Una vez establecida la ponderación para cada uno de los factores internos que influyen en la microempresa “MÁS CAFÉ PALANDA”, se obtuvo los siguientes resultados, como podemos darnos cuenta en el cuadro anterior se detalla que la suma de los totales ponderados entre las fortalezas y debilidades nos da un valor de 2,64 puntos lo que determina que existe un predominio de las fortalezas sobre las debilidades, por consiguiente la empresa debe desarrollar estrategias que le permita aprovechar las fortalezas, siendo preciso establecer planes operativos para contrarrestar las debilidades y así lograr un enfoque en el mercado frente a la competencia en beneficio de la empresa.

6.8. Entrevista aplicada al Gerente de la microempresa “Más Café Palanda”

1. **¿Usted qué cargo tiene en la empresa?**

Yo dentro de la empresa tengo el cargo de Propietario y Gerente.

2. **¿Qué nivel de educación posee usted?**

Título Profesional, Ing. Comercial.

3. ¿Tiene conocimientos técnicos para dirigir la empresa?

Si poseo conocimientos propios ya con los años he ido ganando mucha experiencia.

4. ¿La empresa más café cuenta con una filosofía empresarial, misión, visión, objetivos generales, valores y principios?

No la empresa no cuenta con esta filosofía.

5. ¿Cómo es la relación con sus empleados?

La relación con mis empleados dentro y fuera es muy buena ya que hay mucha comunicación entre nosotros.

6. ¿La empresa Más Café Palanda cuenta con un Plan Estratégico?

No cuenta con un plan estratégico.

7. ¿El personal cuenta con una vestimenta adecuada al momento de otorgar el servicio?

El personal que labora en nuestra empresa cuenta con la indumentaria adecuada para realizar el trabajo.

8. ¿Cuál cree usted que es la principal razón que los clientes eligen el servicio de la empresa

Puedo decir que la calidad y precio es uno de los factores prioritarios el porque la gente adquiere nuestros productos.

9. ¿La empresa cuenta con local propio?

Si cuenta con local propio adecuado para brindar nuestro servicio de mejor calidad.

10. ¿Por qué medio ha realizado publicidad de su empresa más café

Se realiza la publicidad de la empresa por radio y redes sociales ya que estos tienen más acogida dentro del sector.

• Análisis

Es importante mencionar que la empresa esta guiada por una persona que tiene una clara idea de lo que significa el procesos y comercialización del café, es un profesional preparado en el campo de la ingeniería comercial, por lo tanto, conoce de los procesos inherentes a la administración de empresas. Desde su apreciación el reconoce las falencias de la empresa, y en las cuales debe enmarcase este Plan Estratégico, además a esto se suma la serie de datos que se han logrado obtener de las encuestas aplicadas, las mismas que muestran una serie de falencias, como oportunidades, que tienen que ser aprovechadas para lograr alcanzar los objetivos y el éxito en la gestión empresarial.

6.9. Entrevistas aplicadas a los empleados de la Empresa “MÁS CAFÉ PALANDA”

1. ¿Qué nivel de estudios posee?

Empleado 1: Secundaria

Empleado 2: Secundaria

2. ¿Qué cargo desempeña usted en la empresa?

Empleado 1: Ventas

Empleado 2: producción

3. ¿Cuántos años lleva usted trabajando en la empresa

Empleado 1: 4 años

Empleado 2: 6 años

4. ¿Cuenta su empresa con la tecnología adecuada para que Ud. desempeñe adecuadamente sus funciones?

Empleado 1: la empresa cuenta con lo suficiente de tecnología para realizar el trabajo

Empleado 2: le falta todavía tecnología para poder producir de mejor manera, pero esto no afectado nuestro trabajo.

5. ¿En la empresa se tiene reuniones de trabajo?

Empleado 1: si tenemos, pero cuando es urgente y necesario

Empleado 2: si hacemos reuniones de trabajo

6. ¿La empresa promueve que los empleados sean competitivos?

Empleado 1: si promueve

Empleado 2: si

7. ¿Considera Ud. que el servicio que se brinda a los clientes es la adecuada?

Empleado 1: si es muy adecuada porque tenemos la buena comunicación con los clientes y los atendemos de manera eficiente.

Empleado 2: si atendemos ya que política de la empresa y a parte los clientes son muy importantes y valioso para nosotros.

8. ¿Las relaciones interpersonales con el gerente propietario son adecuadas?

Empleado 1: podemos decir que muy satisfactorias

Empleado 2: bien adecuadas.

9. ¿En la empresa hay un ambiente adecuado de trabajo?

Empleado 1: si hay un gran ambiente de trabajo

Empleado 2: trabajamos en un ambiente estable.

10. ¿Conoce usted si la empresa tiene establecidos objetivos?

Empleado 1: Si, ser una empresa muy innovadora dentro del mercado

Empleado 2: Tener publicidad para nuestros clientes.

• **Análisis**

El personal operativo tiene una educación media, uno esta direccionado al área de ventas y otro a la parte productiva; el tiempo de trabajo se ubica entre los cuatro a seis años; existen discrepancias entre ambos en cuanto al nivel tecnológico de la empresa, el cual sin duda tiene que ser mejorado, particular que se corrobora con las encuestas; el trabajo según su criterio es conjunto, considerando que las reuniones deben ser con mayor continuidad,

para mejorar el aspecto productivo y comercial; existe por otra parte un buen liderazgo de la dirección promoviendo con ello la competitividad en las labores encomendadas; la atención al cliente es prioritaria en la empresa y se direcciona a dar satisfacción al cliente; existe una buena comunicación entre los niveles, lo que le ha permitido a la empresa un nivel de eficiencia, mantenido un buen ambiente laboral lo que permite conocer cuáles son los objetivos de la empresa y a donde se pretende llegar

6.10. Diagnostico

Un diagnóstico tiene como objetivo establecer las estrategias que se debe realizar para corregir los errores que se presentan dentro del proceso investigativo.

El análisis DAFO. Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, metodología utilizada en el estudio de la situación de la empresa, mediante el cual permitió analizar las características internas (debilidades y fortalezas) y la situación externa (amenazas y oportunidades).

Tabla 28

Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad en los productos elaborados ▪ Instalaciones propias ▪ Buenas relaciones entre los trabajadores ▪ Buena comunicación entre clientes y a la microempresa ▪ Precios Accesibles ▪ Tecnología Sofisticada ▪ Variedad de productos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escasa producción ▪ Falta de Capital ▪ No capacitan al personal en ventas ▪ La publicidad es escasa ▪ Falta de estudio de mercado ▪ Falta de logística. ▪ La elaboración de producto al hacen empíricamente
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo gubernamental a través de microcréditos y asesoramiento técnica. ▪ Norma legal que apoya al microempresario. ▪ 94,6% de las empresas en Ecuador son microempresas ▪ Capacidad para realizar convenios con instituciones ▪ Acceso al crédito de la micro y pequeña empresa del Ecuador. ▪ Tecnología de punta ▪ Know How 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Industrialización ▪ Impuestos elevados. ▪ Aumento de la inflación. ▪ Plagas. ▪ Competencia desleal ▪ Productos sustitutos ▪ Incremento de la materia prima.

Adaptado de: Trabajo de investigación y análisis de datos. Elaborado; el autor

Tabla 29

Matriz de alto impacto

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad en los productos elaborados ▪ Instalaciones propias ▪ Buenas relaciones entre los trabajadores ▪ Buena comunicación entre clientes y a la microempresa ▪ Precios accesibles ▪ Tecnología sofisticada ▪ Variedad de productos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escasa producción ▪ Falta de capital ▪ No capacitan al personal en las ventas. ▪ La publicidad es limitada ▪ Falta de estudio de mercado ▪ Falta de logística ▪ La elaboración de producto al hacen empíricamente
	FACTORES EXTERNOS		
	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS D.O.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo gubernamental a través de microcréditos y asesoramiento técnica. ▪ Norma legal que apoya al microempresario. ▪ 94,6% de las empresas en Ecuador son microempresas ▪ Capacidad para realizar convenios con instituciones ▪ Acceso al crédito de la micro y pequeña empresa del Ecuador. ▪ Tecnología de punta ▪ Know How 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redefinir la filosofía de la empresa. ▪ Ampliación del mercado hacia otras ciudades. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar un plan promocional en base a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TICs). ▪ Definir programas promocionales y publicitarios que permitan hacer conocer los productos que ofrece la empresa Más Café Palanda. ▪ Para promocionar el producto se firmará convenio con instituciones públicas, como el Ministerio de Producción, Comercio Exterior Inversiones y Pesca, para participar en las diferentes ferias del Ecuador.
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS F.A.	ESTRATEGIAS D.A.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Industrialización ▪ Impuestos elevados. ▪ Aumento de la inflación. ▪ Plagas. ▪ Competencia desleal ▪ Productos sustitutos ▪ Incremento de la materia prima. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar política de precios de los productos que ofrece la empresa más café Palanda. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar capacitaciones con profesionales capacitados en los diferentes temas.

Nota: Adaptado de: Trabajo de investigación y análisis de datos. Elaborado: el autor

Tabla 30*Resumen de objetivos estratégicos*

NUMERO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Objetivo 1	Redefinir la filosofía empresarial de la microempresa "MÁS CAFÉ PALANDA
Objetivo 2	Elaborar y firmar convenios con las instituciones públicas y privadas para ofertar sus productos
Objetivo 3	Ampliar el mercado a través de puntos de venta.
Objetivo 4	Definir programas promocionales y publicitarios que permitan hacer conocer los productos que ofrece la empresa Más Café Palanda.
Objetivo 5	Elaborar capacitaciones al personal en los diferentes ámbitos.

Nota: Adaptado de: Trabajo de investigación y análisis de datos. Elaborado: El autor

7. Discusión

7.1. Propuesta

7.1.1. Título

Plan estratégico para la microempresa “más café Palanda” del cantón Palanda

7.1.2. Objetivo general

Elaborar un plan estratégico para la microempresa “Más Café Palanda” del cantón Palanda provincia de Zamora Chinchipe

7.1.3. Plan a mediano plazo

Establecer una propuesta mediante la implementación de tres planes a mediano plazo para cumplir con la meta, los cuales se describen a continuación:

Tabla 31*Plan a mediano plazo año 2023*

Programas	Proyectos	Objetivos estratégicos	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de terminación	costo
Personal	Plan de capacitación	Gestionar una capacitación	Gerente	1 de marzo	20 de marzo	400.00
	Plan de convenios	Generar la firmar de convenios con las instituciones públicas y privadas para ofertar sus productos	Gerente	3 de mayo	3 de junio	1.000,00
	Filosofía empresarial.	Redefinir la filosofía empresarial de la microempresa "MÁS CAFÉ PALANDA.	Gerente	7 de agosto	25 de agosto	500.00
	Plan de talento humano	Desarrollar la estructura organizativa como el manual de funciones.	Gerente	5 de octubre	27 de octubre	200,00
	comercialización	Incentivar las ventas para alcanzar la visión.	Definir programas promocionales y publicitarios que permitan hacer conocer los productos que ofrece la empresa Más Café Palanda.	Gerente	15 de noviembre	30 de diciembre
Total						\$ 3,100,00

Nota: Adaptado de: Trabajo de investigación y análisis de datos. Elaborado; el autor

Tabla 32*Plan a mediano plazo año 2024*

Programas	Proyectos	Objetivos estratégicos	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de terminación	costo
Personal	Plan de capacitación	Gestionar una capacitación	Gerente	1 de marzo	20 de marzo	400,00
Finanzas	Elaborar un Plan de inversión.	Ampliar y remodelar, adquirir maquinaria.	Gerente	4 Julio	30 de noviembre	50.000,00
comercialización	Incentivar las ventas para alcanzar la misión de la empresa	Definir programas promocionales y publicitarios que permitan hacer conocer los productos que ofrece la empresa Más Café Palanda.	Gerente	5 de noviembre	31 de diciembre	1.000,00
	Plan de ventas.	Establecer estrategias de asesoramiento a los clientes.	Gerente	7 de enero	31 de diciembre	500,00
Total						\$51.900,00

Nota: Adaptado de: Trabajo de investigación y análisis de datos. Elaborado; el autor

Tabla 33*Plan a mediano plazo año 2025*

Programas	Proyectos	Objetivos estratégicos	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de terminación	Costo
Personal	Plan de capacitación	Gestionar capacitación	Gerente	1 de marzo	20 de marzo	400.00
Comercialización	Incentivar las ventas para alcanzar la visión de la empresa.	Definir programas promocionales y publicitarios que permitan hacer conocer los productos que ofrece la empresa Más Café Palanda.	Gerente	5 de noviembre	31 de diciembre	1000.00
	Plan de ventas.	Establecer estrategias de asesoramiento a los clientes.	Gerente	7 de enero	31 de diciembre	500.00
Total						\$1,900

Nota: Adaptado de: Trabajo de investigación y análisis de datos. Elaborado; el autor

7.1.4. Plan operativo anual (POA)

A través de este instrumento oficial permite a cada responsable del departamento desenvolver los objetivos y las directrices que deben cumplir en la empresa.

a. Resumen de los objetivos estratégicos

A continuación, se define los objetivos estratégicos:

- **Objetivo 1:** Redefinir la filosofía empresarial de la microempresa “MÁS CAFÉ PALANDA.
- **Objetivo 2:** Elaborar y firmar convenios con las instituciones públicas y privadas para ofertar sus productos.
- **Objetivo 3:** Elaborar capacitaciones al personal en los diferentes ámbitos.
- **Objetivo 4:** Ampliar del mercado a través de puntos de venta.
- **Objetivo 5:** Definir programas promocionales y publicitarios que permitan hacer conocer los productos que ofrece la empresa Más Café Palanda.

Tabla 34*Plan operativo anual 2023*

Programas	Proyectos	Objetivos estratégicos	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de terminación	costo
	Diseño organizacional	Redefinir la filosofía empresarial de la microempresa "MÁS CAFÉ PALANDA.	Gerente	7 de agosto	25 de agosto	500.00
Personal	Plan de convenios	Elaborar y firmar convenios con las instituciones públicas y privadas para ofertar sus productos	Gerente	3 de mayo	3 de junio	1.000,00
	Plan de capacitación	Gestionar capacitaciones	Gerente	1 de marzo	20 de marzo	400.00
	Plan de talento humano	Desarrollar la nueva estructura organizativa	Gerente	5 de octubre	27 de octubre	200,00
Comercialización	Incentivar las ventas para alcanzar la visión.	Definir programas promocionales y publicitarios que permitan hacer conocer los productos que ofrece la empresa Más Café Palanda.	Gerente	15 de noviembre	30 de diciembre	1.000,00
Total						\$ 3.100,00

Adaptado de: Trabajo de investigación y análisis de datos. Elaborado; el autor

7.1.5. Resumen de las estrategias

a. Objetivo estratégico 1

Tabla 35

Redefinir la filosofía empresarial de la microempresa "Más Café Palanda"

ESTRATEGIA	Redefinir la filosofía empresarial para la Microempresa Más Café Palanda.
TÁCTICA	<ul style="list-style-type: none">▪ Elegir la misión, visión.▪ Hacer un organigrama estructural para saber los niveles jerárquicos en la empresa más café.▪ Dar a conocer la filosofía empresarial de manera especial a los trabajadores de la empresa.
POLÍTICA	<ul style="list-style-type: none">▪ incentivar a las personas de la empresa el cumplimiento de los principios y valores.▪ Utilizar los medios adecuados para dar a conocer la filosofía empresarial como afiches y hojas volantes.
FINANCIAMIENTO	El costo del cumplimiento de este objetivo es de USD 500,00
RESPONSABLE	GERENTE-PROPIETARIA: Ing. Jenrry Anguizaca.
META	Para el año 2025 lograr en la empresa "MÁS CAFÉ PALANDA" un personal comprometido con la microempresa y por ende que realicen su trabajo de la mejor manera, lo que implica ser eficientes y trabajar en equipo.

Nota: Adaptado de: Trabajo de investigación, análisis de datos, Tabla 33. Elaborado; el autor

- **ESTRATEGIA:** Se establecerá la respectiva misión, visión, principios, valores y organigrama estructural; con el fin de identificar la forma de ser de la empresa Más Café Palanda, así mismo lograr la jerarquización de esta con sus departamentos, para administrar y aprovechar al máximo los recursos que hay.
- **TÁCTICA:** Que las personas que trabajan en la empresa y el público en general se informen de una forma correcta sobre su organización llamando su atención y por ende se identifiquen con la empresa Más Café Palanda.
- **ACTIVIDAD:** La investigación realizada se le dará a conocer al gerente de la microempresa y este lo publicará de manera correcta dentro y fuera de la organización.
- **POLÍTICAS:**
 - Dar a conocer la filosofía empresarial a todos los trabajadores de la empresa Más Café Palanda.

- Incentivar a los trabajadores de la empresa el cumplimiento de los principios y valores dentro y fuera de la organización.
- Utilizar los medios necesarios para dar a conocer la filosofía empresarial como, por ejemplo: afiches y hojas volantes.
- **FINANCIAMIENTO:**

El costo del cumplimiento de este objetivo es de USD 500,00, como se detalla a continuación:

Tabla 36

Presupuesto Redefinir la filosofía empresarial de la microempresa

DETALLE	CANTIDAD	VALOR	COSTO
Profesional	1	250.00	250.00
Afiches (1/2 ciento)	500	0,40	200.00
Hojas volantes	1000	0,05	50.00
Total			500.00

Nota: Adaptado de: investigación de campo

- **RESPONSABLE:**
Gerente: Ing. Jenrry Anguizaca.
- **META:** Lograr en la microempresa “MÁS CAFÉ ‘PALANDA” cuenta con personal comprometido para que su labor sea muy eficiente y de esta manera que los clientes obtengan un servicio de calidad.

Figura 31

Misión propuesta para la empresa “Más Café Palanda”



La Empresa “MÁS CAFÉ PALANDA”, realiza el proceso de fabricación y venta de productos de café, de forma directa, se encuentra comprometida en comercializar de productos de calidad y a precios accesibles, priorizando la buena atención, generando confianza en un marco de solvencia y transparencia dentro del cantón Palanda, provincia de Zamora Chinchipe.

Nota: Adaptado de: Investigación de campo. Elaborado; el autor

Figura 32

Visión propuesta para la empresa “Más Café Palanda”



La Empresa “MÁS CAFÉ PALANDA”, se orienta al crecimiento y ser una empresa líder en el mercado local y nacional; ofreciendo productos de calidad, excelente servicio, con personal altamente calificado, y productos que satisfagan las expectativas del consumidor, potenciando el desarrollo del sector económico y social del cantón Palanda de la provincia de Zamora Chinchipe.

Nota: Adaptado de: Investigación de campo. Elaborado; el autor

Figura 33

Valores propuesta para la empresa “Más Café Palanda”

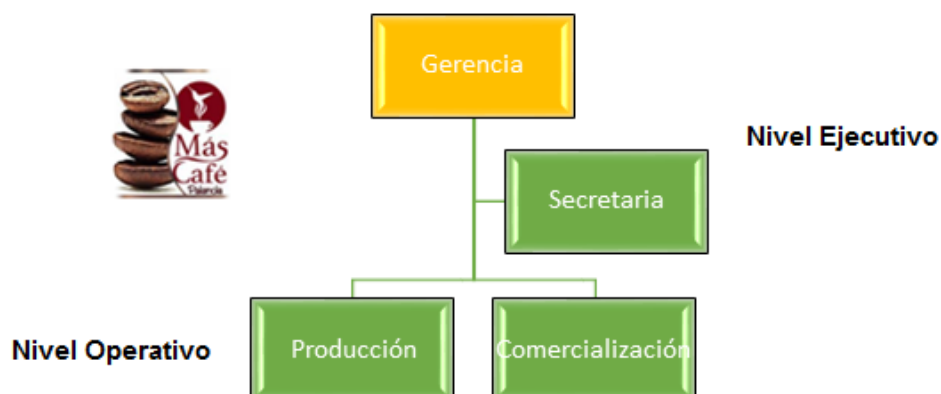


- **Amabilidad.** La base esencial de un buen servicio es el buen trato agradable y con respeto.
- **Honestidad y Responsabilidad.** El trato a nuestros clientes se fundamenta en la honestidad y el respeto.
- **Respeto.** El respeto que se ofrece por parte de nuestro equipo de trabajo se realiza en base a la responsabilidad tanto con nuestros clientes.
- **Servicio.** Brindar a la ciudadanía un excelente servicio y productos de calidad.

Nota: Adaptado de: Investigación de campo. Elaborado; el autor

Figura 34

Organigrama estructural de la empresa “Más Café Palanda”



Nota: Adaptado de: Investigación de campo. Elaborado; el autor

b. Objetivo estratégico 2

Tabla 37

Firma convenios con las instituciones públicas y privadas para ofertar sus productos

ESTRATEGIA	Elaborar y firmar convenios con las instituciones públicas y privadas para ofertar sus productos.
TÁCTICA	Ofertar los servicios a las empresas del cantón y colegio de su localidad y el GAD de Palanda.
POLÍTICA	Firmar convenios donde se estipulen los acuerdos.
FINANCIAMIENTO	El costo del cumplimiento de este objetivo es de USD 1.000,00
RESPONSABLE	GERENTE-PROPIETARIA: Ing. Jenry Anguizaca.
META	Para el año 2023 lograr en la empresa “MÁS CAFÉ PALANDA” obtenga el 50% de convenios con las instituciones del cantón Palanda.

Nota: Adaptado de: Trabajo de investigación, análisis de datos. Elaborado; el autor

- **ESTRATEGIA:** Se elabora y firma convenios tanto con instituciones públicas y privadas con la finalidad de retener más mercado y lograr conservarse en el mercado.
- **TÁCTICA:** Se contratará a un abogado por servicios ocasionales, el mismo que se encomendará la elaboración de los documentos, los mismos servirán para los convenios con las empresas públicas y privadas.
- **POLÍTICA:**
 - Dar a conocer las gestiones que la empresa Más Café Palanda desarrolla de manera especial a los trabajadores.

- Proporcionar información de los requisitos que cada empresa exige en sus convenios a todos los trabajadores de la empresa, con la finalidad de garantizar la calidad del servicio.
- **FINANCIAMIENTO:** El costo del cumplimiento de este objetivo es de USD 1.000,00 como se detalla a continuación:

Tabla 38

Presupuesto gestionar convenios

DETALLE	CANTIDAD	VALOR	COSTO
Asesor Jurídico	1	500.00	500.00
Otros legales	1	500.00	500.00
Total			1.000.00

Nota: Adaptado de: investigación de campo

- **RESPONSABLE:** Gerente: Ing. Jenrry Anguizaca.
- **META:** Se pretende con este objetivo lograr en la empresa “MÁS CAFÉ PALANDA” cuenta con el 40% de convenios, tanto con Instituciones públicas o privadas del Cantón Palanda.
- **Modelo para la realización del convenio con las instituciones o entidades privadas**

CONVENIO DE PRESTACION DE SERVICIOS ENTRE LA EMPRESA MÁS CAFÉ PALANDA Y [entidad que suscribe el convenio] de lugar y país]

En [ciudad de la entidad que suscribe el convenio] a [fecha de iniciación del convenio]

Reunidos: De una parte, del Ing. Jenrry Anguizaca., gerente de la empresa «MÁS CAFÉ PALANDA» (en adelante MÁS CAFÉ PALANDA), en su nombre y representación y de acuerdo con las atribuciones que tiene conferidas, y por la otra [Nombre de la persona firmante del Convenio], [Cargo de la persona firmante del Convenio y nombre de la Entidad que suscribe el convenio], en su nombre y representación de esta, y de acuerdo con las atribuciones que tiene conferidas.

Exponen: Que, en función de su naturaleza y objetivos, ambas entidades están llamadas a desempeñar un papel de importancia en el servicio de esparcimiento, lo que aconseja que plasmen de una manera explícita su deseo de intercambio de experiencias en forma de un convenio, para lo cual:

Acuerdan:

Primero. El principal objetivo de este convenio es dar servicios de comercialización de Café entre diferentes entidades.

Segundo. Para el cumplimiento de tal objetivo la Microempresa Mas Café Palanda ofrecerá descuentos en sus servicios brindados.

Tercero. El presente convenio podrá ser renovado por igual término, a opción exclusiva de la [Empresa]. Dicha opción deberá ser comunicada con una anticipación de treinta (90) días, de la fecha de finalización del presente.....

Cuarto. El cumplimiento de lo establecido en el presente convenio será objeto de seguimiento por una comisión conjunta constituida al efecto, de la que formarán parte, al menos, una persona designada por los firmantes de este acuerdo, que actuará en su nombre y representación. Esta comisión deberá elaborar un Pliego de Desarrollo del Convenio, que figurará como anexo a éste, en el que se recogerán los proyectos, programas, actividades, y demás asuntos concretos que se incluyen en el convenio y las condiciones precisas en que han de llevarse a cabo, incluyendo los aspectos jurídicos por los que en su caso debieran regularse, así como un cronograma. Para su realización y para hacer el seguimiento y ejecución del convenio esta comisión se reunirá, al menos, una vez al año, pudiendo hacerlo de manera presencial o a través de un entorno digital.

Quinto. En las publicaciones, comunicaciones o documentos relativos a actividades científicas realizadas conjuntamente se hará constar que son el resultado de la colaboración entre las entidades que suscriben el convenio.

Sexto. El presente acuerdo de colaboración entrará en vigor a partir de la firma de este y tendrá una duración de dos años, renovables automáticamente por un periodo similar, a no ser que una de las partes notifique a la otra su deseo de darlo por concluido con una antelación mínima de tres meses antes de la fecha de conclusión de este. El presente convenio podrá ser modificado de mutuo acuerdo a solicitud de cualquiera de las partes.

Sus representantes lo firman en dos ejemplares originales, igualmente válidos y estampan en ellos sus respectivos sellos, en la fecha y lugar indicado más arriba.

[Entidad que suscribirá el convenio]

EMPRESA MÁS CAFÉ PALANDA

Fdo.: [Nombre de la persona que firmará el
convenio]

GERENTE

Ing. Jenrry Anguizaca.

c. Objetivo estratégico 3

- **ESTRATEGIA:** Como estrategia es buscar instituciones (SECAP) que dicten capacitaciones a los trabajadores, los mismo que se los realizara en horarios alternos para no interrumpir las labores en la empresa.
- **TÁCTICA:** La empresa “MÁS CAFÉ PALANDA” realizará las gestiones necesarias para que Las profesionales seleccionadas impartan los programas de capacitación a la organización.
- **POLÍTICA:**
 - Dar a conocer a los trabajadores que están seleccionados para la capacitación.
 - los trabajadores elegidos contaran con el permiso necesario.
- **FINANCIAMIENTO:** El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$400,00, como se detalla a continuación:

Tabla 39

Presupuesto para el plan de capacitación

DETALLE	CANTIDAD	COSTO
Atención al cliente	1	80.00
ventas	1	80.00
Motivación y liderazgo	1	80.00
Relaciones humanas	1	80.00
Tributación y reformas	1	80.00
Total		\$400.00

Nota: Adaptado de: investigación de campo

- **RESPONSABLE:** GERENTE: Ing. Jenrry Anguizaca.
- **META:** Lograr que en la empresa “MÁS CAFÉ PALANDA” el personal este capacitado en un 100% en áreas como atención al cliente, relaciones humanas, comercialización, etc.

- **PLAN DE CAPACITACIÓN**

Tabla 40

Plan de capacitaciones

Nro.	CURSO	DIRIGIDO	DURACIÓN	INSTITUCIÓN
1	Atención al cliente	Todo el personal	8 horas	SECAP
2	ventas	Todo el personal	8 horas	SECAP
3	Motivación y liderazgo	Todo el personal	8 horas	SECAP
4	Relaciones humanas	Todo el personal	8 horas	SECAP
5	Tributación y reformas	Todo el personal	8 horas	SECAP
Total				

Nota: Adaptado de: Trabajo de investigación, análisis de datos. Elaborado; el autor

d. Objetivo estratégico 4

Tabla 41

Elaboración de nueva estructura organizativa

ESTRATEGIA	Generar la nueva estructura organizativa
TÁCTICA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer el posicionamiento y funciones de cada miembro de la empresa.
POLÍTICA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover la estructura organizacional adecuada a las necesidades de la empresa
FINANCIAMIENTO	El costo del cumplimiento de este objetivo es de USD 200,00
RESPONSABLE	GERENTE-PROPIETARIA: Ing. Jenry Anguizaca.
META	Lograr que la empresa tenga una estructura acorde a las necesidades, y que cada persona involucrada tenga clara sus funciones y tareas a desempeñar.

Nota: Adaptado de: Trabajo de investigación, análisis de datos. Elaborado; el autor

- **ESTRATEGIA:** elaborar la nueva estructura organizacional de la empresa acorde a las necesidades de está.
- **TÁCTICA:** Se contratar a una persona que conozca de la temática.
- **POLÍTICA:**
 - Definir el nivel y funciones de cada empleado y trabajador.

- Establecer las obligaciones y funciones de cada uno de los miembros de la organización.
- Cuando haya una vacante se buscará de acuerdo con el perfil del puesto.
- Dar a conocer a todos los trabajadores de la empresa los manuales de funciones.
- **FINANCIAMIENTO:** El costo del cumplimiento de este objetivo es de USD 200,00 como se detalla a continuación:

Tabla 42

Presupuesto gestión de promoción y puntos de venta

DETALLE	CANTIDAD	VALOR	COSTO
Contratación de asesor	1	200.00	200.00
Total			\$200.00

Nota: Adaptado de: Trabajo de campo, análisis de datos. Elaborado; el autor

- **RESPONSABLE:** Gerente: Ing. Jenry Anguizaca.
- **META:** Lograr en la empresa “MÁS CAFÉ PALANDA” tenga clara su estructura organizativa, las funciones de cada empleado y sus obligaciones.

e. Objetivo estratégico 5

Tabla 43

Definir programas promocionales y publicitarios que permitan hacer conocer los productos que ofrece la empresa Más Café Palanda

ESTRATEGIA	Definir programas promocionales y publicitarios que permitan hacer conocer los productos que ofrece la Empresa más café Palanda
TÁCTICA	Realizar publicidad en medios radiales, hojas volantes, mejorar los diseños publicitarios para acceder a las redes sociales.
POLÍTICA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los programas promocionales y publicitario serán periódicos. ▪ Dar a conocer a los clientes las promociones que tiene la empresa. ▪ Utilizar los medios correctos para difundir la publicidad.
FINANCIAMIENTO	El costo del cumplimiento de este objetivo es de USD 1000.00
RESPONSABLE	GERENTE-PROPIETARIA: Ing. Jenry Anguizaca.
META	Incrementar las ventas en la empresa “MÁS CAFÉ PALANDA” a través de una buena publicidad en diferentes medios de comunicación, redes sociales, stands publicitarios, hojas volantes, trípticos, etc., para informar a la ciudadanía de los beneficios de nuestro producto y las promociones que ofrecemos.

Nota: Adaptado de: Trabajo de investigación, análisis de datos. Elaborado; el autor

- **ESTRATEGIA:** Como estrategia se definirá programas y paquetes publicitarios, así como promocionales, mediante la utilización de los medios más adecuados con la finalidad de llegar al mercado potencial. También se realizará el diseño de una página web de la empresa donde se dará a conocer los productos que ofrece, su localización y teléfonos de contacto.
- **TÁCTICA:**
 - Los programas promocionales y publicitarios serán examinados de forma periódica.
 - Establecer stands publicitarios en los puntos de distribución o clientes de mayor cobertura.
 - Dar a conocer a los clientes las promociones, con el fin de incrementar las ventas.
 - Por la compra de 50 dólares en café se dará una camiseta, gorra, llavero o un lapicero.
- **POLÍTICA:**
 - Utilizar los medios correctos de comunicación para difundir la publicidad.
- **FINANCIAMIENTO:** El costo del cumplimiento de este objetivo es de USD 1.000,00 como se detalla a continuación:

Tabla 44

Presupuesto gestión de promoción y puntos de venta

DETALLE	CANTIDAD	VALOR	COSTO
Cuñas radiales (25 segundos)	40	7.00	280.00
trípticos	500	0,20	100.00
Stand publicitario, con modelo	3	100.00	300.00
Gorras	25	3.00	75.00
Llaveros	100	0.60	60,00
Camisetas	25	3.00	75.00
Esferos	100	0,25	25.00
Elaboración página	1	50,00	85.00
Total			\$ 1.000,00

Nota: Adaptado de: Trabajo de investigación, análisis de datos. Elaborado; el autor

- **RESPONSABLE:** Gerente: Ing. Jenrry Anguizaca.
- **META:** Incrementar las ventas de la empresa “MÁS CAFÉ PALANDA” a través de una buena publicidad en diferentes medios de comunicación, empleo de redes sociales, etc., para informar a la ciudadanía de nuestro producto.

Figura 35

Stand de venta promocional Más Café Palanda



Nota: Adaptado de: Requerimientos de la empresa

Figura 36

Modelo de hoja volantes de la empresa Más Café Palanda



Nota: Adaptado de: Requerimientos de la empresa

Figura 37

Modelo de cuña publicitaria Más Café Palanda



Nota: Adaptado de: Requerimientos de la empresa

Figura 38

Modelo de cuña publicitaria Más Café Palanda



Nota: Adaptado de: Requerimientos de la empresa

Figura 39

Modelos de objetos promocionales para difundir Más Café Palanda

Modelo de gorras



Modelos de llaveros



Modelo de camisetas



Modelos de esferos



Nota: Adaptado de: Requerimientos de la empresa

7.1.6. Resumen del presupuesto

Tabla 45

Presupuesto total del Plan Estratégico 2023 – 2025

Año	Estrategia	USD	Objetivo
2023	• Capacitación	400,00	Objetivo 3
	• Convenios	1000,00	Objetivo 2
	• Filosofía empresarial	500,00	Objetivo 1
	• Desarrollo de estructura organizativa como el manual funcional	200,00	Objetivo 5
	• Incentivo ventas	1000,00	Objetivo 3
Total		USD 3100,00	
2024	• Capacitación	400,00	Objetivo 3
	• Programas publicitarios	1000,00	Objetivo 4
	• Establecer estrategia de asesoramiento	500,00	Objetivo 2
Total		USD 1900,00	
2025	• Capacitación	400,00	Objetivo 3
	• Programas publicitarios	1000,00	Objetivo 4
	• Establecimiento asesoramiento clientes	500,00	Objetivo 3
Total		USD 1900,00	

Nota: Adaptado de: Tabla 31, 32 y 33

Como se puede observar en la tabla 45, en los tres años que dura el plan estratégico cubre un gasto total de USD 6.900,00, a lo largo de los tres años cubre cada uno de los objetivos y los distribuye en forma coherente.

8. Conclusiones

- A través de los instrumentos de análisis como PESTE, FODA, etc., se pudo identificar los problemas tanto internos, como externos que afectan o favorecen a la Microempresa “Más Café Palanda”, estos permitieron establecer las respectivas políticas y estrategias a seguir en la elaboración del Plan Estratégico
- Entre las falencias de mayor peso podemos anotar, la falta de capacitación del personal; la falta de una adecuada estructura organizativa, con sus respectivos instrumentos de apoyo; muy pocas estrategias de marketing que le permitan posesionarse en el mercado y hacia otros mercados; alianzas con entidades e institucionales, que le permitan aumentar su nivel de ventas y por ende sus márgenes de rentabilidad.
- El Plan estratégico está diseñado para tres años, con un costo de USD 6.900,00, distribuidos en USD 3.100,00 de inversión el primera año y de USD 1.900,00 el segundo y tercer año respectivamente, cubriendo con ello las distintas estrategias planteadas para el desarrollo del mismo, desde la estructuración organizacional de la empresa, capacitación, comercialización, etc.

9. Recomendaciones

- Se recomienda al Gerente de la empresa tomar en cuenta la propuesta del presente trabajo investigativo, ya que es indispensable aplicar un plan estratégico en la actualidad, permitiéndole el mismo incrementar su competitividad y desarrollo dentro del mercado.
- Se recomienda al directivo de la empresa “MÁS CAFÉ PALANDA” que después del tiempo cumplido de este plan estratégico, realice al menos una vez al año un análisis FODA, para que tenga conocimiento de la situación actual de su empresa y así pueda disponer de una diagnóstico actualizado y real, que le permita tomar las decisiones correctas, para su crecimiento empresarial.
- Difundir a todo el personal la misión, visión y valores corporativos de la empresa, identificándose que con estos principios y valores se debe identificar a la empresa en su entorno de influencia.

10. Bibliografía

- Arriaga-López, F. G., Ávalos-Cueva, D., & Martínez-Orozco, E. (2017). *PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MEJORA BASADAS EN ANALISIS FODA EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE ARANDAS*. México.
- Asana. (2022). ¿Qué es un plan de implementación? Descubre cómo crear uno en tan solo 6 pasos. (Asana, Inc., Ed.) Obtenido de <https://asana.com/es/resources/implementation-plan>
- Bizneo HR. (2023). Qué son la visión y la misión de una empresa. (Bizneo HR Software, Ed.) Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/mision-de-una-empresa/>
- Campbell. (2022). ¿Cómo hacer un análisis DAFO para tu negocio? + Ejemplos. (Blogs de Shopify, Ed.) Obtenido de <https://www.shopify.com/es/blog/75231685-quieres-asegurar-el-futuro-de-tu-negocio-prueba-con-un-analisis-foda>
- Coba, G. (2022). Consumo de los hogares alcanza récord histórico, según el BCE. (Primicias, Ed.) Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/consumo-hogares-record-historico/#:~:text=El%20consumo%20de%20los%20hogares,del%20consumo%20de%20los%20hogares.>
- Código del Trabajo. (2005). Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005. *Ultima modificación: 26-sep-2012*, 1-159. (H. CONGRESO NACIONAL, Ed.) Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Contreras Sierra, Emigdio Rafael. (julio-diciembre de 2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. 35, 152-181. (Pensamiento & Gestión, Ed.) Barranquilla, Colombia. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Cortés y Henao. (enero - junio de 2018). Microempresas: análisis empírico de algunos problemas. 6(8), 185 - 256. (En Contexto, Ed.) Medellín, Colombia. Obtenido de <https://n9.cl/jysof>
- El Comercio. (01 de octubre de 2022). Ecuatorianos prefieren tomar tres tipos de café. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/curiosidades/ecuatorianos-prefieren-tomar-tipos-cafe.html>
- IMESUM - OIT. (2016). Mejore su negocio - La Planificación Empresarial. 1-114. (Departamento de Empresas, Ed.) Ginebra: Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553924.pdf
- INEC. (2010). Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador. *FASCÍCULO PROVINCIAL ZAMORA CHINCHIPE*. Obtenido de

- https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/zamora_chinchi.pdf
- INEC. (2022). Estadística de las empresas. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-de-las-empresas/>
- INEC. (2023). Índice de Precios al Consumidor (IPC) Canasta. (Gobierno de la República del Ecuador, Ed.) Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/#:~:text=La%20Canasta%20Familiar%20B%20\(CFB,ganan%20la%20remuneraci%C3%B3n%20b%C3%A1sica%20unificada.](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/#:~:text=La%20Canasta%20Familiar%20B%20(CFB,ganan%20la%20remuneraci%C3%B3n%20b%C3%A1sica%20unificada.)
- INEC. (2023). Encuesta de Empleo, Desempleo y Subempleo – ENEMDU. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-desempleo-y-subempleo/>
- INEC. (2023). Información Histórica de Empleo. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/informacion-historica-de-empleo/>
- Martínez, H. S. (2020). *PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ORGANIZACIÓN PARQUÉS ARTESANALES META, EN LA CIUDAD DE ACACÍAS, COLOMBIA*. Colombia.
- Niño, Y. (2020). La revolución industrial 4.0 y la seguridad y salud en el trabajo: origen y evolución. (Revista del Consejo Colombiano de Seguridad, Ed.) Obtenido de <https://ccs.org.co/portfolio/la-revolucion-industrial-4-0-y-la-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-origen-y-evolucion/>
- Orozco, C. (2023). Misión de una empresa. (Guía del Empresario, Ed.) Obtenido de <https://guiadelempresario.com/administracion/empresa/mision/>
- Orozco, C. (2023). Objetivos. (Guía del Empresario, Ed.) Obtenido de <https://guiadelempresario.com/administracion/planeacion/objetivos/>
- Pérez, A. (2021). Análisis externo de una empresa: formas de plantearlo. (OBS Business School, Ed.) Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/analisis-externo-de-una-empresa-formas-de-plantearlo>
- Ponce, L. (2017). Análisis del consumo per cápita de café en el cantón Jipijapa. 1-83. (UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ, Ed.) Jipijapa, Manabí, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/785/1/UNESUM.ECU-ADMG-2017-08.pdf>
- Porter, M. (2017). *EL ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS, Estrategia Competitiva*. México.: Continenta.
- Quiroa, M. (2020). Análisis interno de una empresa. (Economipedia.com, Ed.) Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-interno-de-una-empresa.html>
- Riquelme Leiva, M. (2015). *as 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Santiago, Chile.

Universidad Latina de Costa Rica. (2020). Importancia de la estrategia empresarial y su aplicación. Obtenido de <https://www.ulatina.ac.cr/articulos/importancia-de-la-estrategia-empresarial-y-su-aplicacion>

Vesga, G. (2023). 5 fuerzas de Porter: ¿qué son y cómo usarlas a partir de ejemplos? (Pensemos, Ed.) Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/5-fuerzas-de-porter-que-son-como-usarlas-ejemplos>

11. Anexos

Anexo. 1

Encuesta a las familias del cantón Palanda



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA FACULTAD JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ENTREVISTA DIRIGIDA A L DEL CANTÓN PALANDA.**

1. **¿Usted consume café?**
Si ()
No ()
2. **¿Cuántos gramos de café consume Usted y su familia a la semana?**
100 g a 300 g ()
301 g a 600 gr ()
3. **¿Qué influye en la decisión de compra nuestro producto?**
Precio ()
Sabor ()
Aroma ()
Presentación ()
4. **¿Usted compra café para filtrar?**
Si ()
No ()
5. **¿Dónde adquiere Usted el café?**
Mercados ()
Tiendas ()
Autoservicios ()
6. **¿Qué promoción le gustaría ofrezca la empresa respecto al café?**
5 % más de contenido ()
Precio ()
Información ()
7. **¿Por qué medio de comunicación le gustaría ser informado del producto?**
Tv ()
Prensa Escrita ()
Redes Sociales ()
Volantes ()
8. **¿Si le ofrecieran un producto de alta calidad cuanto estaría Usted dispuesto a pagar?**
3,25 a 3,50 ()
3,51 a 3,75 ()
3,76 a 4,00 ()
Más ()
9. **¿Ha escuchado Usted de la Empresa Más Café Palanda?**
Si ()
No ()
10. **¿Está satisfecho con la calidad de nuestro producto?**
Si ()
No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2

Encuesta aplicada a los clientes de la empresa



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA FACULTAD JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DEL CANTÓN PALANDA**

1. **¿Se siente satisfecho con nuestro producto?**
Si ()
No ()
2. **¿Con que frecuencia lo atienden en la empresa**
Semanal ()
Quincenal ()
Mensual ()
3. **¿De los medios de comunicación que emplea la empresa para promocionarse cual es de su mayor agrado?**
Radio ()
Televisión ()
Afiches ()
Redes sociales ()
4. **¿Se encuentra satisfecho con la empresa y sus productos?**
Muy satisfecho ()
Satisfecho ()
Insatisfecho ()
Completamente insatisfecho ()
5. **Cree Usted que la calidad de los productos que ofrece la empresa, son:**
Excelente ()
Bueno ()
Regular ()
Malo ()
6. **¿Por cuál de las siguientes Características adquirir los productos de la empresa?**
Buena atención ()
Precios bajos ()
Productos de calidad. ()
Rotación ()
7. **Considera Usted que los precios de nuestros productos son:**
Muy bueno ()
Bueno ()
Regular ()
Malo ()
8. **¿Considera que se debe mejorar algo de las características de nuestros productos?**
Si ()
No ()
9. **¿Qué características se deberían mejorar?**
Presentación ()
Diversificación ()
Precios ()
Promociones ()
Publicidad ()
Atención al cliente ()
Agilidad en los despachos ()
Otros ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3

Entrevista aplicada al Gerente de la empresa



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA FACULTAD JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA EMPRESA MÁS CAFÉ PALANDA

1. ¿Usted qué cargo tiene en la empresa?
2. ¿Qué nivel de educación posee usted?
3. ¿Tiene conocimientos técnicos para dirigir la empresa?
4. ¿La empresa más café cuenta con una filosofía empresarial, misión, visión, objetivos generales, valores y principios?
5. ¿Cómo es la relación con sus empleados?
6. ¿La empresa Más Café Palanda cuenta con un Plan Estratégico?
7. ¿El personal cuenta con una vestimenta adecuada al momento de otorgar el servicio?
8. ¿Cuál cree usted que es la principal razón que los clientes eligen el servicio de la empresa?
9. ¿La empresa cuenta con local propio?
10. ¿Por qué medio ha realizado publicidad de su empresa más café?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 4
Entrevista aplicada a los empleados



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA FACULTAD JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA “MÁS CAFÉ PALANDA”

1. ¿Qué nivel de estudios posee?
2. ¿Qué cargo desempeña usted en la empresa?
3. ¿Cuántos años lleva usted trabajando en la empresa?
4. ¿Cuenta su empresa con la tecnología adecuada para que Ud. desempeñe adecuadamente sus funciones?
5. ¿En la empresa se tiene reuniones de trabajo?
6. ¿La empresa promueve que los empleados sean competitivos?
7. ¿Considera Ud. que el servicio que se brinda a los clientes es la adecuada?
8. ¿Cuenta su empresa con la tecnología adecuada para que Ud. desempeñe adecuadamente sus funciones?
9. ¿En la empresa hay un ambiente adecuado de trabajo?
10. ¿Conoce usted si la empresa tiene establecidos objetivos?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 5

Secuencia fotográfica de la microempresa Más Café Palanda

Foto 1: Presentaciones de los productos



Foto 2: Stand de presentación del producto



Foto 3: Local de comercialización



Foto 4: Promociones publicitarias



Foto 5: Promoción publicitaria



Anexo 6

Certificación de traducción del Abstract

Certificación de traducción del Abstract

Lic. Mercedes Thamara Pazmiño Toledo Mgs.
0992198377
thamypazto@yahoo.es
Loja - Ecuador

Loja, 22 de noviembre 2023

La suscrita Lic. Mercedes Thamara Pazmiño Toledo Mgs. **DOCENTE DE LA UNIDAD EDUCATIVA "GUILLERMO HERRERA SANCHEZ"** parroquia Taquil del cantón Loja, a petición de la parte interesada y en forma legal.

CERTIFICA:

Que la traducción de documento adjunto solicitada por el señor, JIMMY RODRIGO VARGAS MACAO. cédula de ciudadanía C.I. 1104286966, cuyo tema de investigación se titula, "**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA "MÁS CAFÉ PALANDA" DEL CANTÓN PALANDA PROVINCIA DE ZAMORA CHIMCHIPE**", ha sido realizado y aprobado por mi persona, Lic. Mercedes Thamara Pazmiño Toledo Mgs. Docente en educación en la enseñanza del inglés como lengua extranjera.

El apartado del Abstract es una traducción textual del Resumen aprobado en español.

Particular que comunico en honor a la verdad para fines académicos pertinentes, facultando al portador el presente documento, hacer uso legal pertinente.



Lic. Mercedes Thamara Pazmiño Toledo Mgs.

ENGLISH TEACHER

