

**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**GESTIÓN EMPRESARIAL**

**SEDE QUITO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERIA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TEMA: “ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS PLÁSTICOS “REZA  
PLASTIC” EN EL SECTOR DE LA PARROQUIA DE  
LLANO-CHICO”**

**AUTOR: DAVID ANDRÉS REZA PARRA**

**TUTOR: ING. LUIS ALFONSO LLERENA SALAZAR, MSC.**

**QUITO, 2021**

## **CERTIFICACIÓN DEL ASESOR**

En calidad de tutor designado por la Comisión de Titulación de la carrera de Gestión Empresarial, informo que el Señor DAVID ANDRÉS REZA PARRA con C.I. 172513796-0, ha culminado la elaboración del trabajo de titulación cuyo tema es: ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS PLÁSTICOS “REZA PLASTIC” EN EL SECTOR DE LA PARROQUIA DE LLANO-CHICO, el mismo que cumple con los requisitos establecidos en la Guía Metodológica de Elaboración de Trabajos de Titulación de la Universidad Metropolitana del Ecuador (UMET), por lo tanto, puede continuar con la lectoría.

Tutor

---

Ing. Luis Alfonso Llerena Salazar, Msc.

CI. 180207964-8

## **CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, David Andrés Reza Parra, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador “UMET”, carrera de Gestión Empresarial, declaro en forma libre y voluntaria que el presente trabajo de investigación que versa sobre: ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS PLÁSTICOS “REZA PLASTIC” EN EL SECTOR DE LA PARROQUIA DE LLANO-CHICO, y las expresiones vertidas en la misma, son autoría de la compareciente, las cuales se han realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de esta y el cuidado al referirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,

David Andrés Reza Parra  
C.I. 172513796-0

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Andrés Reza Parra, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación, ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS PLÁSTICOS “REZA PLASTIC” EN EL SECTOR DE LA PARROQUIA DE LLANO-CHICO, modalidad estudio de caso de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, cedo a favor de la Universidad Metropolitana del Ecuador una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Metropolitana del Ecuador para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

-----  
David Andrés Reza Parra

172513796-0

### **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación se lo dedico a mi familia y amigos por contribuir en mi desarrollo tanto profesional como personal. Sin el esfuerzo económico, el apoyo moral y las bendiciones entregadas a lo largo de mi vida yo no podría haber llegado lejos, es por eso que, entrego mi trabajo en ofrenda como símbolo del eterno agradecimiento que le tengo a cada uno de ustedes.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi familia por el apoyo incondicional y las bendiciones que recibí a lo largo de mi vida, a mis amigos por estar ahí en muchos de los momentos más difíciles por los que he llegado a pasar, a la Universidad Metropolitana del Ecuador (UMET) y todos sus representantes que me acogieron y contribuyeron en mi formación profesional, así como, personal.

## ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR .....	I
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	III
DEDICATORIA .....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
ÍNDICE .....	VI
ÍNDICE DE TABLAS .....	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XI
RESUMEN.....	XII
ABSTRACT .....	XIII
INTRODUCCIÓN .....	1
Justificación.....	3
Problematización.....	5
Situación Problemática.....	5
Formulación del problema científico .....	6
Delimitación .....	6
Objetivos .....	6
Objetivo General .....	6
Objetivos Específicos .....	7
MARCO TEÓRICO.....	7
Antecedentes de Investigación.....	7
Fundamentación Contextual.....	8
Fundamentación Legal .....	9
Fundamentación Teórica.....	11
Planificar .....	11

Planificación Estratégica.....	12
Modelo de planificación estratégica de Fred R. David & Forest R. David .....	12
Estrategia.....	14
Misión .....	14
Visión .....	15
PEST .....	16
Fuerzas de Porter.....	16
Matriz EFE .....	17
Matriz MPC.....	17
Auditoría interna .....	18
Matriz EFI.....	19
Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	19
Matriz de Boston Consulting Group (BCG) .....	20
Matriz McKinsey-GE.....	21
Matriz interna–externa (IE).....	21
Matriz FODA .....	22
Matriz de análisis sistémico (de influencia).....	22
Matriz de impacto-probabilidad.....	23
Plan de acción .....	23
Plan Operativo Anual.....	24
Balanced Scorecard.....	24
Mapa Estratégico.....	25
MARCO METODOLÓGICO.....	26
Paradigma de investigación constructivista .....	26
Enfoque cualitativo .....	26

Método .....	26
Contextualización.....	26
Investigación – acción.....	26
Tipos de Investigación .....	27
Descriptivo .....	27
Correlacional .....	27
Explicativo .....	27
Recolección de datos.....	27
Fuentes Primarias .....	27
Fuentes Secundarias .....	27
Instrumentos de investigación.....	27
Procesamiento de datos .....	27
1. <b>CAPÍTULO I DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</b> .....	28
1.1.    Reseña Histórica.....	28
1.2.    Evaluación externa .....	28
1.2.1.    Macroentorno .....	28
1.2.2.    Microentorno .....	32
1.2.3.    Evaluación de Factores Externos.....	35
1.2.4.    Matriz de perfil competitivo.....	38
1.3.    Evaluación interna.....	40
1.3.1.    Auditoría interna.....	40
1.3.2.    Evaluación de factores internos.....	43
2. <b>CAPÍTULO II DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....	45
2.1.    Misión.....	45
2.2.    Visión .....	46

2.3.	Principios y valores corporativos .....	46
2.4.	Matriz de análisis sistémico .....	48
2.5.	Matriz de impacto – probabilidad .....	49
2.6.	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	53
2.7.	Matriz de Boston Consulting Group (BCG) .....	55
2.8.	Matriz interna–externa (IE).....	56
2.9.	Matriz McKinsey - GE.....	57
2.10.	Análisis General .....	59
2.11.	Matriz para formulación de objetivos.....	60
2.12.	Plan Estratégico .....	62
2.13.	POA 2021 .....	65
2.14.	POA 2022 .....	67
2.15.	POA 2023 .....	69
2.16.	POA 2024 .....	71
2.17.	POA 2025 .....	73
2.18.	Mapa estratégico.....	76
2.19.	Balanced Scorecard .....	77
2.20.	Relación Costo – Beneficio .....	78
	CONCLUSIONES .....	79
	RECOMENDACIONES .....	80
	BIBLIOGRAFÍA .....	81

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Justificación .....	3
Tabla 2. Análisis PEST .....	28
Tabla 3. Matriz Fuerzas de Porter .....	32
Tabla 4. Matriz EFE.....	35
Tabla 5. Matriz de perfil competitivo .....	38
Tabla 6. Auditoría Interna.....	40
Tabla 7. Matriz EFI.....	43
Tabla 8. Matriz Misión .....	45
Tabla 9. Matriz visión .....	46
Tabla 10. Matriz de principios .....	46
Tabla 11. Matriz de valores .....	47
Tabla 12. Matriz de análisis sistémico.....	48
Tabla 13. Matriz de impacto - probabilidad.....	49
Tabla 14. Matriz PEYEA .....	53
Tabla 15. Matriz BCG.....	55
Tabla 16. Indicadores de posición de Matriz IE .....	56
Tabla 17. Valoración de atractividad de mercado y posición competitiva .....	57
Tabla 18. Matriz MFO .....	60
Tabla 19. Matriz Plan Estratégico.....	62
Tabla 20. POA 2021 .....	65
Tabla 21. POA 2022 .....	67
Tabla 22. POA 2023 .....	69
Tabla 23. POA 2024 .....	71
Tabla 24. POA 2025 .....	73
Tabla 25. Balanced Scorecard.....	77
Tabla 26. Ingresos del primer año.....	78
Tabla 27. Flujo de efectivo .....	78
Tabla 28. Relación Costo-Beneficio .....	78

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. Modelo de Fred R. David & Forest R. David.....	13
Gráfico 2. Evaluación PEST.....	30
Gráfico 3. Evaluación fuerzas de Porter .....	34
Gráfico 4. Auditoría Interna.....	42
Gráfico 5. Impacto - probabilidad (Oportunidades) .....	51
Gráfico 6. Impacto - probabilidad (Amenazas) .....	52
Gráfico 7. Matriz PEYEA.....	54
Gráfico 8. Matriz BCG .....	55
Gráfico 9. Matriz interna - externa .....	56
Gráfico 10. Matriz McKinsey - GE .....	58
Gráfico 11. Mapa Estratégico .....	76

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación consta de la elaboración de un plan estratégico para la empresa distribuidora de productos plásticos “RezA Plastic” ubicada en la parroquia de Llano Chico, con el fin de generar una mejor dirección para el alcance de sus propósitos. El objetivo general es diseñar un plan estratégico para la entidad mediante un análisis del entorno macro y micro de la organización, determinación de la gestión administrativa y finalmente el establecimiento de un direccionamiento estratégico. La metodología empleada es el paradigma constructivista donde el investigador no es una persona ajena a la organización. Además de un enfoque cualitativo con el fin de describir el comportamiento del contexto en la que se encuentra la microempresa, descubriendo así patrones, temas y cualidades. Los métodos a emplear son la contextualización y la denominada investigación-acción para centrar los estudios del espacio-temporal y mejorar los problemas a partir de prácticas concretas. Para su desarrollo fue indispensable generar un estudio macro y micro de la organización, lo cual demostró que, por ser una microempresa que no lleva mucho tiempo en el mercado posee una gran cantidad de debilidades. Así también, posee factores que le impiden tener mayor competitividad frente a su competencia. A pesar del corto tiempo que tiene en el mercado ha podido crecer en su participación, debido a que los precios en los artículos que ofrece son más accesibles, lo que le permite tener mayor competitividad en esos aspectos. Una vez identificado los factores macro y micro, se realiza una matriz de análisis sistémico y de impacto-probabilidad para identificar los factores más influyentes entre sí para poder ser usados en la matriz FODA. Gracias a otras matrices como PEYEA, BCG, IE y McKinsey se pudo comprender que las mejores estrategias para la microempresa deben ser competitivas. Finalmente, se elabora el plan estratégico de manera cuantitativa, manifiesta y temporal, se identifica que todos los objetivos se encuentren relacionados entre sí y se desarrolla también elementos de control como es el Balanced Scorecard que permitirá dar un seguimiento adecuado.

**Palabras claves:** Análisis macro y micro, planificación, estrategias.

## ABSTRACT

This degree work presents the development of a strategic plan for the plastic product distribution company "RezA Plastic" located in the parish of Llano Chico, in order to generate a better direction for the scope of its purposes. The general objective is to design a strategic plan for the entity through an analysis of the macro and micro environment of the organization, determination of administrative management and finally the establishment of a strategic direction. The methodology used is the constructivist paradigm where the researcher is not a person outside the organization. In addition to a qualitative approach in order to describe the behavior of the context in which the microenterprise is located, thus discovering patterns, themes and qualities. The methods to be used are contextualization and so-called action research to focus spatio-temporal studies and improve problems based on concrete practices. For its development, it was essential to generate a macro and micro study of the organization, which showed that, being a micro-company that has not been in the market for long, it has a large number of weaknesses. Likewise, it has factors that prevent it from having greater competitiveness against its competition. Despite the short time it has been in the market, it has been able to grow in its participation, because the prices of the items it offers are more accessible, which allows it to be more competitive in these aspects. Once the macro and micro factors have been identified, a systemic and impact-probability analysis matrix is carried out to identify the factors most influencing each other in order to be used in the SWOT matrix. Thanks to other matrices such as PEYEA, BCG, IE and McKinsey, it was possible to understand that the best strategies for microenterprises must be competitive. Finally, the strategic plan is drawn up in a quantitative, manifest and temporary way, it is identified that all the objectives are related to each other and control elements such as the Balanced Scorecard are also developed, which will allow adequate monitoring.

**Keywords:** Macro and micro analysis, planning, strategies.

## INTRODUCCIÓN

No es novedad que las empresas deben dar total importancia en definir hacia dónde quieren llegar, pero para poder obtener el éxito deseado es importante determinar la dirección de la compañía implementando objetivos, acciones, metas, estrategias, etc. La planificación estratégica es una herramienta que aporta al direccionamiento de las organizaciones, permitiéndoles construir un camino adecuado para la obtención de sus propósitos.

En Latinoamérica las empresas pequeñas son utilizadas en su mayoría como un método para subsistir, por lo cual, en un gran porcentaje no cuentan con una planificación estratégica que les ayude a plantearse objetivos a mediano y largo plazo (Molina Ycaza & Sánchez Riofrío, 2016).

Reza Plastic, es una microempresa que se dedica a la distribución al por mayor y menor de artículos de plástico, en la parroquia de Llano Chico situada en el nor-este de la ciudad de Quito. La organización surge en el mes de julio del año 2020 ubicándose en el G4649.96 del código CIU “Venta al por mayor de artículos de porcelana, cristalería, plástico, etcétera; artículos ornamentales; cubertería (cubiertos), vajilla, incluido desechables” (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012).

En el poco tiempo que la organización lleva en el mercado ha podido captar buena parte del territorio en la que se encuentra incluyendo sectores cercanos a la parroquia de Llano Chico. Para los propietarios de la organización es de gran satisfacción que su empresa tenga crecimiento y alcance la visión establecida de “ser a los 5 años una empresa que extienda su cobertura a nivel nacional, brindando un excelente servicio y crear fidelidad en la cartera de clientes lograda día a día”.

Reza Plastic Distribuidora, no posee un plan documentado donde se pueda evidenciar todas las maniobras que va a emplear para poder llegar a su visión, pues, sus acciones son ejecutadas por la intuición de sus propietarios que poseen un limitado conocimiento en las áreas de planificación y gestión. El asesoramiento que acompaña a los dueños tampoco posee el nivel de conocimiento o experiencia que requieren para asegurar el crecimiento de la entidad y las bases estructurales por la cual deben asentar las decisiones no poseen un enfoque real.

Lo que genera cada causa es que la organización no tenga un adecuado direccionamiento estratégico que apoye al cuidado y crecimiento de la entidad provocando que exista incertidumbre sobre el futuro de la microempresa. Al no tener claro el rumbo que toma la empresa, las acciones y decisiones de los propietarios puede ser inadecuadas.

El dilema que se pretende dar solución es si ¿el enfoque irrealista de las bases estructurales de la organización es la causa principal de que no exista un direccionamiento estratégico adecuado en la empresa distribuidora de artículos de plásticos “RezA Plastic” lo que conlleva a tener una incertidumbre en el direccionamiento estratégico de la empresa?

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo generar un plan estratégico para la microempresa distribuidora de artículos de plástico “RezA Plastic”. El trabajo se encuentra estructurado de dos capítulos; en el primer se genera un análisis del entorno macro y micro de la organización, y en el segundo se plantea el direccionamiento estratégico.

## Justificación

Tabla 1. Justificación

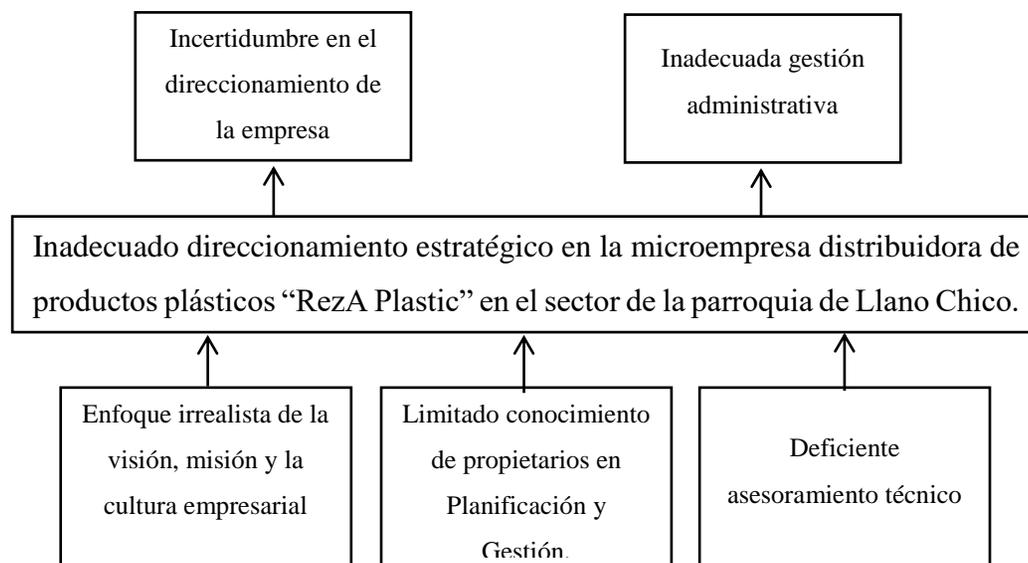
<b>Título de trabajo de titulación</b>	<b>Línea de investigación de la carrera</b>	<b>Programa de investigación</b>	<b>Título del proyecto</b>	<b>Línea de investigación de la universidad</b>	<b>Zona de impacto</b>	<b>Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 “TODO UNA VIDA”</b>
<b>Elaboración de un plan estratégico para la empresa distribuidora de productos plásticos “Reza Plastic” en el sector de la parroquia de Llano Chico</b>	Administración, gestión y creación de empresas como resultado de las necesidades y problemáticas del contexto económico y social en Ecuador	Emprendimiento, productividad y competitividad en organizaciones empresariales y de la administración pública ecuatoriana	Intervención de la carrera de gestión empresarial de la Universidad Metropolitana para impactar en la sostenibilidad y la competitividad en Mipymes	Transformación de la matriz productiva	9	<b>Eje2.-</b> Economía al servicio de la sociedad <b>Objetivos 5.-</b> Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria

Elaborado por: David Andrés Reza Parra

Lo que se busca con la investigación es generar un direccionamiento estratégico que se adapte al objeto de estudio que es la administración de la empresa distribuidora de productos plásticos “RezA Plastic” ubicada en la parroquia de Llano Chico (zona de impacto 9). La organización se encuentra en un mercado competitivo y sin la existencia de un plan es posible que no pueda mantenerse en el mercado y peor aún poder crecer, es así que , por medio de la elaboración de un plan estratégico para “RezA Plastic”, el cual servirá para que la organización pueda tener un direccionamiento acorde a sus capacidades y logre el alcance de los propósitos planteados, ya que la inexperiencia y falta de conocimiento en los ámbitos de la administración pueden ser peligrosos conforme crezca la organización. La tesis se ajusta a la línea de investigación en la carrera “Administración, gestión y creación de empresas como resultado de las necesidades y problemáticas del contexto económico y social en Ecuador”, en el programa de investigación “Emprendimiento, productividad y competitividad en organizaciones empresariales y de la administración pública ecuatoriana” tributando al proyecto de investigación de la facultad “Intervención de la carrera de gestión empresarial de la Universidad Metropolitana para impactar en la sostenibilidad y la competitividad en Mipymes”, esta a su vez se ajusta a la línea de investigación de la Universidad (Trasformación de la matriz productiva) y al Plan Nacional de desarrollo 2017 – 2021 en el eje2, objetivos 5 que se enfoca en Impulsar la productividad y competitividad con la finalidad de lograr un crecimiento económico sustentable solidaria y redistributiva (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017).

## Problematización

### Situación Problemática



Elaborado por: David Andrés Reza Parra

Reza Plastic, es una empresa dedicada a la distribución de artículos plásticos al por mayor y menor en la parroquia de Llano Chico situada en el nor-este de la ciudad de Quito. La creación de la empresa se da en el mes de julio del año 2020 y surge como una empresa familiar que se ubica en el G4649.96 del código CIU “Venta al por mayor de artículos de porcelana, cristalería, plástico, etcétera; artículos ornamentales; cubertería (cubiertos), vajilla, incluido desechables” (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012).

La empresa, no cuenta con un adecuado direccionamiento estratégico que le permita y/o asegure conseguir el éxito planteado (A los 5 años ser una empresa que extienda la cobertura a nivel nacional, brindando un excelente servicio y crear fidelidad en la cartera de clientes lograda día a día).

Reza Plastic, no posee un enfoque realista de la visión, misión y su cultura empresarial, lo que le impide visualizar correctamente el posicionamiento a futuro del mismo, es decir, al no tener bien establecido sus bases estructurales no podrá tener el éxito deseado. Gallardo Hernández (2012), menciona que es imprescindible definir de manera correcta las bases que determinarán el tamaño, forma y alcances de una organización con el fin de definir el rumbo e identidad del mismo y evitar problemas de administración.

Los propietarios, a pesar de tener buena experiencia en el ámbito de las ventas no poseen una preparación profesional en Administración y Gestión empresarial. Así también, el asesoramiento técnico que poseen los propietarios no es el adecuado, lo que genera una inapropiada gestión administrativa.

### **Formulación del problema científico**

¿Es el enfoque irrealista de las bases estructurales de la organización la causa principal de que no exista un direccionamiento estratégico adecuado en la empresa distribuidora de plásticos “RezA Plastic” lo que conlleva a tener una incertidumbre en el direccionamiento estratégico de la empresa?

### **Delimitación**

Para el presente trabajo de titulación se aplican tres tipos de limitaciones denominadas geográficas, población y tiempo:

- **Delimitación Geográfica o del espacio**

El espacio geográfico de la investigación comprende la zona 9 que corresponde al Distrito Metropolitano de Quito en la parroquia rural Llano – Chico.

- **Delimitación de la población**

La delimitación poblacional de la investigación comprende a la microempresa comercializadora de productos plásticos “RezA Plastic”.

- **Delimitación de tiempo**

La delimitación temporal de la presente investigación se da desde el segundo semestre del año 2020 hasta el primer semestre del año 2021 y con una duración de 5 años para el plan estratégico.

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico para la microempresa distribuidora de productos plásticos “RezA Plastic” ubicada en la parroquia de Llano Chico mediante un análisis del entorno macro y micro de la organización, determinación de la gestión administrativa y establecimiento de un direccionamiento estratégico.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar el entorno macro y micro de la organización para la buena toma de decisiones.
- Determinar el direccionamiento estratégico de “ReZA Plastic” mediante la formulación de un plan de acción para consignar los objetivos establecidos.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Antecedentes de Investigación**

El autor Salvador Lledó Balaguer, en la revista de investigación denominada “3ciencias” menciona que es de gran importancia implementar la planificación estratégica sin importar el tamaño de la organización, para lo cual es necesario realizar una comparación del perfil estratégico con el de la competencia y un análisis de las 5 fuerzas de Porter con el fin de realizar un análisis cualitativo por medio de una matriz DAFO. Después de haber generado los planes de acción siempre es necesario tener un sistema que permita dar control a las estrategias implementadas. (Lledó Balaguer, 2013)

En la Universidad de Cartagena, se genera la tesis con el título “Diseño de plan estratégico 2013 – 2017 de la empresa Patricia Ramírez” cuya autora es Lourdes Patricia Mendoza Rodríguez. La autora concluye que la propietaria de la pequeña empresa a pesar de ser una persona muy organizada y teniendo presente el concepto de la mejora continua, no ha llegado a medir la importancia de generar un plan estratégico para la organización. Es importante cuidar la participación del mercado como parte de las mipymes, siendo estas las que contribuyen con una pequeña porción al desarrollo económico nacional. (Mendoza, 2014)

En la Universidad Tecnológica Israel, se genera una tesis con el título “Planificación estratégica para la microempresa ASISTECPRO en la ciudad de Quito” perteneciente a la autora Chávez Recalde Maritza Matilde. En el trabajo de investigación la autora demuestra que es importante que las organizaciones planteen medidas estratégicas debido al mercado cambiante que viven las empresas hoy por hoy (un mercado más exigente). Su tesis fue dirigida a una microempresa creada sin ninguna guía de gestión, ni planificación que le ayudase a mantenerse en el mercado actual. (Chávez Recalde, 2019)

En la Universidad Central del Ecuador, se presenta la tesis denominada “La planificación estratégica y su influencia en el crecimiento organizacional en microempresas, caso de estudio:

Asulimpieza, en la ciudad de Quito, para el periodo 2020-2024” cuyas autoras son Chang Ibujes Jazmín Daniela y Farinango Chimarro Caterine Yesenia. En su trabajo las autoras concluyen que la planificación estratégica es una herramienta muy necesaria que ayuda a las organizaciones a cumplir las metas institucionales acorde a las necesidades de las misma, a pesar de ser mal vistas por las empresas pequeñas debido a la creencia de que su aplicación concurriría a la aplicación de gastos innecesarios, salida de fondos y talento humano no capacitado en cuanto a las microempresas. (Chang & Farinango, 2019)

### **Fundamentación Contextual**

El comercio es una actividad que consiste en la compra y venta de bienes. Las empresas que se dedican a dicha actividad son las denominadas intermediarias en la cadena de distribución. Según estadísticas que se encuentran en la página web del INEC, en Ecuador “la actividad económica con mayor número de empresas es el comercio al por mayor y por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas con 308.956, que representa el 36,6% del total de las empresas” (Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017).

En el transcurso del año 2020 los datos que relaciona a este tipo de empresas no son favorables, así lo indica Evelyn Tapia (redactora del diario “EL COMERCIO”):

Las ventas del sector privado en abril del 2020 registraron una caída de 45% en relación a igual mes del 2019, según datos del Servicio de Rentas Internas (SRI). Esto significa que en el cuarto mes del 2020 se vendieron USD 4 378 millones menos que en abril del 2019. En medio de la pandemia del covid-19, el sector más afectado, según Patricio Alarcón, presidente de la Cámara de Comercio de Quito (CCQ), es el comercial, que tiene un peso de 39% en el total de las ventas internas del sector privado. “Quito es el más afectado. Sectores como el comercio hemos perdido USD 2 934 millones y 200 00 empleos plenos hasta mayo”, acotó. El SRI detalló que las ventas del comercio al por mayor y menor cayeron en un 49% en abril del 2020 y las ventas de las industrias manufactureras se redujeron un 45%. (Tapia, 2020)

Las proyecciones hechas por el Banco Central del Ecuador (BCE) sobre la economía ecuatoriana no son las mejores. Según información de un artículo escrito por Evelyn Tapia (Redactora del diario “EL COMERCIO”), sobre las proyecciones de Ecuador para este 2020, señala que “la economía decrecerá entre 7,3% y 9,6% [en el transcurso de] este año [por lo cual] el Producto Interno Bruto (PIB) [se ubicará] en un rango de entre USD 65 015 millones y 66 678 millones”. (Tapia, 2020)

En medio de la pandemia de Covid-19 no todas las noticias son malas, las empresas productoras y/o comercializadoras de productos plásticos han adquirido alguna ventaja a diferencia de otras. Isabel Alarcón (redactora del diario “EL COMERCIO”), realizó un artículo titulado “Consumo plástico de un solo uso aumenta en la pandemia” y menciona que:

Gustavo Ruiz, presidente de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha, dice que el aumento en la producción y consumo de bolsas plásticas es normal durante una emergencia. Esto ya ha ocurrido y tiende a normalizarse una vez que termina. Ruiz cuenta que los envases de polietileno también han aumentado su comercialización. Estos se usan para colocar el alcohol en gel y desinfectantes. (Alarcón, 2020)

### **Fundamentación Legal**

El presente proyecto se fundamenta en el eje 3 (Economía al servicio de la sociedad), dentro del objetivo 5 del Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 “Todo una Vida” que consiste en Impulsar la competitividad en conjunto con la productividad, para [lograr un] crecimiento económico sostenible.

**5.2.-** Promover la productividad, competitividad y calidad de productos nacionales [al igual que] servicios conexos y otros insumos [que generen] valor agregado [dentro de] los sectores productivos enfocados a satisfacer la demanda nacional y de exportación.

**5.6.-** Fomentar la investigación, formación, capacidad, desarrollo y transferencia tecnológica [así como] la innovación, emprendimiento y protección de la propiedad intelectual, [lo cual ayuda a] impulsar e cambio de matriz productiva [a través de un vínculo] entre el sector público, productivo y las universidades.

**5.9.-** Fortalecer y fomentar la asociatividad, los circuitos alternativos de comercialización, las cadenas productivas, negocios inclusivos y el comercio justo, priorizando la Economía Popular y Solidaria, para consolidar de manera redistributiva y solidaria la estructura productiva del país. (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017)

En cuanto al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, del título preliminar “Del Objetivo y Ámbito de Aplicación” en los artículos 1, 2, 3 y 4, se fundamenta en los siguientes artículos:

**Art. 1.-** Ámbito.- Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional. El ámbito abarca [...] el proceso productivo aprovechando los diversos factores de producción, transformación, distribución e intercambio comercial y consumo [a su vez

aprovechando] la externalidad positiva y negativa [ya que en conjunto] impulsará toda la actividad productiva a nivel nacional, en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía, reconocidas en la Constitución de la República. A su vez se regirá [de acuerdo a los] principios que nos permitirán una estrategia de articulación internacional a través de una política comercial donde se incluyen las herramientas de aplicación y las que facilitan un comercio exterior, [todo esto] a través de un régimen aduanero actual, claro y eficaz. (Ecuador, Asamblea Nacional, 2010)

**Art. 2.-** Actividad Productiva.- Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado. (Ecuador, Asamblea Nacional, 2010)

**Art. 3.-** Objeto.- El presente Código tiene la finalidad de regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas que están enfocadas hacia una realización del Buen Vivir. Esta normativa a su vez busca generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven una producción que obtenga un mayor valor agregado, que pueda establecer condiciones que incrementen la productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando así, la aplicación de herramientas que sirvan para un desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, eco-eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza. (Ecuador, Asamblea Nacional, 2010)

**Art. 4.-** Fines.- La presente legislación tiene, como finalidad:

- a. Cambiar la Matriz Productiva, a una de mayor valor agregado, que potencie servicios a través del conocimiento y la innovación; así como un enfoque ambientalmente sostenible y eco eficiente.
- b. Democratizar hacia factores de producción [que se enfoquen] en las micro, pequeñas y medianas empresas y los actores de la economía popular y solidaria
- c. Incentivar una producción nacional, el comercio y consumo [...] de bienes y servicios que tengan como principio la responsabilidad social y ambiental, donde dicha comercialización y uso de tecnologías sean inmersas en energía alternativa.
- g. Regular las formas de inversión privada en actividades con enfoque ambiental entre productos y servicios.
- h. Regularizar la inversión productiva [especialmente] en sectores económicamente estratégicos, según lo determina el Plan Nacional de Desarrollo.

- i.** Impulsar una capacitación técnica y profesional con bases en diferentes competencias laborales [...] donde los resultados, productos de una transformación sean compatibles con todos.
- k.** Promocionar el desarrollo productivo del país [a través de] un enfoque sistemático de competencia ligado a una visión integral donde exista un desarrollo territorial [donde a su vez] se puedan articular los diferentes objetivos de carácter macroeconómico, los actos de los productores y empresas y a su vez los principios y patrones básicos de desarrollo.
- l.** Instigar el desarrollo productivo en otras áreas de menor desarrollo económico.
- m.** Fijar principios e instrumentos primordiales [elementos claves de] la articulación internacional de las políticas comerciales en Ecuador;
- o.** Fomentar y pluralizar las exportaciones;
- q.** Fomentar actividades económicas, una inserción y promoción de la oferta productiva estratégica [...] de conformidad con la Constitución y ley;
- s.** Priorizar [una cantidad] de mecanismos que posibiliten un comercio y mercado justo y transparente. (Ecuador, Asamblea Nacional, 2010)

## **Fundamentación Teórica**

### **Planificar**

Para (Münch, 2018), La planificación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretenden obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos con la finalidad de lograr la misión y visión organizacional. (p. 104)

Según (Alama Salazar, 2019),

La planeación representa el inicio del proceso administrativo. Sin este paso lo que se realice en el proceso de organización, dirección y control no tiene razón de ser, porque no se habrá determinado lo que la empresa persigue. Abarca la definición de metas y los objetivos de la organización a corto, mediano y largo plazo, el establecimiento de una estrategia global para alcanzar esas metas, y el desarrollo de una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades. (p. 72)

(Gallardo Hernández, 2012), establece que:

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organización, ya que a través de ella se prevén las metas, contingencias y cambios en el tiempo derivados de acciones y decisiones específicas. La planeación es el proceso de establecer lo que la organización quiere lograr en el futuro, por medio de la misión y los objetivos organizacionales, definiendo resultados

claves, estrategias, políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos. Es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente dentro y alrededor de la organización. (p. 8)

La planeación, es el paso inicial del proceso administrativo lo cual es la base esencial de los siguientes aspectos (Organización, Dirección y Control), en ella se determina el rumbo que debe seguir la entidad y los resultados que pretende conseguir por medio de la definición de metas, objetivos, estrategias, planes, etc.

### **Planificación Estratégica**

Para muchos el término de planificación estratégica y administración estratégica pueden ser muy similares pero, para otras personas como David, Fred R. y David, Forest R. no es así. Según ellos en su libro denominado “Conceptos de Administración estratégica” se menciona que:

El primer término (planificación estratégica) está referido más al campo académico, consiste solo en la formulación de estrategias, mientras que, el segundo término (administración estratégica) es utilizado más en el campo laboral, refiriéndose no solo a la formulación sino también a la implementación y su correspondiente evaluación. (David & David, 2017, pág. 5)

Para (Alama Salazar, 2019),

El termino estrategia tiene su origen militar, pues procede del griego “estrategos” que significa dirigir el ejército (Isabel Díez Vial, y otros 2012, p. 121). De allí lo toma la administración para señalar el acto de dirigir la organización hacia una meta, de donde el planeamiento estratégico sería definir la misión, la visión, las metas y los objetivos que permitan la adopción de líneas de acción y asignación de recursos necesarios para cumplir con la misión. (p. 82)

(Ramírez, 2020), considera que la planificación estratégica indica como las organizaciones deben formular y ejecutar las estrategias desarrollando ventajas competitivas, comparativas y diferenciales. Sus pasos a seguir consiste de elegir la misión de la entidad, analizar el entorno tanto externo como interno con el fin de identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, para posteriormente escoger estrategias e implementarlas. (p. 29, 30)

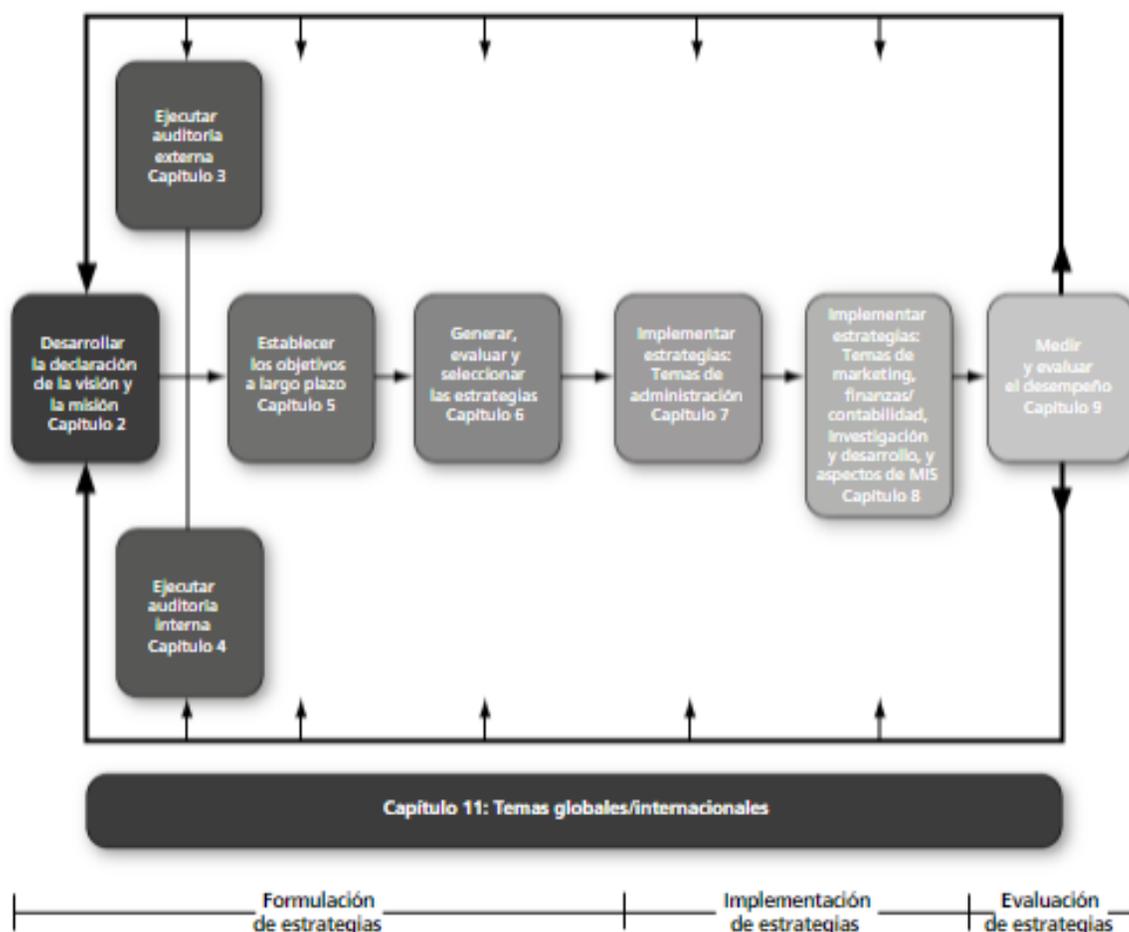
La planificación estratégica, es la forma en que una entidad logra formular, implementar y evaluar estrategias con el fin de dar cumplimiento a su misión y alcanzar su visión. Para su desarrollo, se ampara en herramientas que le permitan analizar el contexto, sus fortalezas y debilidades, obtener los factores más influyentes, generar las estrategias más óptimas, etc.

### **Modelo de planificación estratégica de Fred R. David & Forest R. David**

El modelo implementado por Fred R. David & Forest R. David en el libro de “Conceptos de Administración estratégica” es una base en la que se puede apoyar el proceso de administración

estratégica. Siendo así que, los autores anteriormente mencionados, señalan que, “Este modelo no es garantía de un proceso exitoso, pero si constituye un método claro y práctico para formular, implementar y evaluar las estrategias”. (David & David, 2017, pág. 20)

Gráfico 1. Modelo de Fred R. David & Forest R. David



Fuente: (David & David, Conceptos de Administración estratégica, 2017, p. 14)

El modelo explica las tres fases por las que debe pasar la planificación estratégica las cuales son la formulación de estrategias, implementación de estrategias y evaluación de estrategias. En el primer caso, para formular estrategias es necesario hacer la declaración de las bases estructurales de la organización con el fin de tener el conocimiento de los ejes estratégicos en las cuales se van a basar las estrategias, para que posteriormente, por medio de un estudio de contexto y del interior de la empresa, además de otras diferentes herramientas se pueda identificar los factores más influyentes y con estas las estrategias más óptimas para la organización.

En la segunda fase ya se desarrolla cada una de las estrategias con base a la sugerencia de la primera fase, dando uso de herramientas que permita dar a conocer los factores con las que se debe trabajar (FODA). Finalmente, en la tercera fase se requiere dar un control de los objetivos y estrategias implementadas mediante herramientas como el Balanced Scorecard.

### **Estrategia**

Según (Thompson, y otros, 2017),

La estrategia de una organización aporta dirección y guía, en términos de lo que la organización *debería hacer*, y también de lo que *no debería hacer*. (...). En el mejor de los casos, los movimientos estratégicos equivocados significan una distracción y el desperdicio de recursos de la organización. En el peor, puede acarrear consecuencias de largo plazo que ponen en riesgo la supervivencia misma de la organización. (p. 8)

De acuerdo con (Münch, 2018),

Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios y recursos que deben emplearse para lograr los objetivos. A través de las estrategias se plantea el cómo lograr específicamente y de la mejor manera los objetivos. Por ello es que existen tantas estrategias como objetivos se planteen en una organización. (p. 109)

(Ramírez, 2020), considera que la estrategia es una pauta de acción que trata de asegurar el éxito de una entidad o individuo en la obtención de sus objetivos, se caracteriza principalmente por ofrecer ventajas sobre los rivales. Su desarrollo se realiza de manera consiente antes de emprender las acciones a ejecutar con el fin de alcanzar un propósito determinado. (p. 32)

La estrategia, es la especificación de la pauta de acción que aporta a la obtención de los objetivos establecidos previamente de una entidad. Con su desarrollo se genera una dirección y guía de cómo se deberían o no hacer las cosas generando mayor seguridad en la obtención del éxito.

### **Misión**

Según (D'Alessio Ipinza, 2014),

La misión consiste en una organización que proyecta una situación a un futuro deseado, y responde a la interrogante ¿Cuál es nuestro negocio? (raison d'être). Es el catalizador que permite que la trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización y lo que "deben hacer bien" esta para tener éxito. (p. 25)

(Münch, 2018), cree que la misión indica el propósito de la organización y describe a la empresa como tal, tratando de dar respuesta a las interrogantes de ¿Quiénes son? ¿A qué se dedican? ¿Cuál es la ventaja competitiva? (p. 107)

(Alama Salazar, 2019), menciona que “la misión es la razón de ser de una organización, o la finalidad y motivo de su creación. La definición de la misión organizacional debe responder a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos?”. (p. 74)

La misión, es la razón de ser de la empresa o simplemente el motivo del por qué fue creada la organización. Para su desarrollo y clara comprensión es necesario que la entidad de respuesta a ¿Qué y quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Para qué necesidades?, ¿Con qué insumos?, ¿Para quién va dirigido?

### **Visión**

Para (D'Alessio Ipinza, 2014), el desarrollo de la visión debe ser considerado a largo plazo, partiendo de la evaluación de la situación presente, además del futuro de la organización y de la industria en la que se encuentra. ¿Qué queremos llegar a ser?, es la pregunta que toda entidad debe realizarse con la intención de poseer una guía y motivación sobre la marcha de la organización. (p. 24)

(Münch, 2018), indica que la visión es la expresión de un futuro que se desea alcanzar, donde provee dirección y estimula acciones concretas. Para su creación es necesario que pueda ser breve, fácil y a la vez inspiradora. (p. 108)

Según (Alama Salazar, 2019),

Es la imagen que la organización tiene respecto de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse en el tiempo y el espacio. La falta de una visión de negocios es profundamente perjudicial, pues desorienta a la organización y a sus miembros frente a sus prioridades, en un ambiente muy cambiante. (p. 74)

La visión, es la expresión futura que una entidad desea alcanzar en un tiempo determinado con el fin de dar orientación a la organización. Para su desarrollo y entendimiento es necesario responder a preguntas como ¿Qué y quiénes somos?, ¿Bajo qué términos o filosofía lograrlo?, ¿Con qué propósito?, ¿Bajo qué principios y valores? y ¿Dentro de qué ámbitos de acción?

## **PEST**

“Al analizar a la empresa y su entorno podemos utilizar el análisis PEST, que trata los factores o dimensiones Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos para comprender el crecimiento del mercado, la posición y dirección de un negocio” (Silva Murillo, 2010, pág. 167)

Para (Cerem Business School, 2017), el PEST es una herramienta que contribuye en la obtención de los factores macro (Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) y facilita su evaluación contribuyendo en la detección de aquellos factores que generan más amenazas y oportunidades. Factores como Ecológicos o Legales también son considerados en esta herramienta que bien se las puede integrar dentro de los otros factores o evaluarlos por separado.

Según (Muenta, 2019),

El análisis PEST, a pesar de ser un método sencillo y fácil de manejar, trae una clara visión de las características del entorno. Esto es importante en cualquier etapa en la que se encuentre la empresa. Desde la elaboración del proyecto al estructurar un nuevo negocio o al realizar el plan estratégico de cualquier lanzamiento o cambio de rumbo que se nos ocurra hacer. Haciendo el análisis PEST, junto con el estudio de mercado, los riesgos se minimizan y es posible realizar una estrategia más eficaz.

El análisis PEST, es una herramienta de gran utilidad para las áreas que desean obtener un análisis del contexto externo de una entidad. Su enfoque se encuentra en los ámbitos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos y su aplicación da a conocer las Oportunidades y Amenazas que una organización presenta.

## **Fuerzas de Porter**

Para (David & David, 2017), las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de análisis dirigido a los factores micro de una entidad (competencia, cliente, proveedores, productos competidores). El modelo facilita en la identificación de aquellos factores micro que afectan a una entidad (Fortalezas y Debilidades). (p. 72)

Para (Thompson, y otros, 2017),

Este marco de análisis sostiene que las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de una industria rebasan la rivalidad entre vendedores en competencia e incluyen presiones que nacen de cuatro fuentes coexistentes. Las cinco fuerzas competitivas incluyen: (1) la competencia de vendedores rivales, (2) la competencia de nuevos entrantes potenciales a la industria; (3) la competencia de productores de productos sustitutos; (4) la facultad que tienen los proveedores para negociar (5) la facultad de negociación de un consumidor o comprador. (p. 70)

Para (The Power MBA, 2020),

La utilidad de esta herramienta de gestión es que las empresas pueden analizar y medir sus recursos frente a estas cinco fuerzas. A partir de ahí, estarán en condiciones óptimas para establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidades o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades.

Las cinco fuerzas de Porter, es una herramienta de gran utilidad para las áreas que desean obtener un análisis del contexto interno de una entidad. Tiene su enfoque en la rivalidad de los competidores existentes, entrada de nuevos competidores, productos sustitutos y el poder de negociación que poseen los proveedores.

### **Matriz EFE**

Para (David & David, 2017), “La Matriz de Evaluación de Factores Externos [permite] que se realice un resumen y evaluación de [cierta] información económica, demográfica, social, política, gubernamental [entre otras]” (p. 77).

(Shum, 2018), establece que:

Es un instrumento de diagnóstico, en la cual se puede realizar un estudio de campo, donde se permite evaluar e identificar una gran variedad de factores externos, los cuales pueden influir en el crecimiento o expansión de una marca; también se puede formular diferentes estrategias que sean capaces de minimizar peligros externos y como ventaja, aprovechar oportunidades.

Es necesario poder generar un correcto análisis de factores que contribuya a la buena toma de decisiones. “Para estimar y valorizar el análisis externo se construye la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), para lo cual se toman en cuenta los factores externos de la institución tales como las Oportunidades y Amenazas” (Silva Murillo, 2010, pág. 170).

Como su nombre lo indica, la matriz de Evaluación de Factores Externos es una herramienta que facilita el análisis de los factores extraídos del contexto permitiendo identificar aquellos que son una oportunidad o bien una amenaza para una entidad. La identificación de estos factores es de gran importancia ya que aporta a la toma de decisiones de quienes hacen uso de dicha herramienta.

### **Matriz MPC**

Según (David & David, 2017), la matriz de perfil competitivo (MPC) es una herramienta que da a conocer los principales contrincantes que una entidad enfrenta y su posición en cuanto a la evaluación de los mismos con base a los factores clave de éxito que bien pueden ser internos o externos. (p. 78)

Para (ISOTools Excellence, 2015), la MPC identifica a la principal competencia que una entidad enfrenta, y entre ellas las fortalezas y debilidades individuales relacionados siempre con la posición estratégica en la que se encuentra.

De acuerdo con (Riquelme, 2015), para que una organización pueda conocer las áreas en las que debe mejorar y proteger es necesario que aplique la MPC, ya que aporta en la identificación de aquellos principales competidores que a través de la definición de factores críticos de éxito de la industria serán comparados.

La Matriz de Perfil Competitivo, es una herramienta de análisis que compara a los principales competidores de una entidad con base en los factores clave de éxito. Su aplicación permite identificar las fortalezas y debilidades en comparación a la competencia y su estudio reconoce los principales elementos que deben mejorar o cuidar.

### **Auditoría interna**

Para (David & David, 2017), la mejor manera de recolectar información interna de una entidad que se está evaluando es aplicando una auditoria, que consiste en la recopilación, asimilación y priorización de la información que se encuentra dentro de cada una de las áreas que presenta una organización, con el fin de encontrar sus fortalezas y debilidades más relevantes. (p. 92)

Según (Sánchez Curiel, 2015),

La auditoría es el examen integral sobre la estructura, las transacciones y el desempeño de una entidad económica, para contribuir a la oportuna prevención de riesgos, la productividad en la utilización de los recursos y el acatamiento permanente de los mecanismos de control implantados por la administración. (p. xvi)

Según (Chavarría Paniagua, 2014),

La auditoría administrativa es una herramienta que nos permite descubrir las deficiencias y áreas de oportunidad en una organización, ya que muchas veces el trabajo diario no nos permite ver que existen aspectos sujetos a mejora. Es importante realizar una auditoría administrativa, al menos una vez al año, para descubrir cuáles son las fallas, en qué se puede mejorar y qué se está haciendo bien para fortalecerlo. (p. 7)

La auditoría interna, es un proceso de evaluación de las áreas que posee una entidad que se encarga en la recopilar, asimilar y priorizar la información. Su aplicación facilita en la detección de factores que debilitan o fortalecen a la organización permitiendo generar acciones para su debido control.

### **Matriz EFI**

(David & David, 2017), en su libro “Conceptos de Administración estratégica” considera que la matriz de evaluación de factores internos, es un instrumento que permite sintetizar de manera intuitiva la información obtenida del proceso de auditoría. La intención de sintetizar dicha información es poder identificar aquellos factores internos que poseen mayor importancia dentro de la entidad. (p 116)

Para (Munte, 2019),

La matriz EFI, conocida también como MEFI, son las siglas de Matriz de Evaluación de Factores Internos. Una herramienta que permite realizar una auditoría interna y así entender las fortalezas y debilidades de una empresa o de alguna de sus áreas funcionales. Antes de realizar cualquier planificación estratégica o incluso lanzar un nuevo producto al mercado, es importante entender cuáles son las fuerzas y debilidades. De esta forma podrán ser consideradas y mejoradas antes que sea demasiado tarde.

Por otro lado, Silva Murillo señala que, “Para estimar y valorizar el análisis interno se construye la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), para lo cual se toman en cuenta los factores internos de la institución tales como las Fortalezas y Debilidades” (Silva Murillo, 2010, pág. 173). La matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), es una herramienta de análisis que ayuda a evaluar los factores al interior de una entidad. Su aplicación permite identificar en cómo la organización enfrenta sus debilidades y cómo aprovecha sus fortalezas, ayudando así a la toma de decisiones de sus evaluadores.

### **Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)**

De acuerdo con (David & David, 2017), esta matriz se considera que es una herramienta de gran importancia para las organizaciones que requieren orientación en cuanto a qué estrategias deberían tomar, independientemente de su clase. Los ejes de la matriz PEYEA presentan dimensiones tanto internas como externas, siendo en el primer caso la fuerza financiera y ventaja competitiva y en el segundo caso la estabilidad del entorno y fuerza de la industria. (p. 174)

Para (ISOTools Excellence, 2017), consideran que la matriz PEYEA ayuda a reconocer que estrategias debe tomar una organización debido al comportamiento de sus dimensiones (fuerza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del ambiente y fuerza de la industria). El resultado en base a la calificación de sus dimensiones colocará a la entidad en uno de los cuatro cuadrantes que presenta la matriz dando a conocer la estrategia más óptima.

Según (Orozco Correa, 2011), considera que para evaluar a una organización por medio de la matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA) se debe siempre considerar el tipo de organización ya sea por su razón de ser, su tamaño, etc. Son varias las variables que pueden ser consideradas para estar en cada una de las dimensiones.

La matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA), es un instrumento que permite identificar las mejores estrategias que una entidad debe emplear en base a la posición que ocupa sobre la matriz (Conservadora, Agresiva, Defensiva, Competitiva). Su resultado se basa en el promedio de cada factor determinante (Fuerza de la industria, Ventaja competitiva, Fuerza financiera y Estabilidad del entorno) y al ser visualizado en un plano cartesiano sus dos ejes son representado por las operaciones inversas de sus factores (Eje x= FI-VC; Eje y= FF – EE).

### **Matriz de Boston Consulting Group (BCG)**

Según (David & David, 2017), la matriz (BCG) es una herramienta que permite conocer el comportamiento de la cartera de negocios de una organización con base en dos dimensiones (participación relativa del mercado y la tasa de crecimiento de la industria). El resultado del comportamiento de las dimensiones indicarán las estrategias más óptimas que debe tomar la entidad para cada uno de sus negocios. (p. 178)

Para (Vaciero Fernández & Hernández López, 2020),

El objetivo final que busca es ayudar a comprender de una manera rápida y simple la posición estratégica de la cartera de negocios, es decir, saber dónde se encuentra nuestro producto / servicio en comparación con la competencia y en relación a las circunstancias del mercado. A partir de aquí, una vez situado y establecido el punto de partida donde nos encontramos, procede hacer un análisis más exhaustivo para definir las mejor estrategias para la compañía. (p. 29)

(Roncancio, 2018), establece que:

La matriz BCG, existe como una herramienta de análisis gráfico que ayuda a determinar la función de los productos, o las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), en el margen de rentabilidad futuro para decidir en cuales negocios: invertir, desinvertir o, incluso, abandonar. La matriz BCG realiza un análisis estratégico al portafolio de la empresa, pero siempre basado en dos factores: 1. Tasa de crecimiento y 2. Participación de Mercado.

Boston Consulting Group (BCG), es una matriz dividida en cuatro cuadrantes (incógnita, perro, vaca lechera y estrella) que establecen la posición que se encuentra los componentes que conforman ya sea el portafolio de productos o negocio. Su posición dependerá de la participación relativa del mercado, crecimiento de la industria y el porcentaje de sus utilidades.

### **Matriz McKinsey-GE**

Para (Gallardo Hernández, 2012),

Otra herramienta muy útil en la formulación estratégica es la matriz de vulnerabilidad o matriz McKinsey-GE para evaluación de las oportunidades de negocio. (...). Se le conoció como la matriz tres por tres pues está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (alta, media y baja). Hoy se le conoce más como la matriz McKinsey-GE de atractivo del mercado-posición competitiva, enfoque que pertenece a las técnicas de portafolio para el análisis de la competencia. (p. 154)

La matriz McKinsey-GE es un modelo para realizar un análisis de la cartera de negocios de una corporación, a partir del análisis de las unidades de negocio estratégico que posee. “La matriz GE-Mckinsey complementa y mejora el framework propuesto por la matriz BCG, en el sentido de que tiene en cuenta más criterios para evaluar la situación de un producto” (Guimerà, 2020).

McKinsey-GE, es una matriz que evalúa oportunidades de negocio contribuyendo a la formulación de estrategias, a diferencia de la matriz BCG posee 9 cuadrantes que comprenden tres zonas (alta, media y baja). Para encontrar la posición de la unidad de negocio se divide en dos ejes (X y Y) evaluando la atraktividad del mercado (Y) y la posición competitiva (X).

### **Matriz interna–externa (IE)**

Según (David & David, 2017), consideran que la matriz interna-externa (IE) es una herramienta que apoya a la toma de decisiones en cuanto a qué estrategias debe tomar una organización. La matriz posee nueve cuadrantes cuyo resultado depende del comportamiento de los factores tanto internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). (p. 181)

Para (Castellanos, 2015), la matriz Interna Externa (IE) personifica un instrumento que es utilizado con la intención de evaluar a una entidad, para su desarrollo es tomando en cuenta sus factores tanto internos como externos, calculando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes que presenta la matriz.

La matriz Interna – Externa, es una herramienta de formulación estratégica que permite identificar las estrategias más optimas que una organización debe emplear basándose en los resultados de la evaluación de factores tanto externos (Oportunidades, Amenazas) como internos (Fortalezas, Debilidades).

### **Matriz FODA**

Según (David & David, 2017),

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una de las herramienta de adecuación más importantes que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: 1. FO (fortalezas-oportunidades), 2 DO (debilidades-oportunidades), 3. FA (fortalezas-amenazas) y 4. DA (debilidades-amenazas). Adecuar los factores internos y externos clave es la parte más difícil en el desarrollo de la matriz FODA (y no existe una combinación de adecuaciones mejor que las demás). (p. 171)

(Alama Salazar, 2019), explica que el FODA, es una herramienta que contribuye al análisis de la situación de una organización tanto interna como externa, su metodología varían desde un listado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a matrices de recomendaciones que cruzan sus factores, con el objetivo de generar un análisis en términos competitivos. (pp. 84, 85)

Para (Ramírez, 2020),

El análisis FODA es la herramienta de evaluación que se lleva a cabo con la finalidad de conocer las Fortalezas y Debilidades (condiciones internas) / las Oportunidades y Amenazas (condiciones externas) de la empresa con el objetivo de establecer estrategias, a partir de los descubrimientos realizados, que permitan lograr los resultados esperados. (p. 61)

FODA, es una matriz que permite conocer los factores externos e internos que presenta una entidad (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Para su desarrollo se apoya en matrices que le puedan facilitar los factores más influyentes con la intención que al realizar su cruce se puedan generar estrategias que ayuden a usar su fortalezas para evitar las amenazas, aprovechar las oportunidades, mejorar las debilidades para eludir las amenazas y captar las oportunidades.

#### **Matriz de análisis sistémico (de influencia)**

Para seleccionar los mejores factores para la matriz FODA es necesario que se pueda identificar los factores que tienen mayor predominio entre los mismos, “la matriz de análisis sistémico permite identificar los factores que tendrán una mayor repercusión en el funcionamiento de la organización a través de entender su influencia a nivel organización (como sistema).” (Gallardo Hernández, 2012, pág. 140)

La matriz de análisis sistémico (de influencia), es una herramienta que transmite la intensidad de influencia que presenta un factor frente a un sistema global, es decir, se identifica al

factor que al ser afectado ya sea de forma positiva o negativa va a influir directamente en los demás. Esta herramienta permite conocer los mejores elementos a ser considerados y es de gran apoyo para la matriz FODA.

### **Matriz de impacto-probabilidad**

(Strategic Foresight, 2020), menciona que:

Esta matriz permite priorizar diferentes tendencias o señales de cambio visibles –con potencial de convertirse en nuestro focal issue– de forma muy visual y sencilla. Se basa en dos dimensiones esenciales, relativas al nivel de riesgo/oportunidad que cada uno de los temas implican para la organización la probabilidad de que el evento suceda y el impacto que provocaría en caso de que sucediese.

Para (Gallardo Hernández, 2012),

El propósito de esta matriz es identificar y evaluar las oportunidades y amenazas con el fin de destacar aquellas que podrían afectar de manera importante a la organización. Consiste en tomar cada una de las oportunidades y amenazas evaluándolas tanto en su impacto como en la probabilidad de ocurrencia; se puede usar una escala arbitraria basada en un criterio numérico. (p. 144)

La Matriz de Impacto – Probabilidad, es una herramienta que permite conocer cuáles son aquellos factores externos que pueden tener mayor incidencia en la entidad por medio del análisis de la probabilidad de ocurrencia y el impacto que podría causar. De esa manera es posible verificar los factores a ser utilizados en la matriz FODA.

### **Plan de acción**

Según (Pareja, 2020),

Un plan de acción es una hoja de ruta que traza la planificación de una organización para gestionar y controlar tareas con el fin de cumplir con los objetivos de un proyecto o negocio. Es una guía para definir las metas, fijar plazos y calcular recursos para planificar de forma correcta, optimizar la gestión y mejorar el rendimiento de la empresa.

“El proceso de poner la estrategia en acción es probablemente la tarea más difícil. Los administradores deben tener claro cuál es el punto de partida de la organización, así como hacia dónde se dirige” (Thompson, y otros, 2017, pág. 18). Así mismo, (Silva Murillo, 2010), dice que el plan de acción o de actividades forma parte de la fase de implantación de estrategias donde cada una de ellas deberán ser materializadas (metas, objetivos, plazos, recursos, etc.) para que posteriormente aterricen en planes operativos concretos. (p. 164)

El plan de acción, es un proceso desarrollado en la primera fase de la administración (Planificación) que consiste en establecer la ruta que la entidad debe seguir para dar cumplimiento con el alcance de su visión. Su estructura estará definida por las estrategias, objetivos, metas, políticas, responsables, plazos, costos.

### **Plan Operativo Anual**

Según (Gallardo Hernández, 2012),

Planeación operativa [es] la asignación previa de tareas [en concreto] que realizan las personas en las unidades operacionales [y] dará lugar a una relación detallada y ordenada [en lo que corresponde] a las líneas de acción, actividades y tareas [que deberán ser] ejecutados. (p. 251)

Para (Sordo, 2021),

Un plan operativo anual (POA) es un documento oficial donde se plasma la planificación estratégica de una empresa orientada al futuro. En ella se pueden incluir aspectos como los objetivos, presupuestos y metas que los equipos esperan cumplir en el periodo de un año.

El Plan Operativo Anual (POA), es el documento donde se especifica cada año todo lo generado en el plan de acción con el fin de facilitar el debido seguimiento y control al plan estratégico. En el POA se podrá evidenciar las estrategias, objetivos, metas, políticas, responsables y el recurso financiero con el que contarán para el año.

### **Balanced Scorecard**

Para (David & David, 2017),

El Balanced Scorecard deriva su nombre de la necesidad percibida de “balancear” mediciones financieras que en ocasiones se utilizaban exclusivamente para una evaluación y control de estrategias de no solo de carácter financiero. Un Balanced Scorecard contiene una combinación cuidadosamente seleccionada de objetivos estratégicos y financieros adaptados al negocio de la empresa. (p. 289)

Según (Gallardo Hernández, 2012),

La base sobre la que se sustenta el Balanced Scorecard es la elaboración del cuadro de indicadores, a través del cual es posible monitorear la ejecución de la estrategia. Los indicadores representan la traducción operativa de las expectativas a lograr en la consecución de las metas. Una buena definición de indicadores incrementará sustancialmente las probabilidades de éxito en la ejecución de la estrategia. Así, los indicadores se convierten en los signos vitales de la organización, y su monitoreo permite identificar los diversos síntomas de funcionamiento que se derivan del desarrollo de las actividades. (p. 295)

(Roncancio, 2018), menciona que:

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización. Esta metodología, creada por Robert Kaplan y David Norton, permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio.

Balanced Scorecard, es una herramienta de control que se utiliza para dar seguimiento al cumplimiento de las metas derivadas de las estrategias mediante la implementación de indicadores. Los indicadores evaluarán el desempeño de cada una de las estrategias que se encontrarán divididas por cuatro perspectivas (financiera, cliente, procesos, aprendizaje y crecimiento).

### **Mapa Estratégico**

De acuerdo con (Gallardo Hernández, 2012),

“Son la representación visual [que tiene] la organización para representar sus estrategias y la relación causa – efecto que tienen los objetivos planteados para la ejecución de cada estrategia” (p. 352).

Para (Palacios Acero, 2016)

El mapa estratégico es la manera de tener una visión macro de la estrategia organizacional con el fin de proveer una expresión para describirla, antes de elegir las métricas para evaluar su desarrollo y entender la coherencia entre los objetivos. Encaja las perspectivas fundamentales integrándolas en una cadena de causa-efecto asociadas a los resultados y a los impulsores de las mismas. (p. 126)

(Esan School of Business, 2017) menciona que:

Un mapa estratégico puede contribuir a que la dirección de la empresa logre dicho objetivo involucrando a los empleados, quienes adquieren un buen conocimiento de lo que se quiere hacer y cómo se hará. El mapa estratégico representa la relación de causa-efecto que hay entre los objetivos trazados y los temas estratégicos. Cuando estas relaciones están claramente definidas, se puede comunicar y delegar las responsabilidades en forma efectiva.

Un mapa estratégico, es una representación visual de los objetivos que fueron establecidos por una entidad y que poseen una relación de causa – efecto. La distribución de los objetivos se da por cuatro perspectivas (financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y desarrollo), su interpretación demostrará cómo los objetivos de aprendizaje y desarrollo contribuyen a los objetivos de procesos internos, estos al de los clientes y estos últimos al financiero.

## MARCO METODOLÓGICO

### **Paradigma de investigación constructivista**

De acuerdo a Guba y Lincoln (1994) citado en (Ramos, 2015),

Guba y Lincoln (1994) afirman que la relación entre el investigador y el objeto de estudio se basa en una postura subjetivista, donde existe una interacción entre el investigador y el investigado. Los resultados que se encuentran en la investigación basada en el constructivismo son producto de la construcción que realizan tanto el investigado como el investigador. Como la realidad se encuentra dentro de los significados que un grupo humano construye, la forma para acceder a ella es la interacción subjetiva entre los actores del fenómeno, donde el investigador no es un individuo ajeno, sino que es un miembro más con la misma importancia que el resto de participantes. (p. 14)

### **Enfoque cualitativo**

Para (Pimienta Prieto, De la Orden Hoz, & Estrada Coronado, 2018),

Este tipo de enfoque se apoya en la recolección y resumen de datos cualitativos por medio de actividades de campo, como la realización de entrevistas, la observación directa y el análisis documental. Sus objetivos principales son describir y explorar la conducta humana en contextos específicos con la finalidad de descubrir patrones, temas y cualidades comunes en todas las sociedades. Es propio de las ciencias sociales y se sustenta en la investigación cualitativa de fenómenos sociales o problemática generales, mediante la cual se registran y se describen los fenómenos estudiados para determinar o comprender las causas del comportamiento humano, individual o colectivo a través de diversas perspectivas. (p. 37)

### **Método**

#### **Contextualización**

Según (Pimienta Prieto, De la Orden Hoz, & Estrada Coronado, 2018),

Se centra en los estudios de los fenómenos en el contexto (espacio-temporal) en que tienen lugar, el cual se encuentra bien definido y delimitado. Por ejemplo, si deseamos indagar las causas de la delincuencia en una comunidad específica, desde esta perspectiva se buscaría entrevistar a personas que hayan sido víctimas de delitos en ese lugar. (p. 37)

#### **Investigación – acción**

(Pimienta Prieto, De la Orden Hoz, & Estrada Coronado, 2018), también mencionan que el método de investigación – acción resuelve problemas cotidianos o inmediatos a partir de la mejora de prácticas concretas. Propicia el cambio social a partir de la transformación de la realidad. En este diseño se investiga al mismo tiempo que se interviene. (p. 38)

## **Tipos de Investigación**

### Descriptivo

El tipo de investigación descriptiva “busca especificar las cualidades y características [...] de cualquier fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 94).

### Correlacional

En cuanto a la investigación correlacional, “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que tienen dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 93).

### Explicativo

Por otro lado, este tipo de investigación “se enfoca en responder con más profundidad las causas y los efectos de la variedad de fenómenos físicos y sociales y no solamente los describe, sino que los explica” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 95).

## **Recolección de datos**

### Fuentes Primarias

Nº de expertos de la entrevista:

- Ingeniero en Gestión Empresarial
- Ingeniero en Contabilidad y Auditoría

### Fuentes Secundarias

- Bibliográficas, Diario El Comercio, Revista Lideres, Universidad Metropolitana del Ecuador, Servicio de Rentas Internas, Clasificación Industrial Internacional Uniforme.

### Instrumentos de investigación

- Entrevista, diario del investigador, diario de campo.

### Procesamiento de datos

- Microsoft Excel 2013

## CAPÍTULO I

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### 1.1. Reseña Histórica

RezA Plastic Distribuidora, es una microempresa que inicia sus actividades en julio de 2020, se dedica a la venta al por mayor y menor de artículos de plástico (en su mayoría desechable) en la parroquia de Llano Chico. Por su actividad económica se ubica en G4649.96 del código CIIU “Venta al por mayor de artículos de porcelana, cristalería, plástico, etcétera; artículos ornamentales; cubertería (cubiertos), vajilla, incluido desechables”. (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)

#### 1.2. Evaluación externa

##### 1.2.1. Macroentorno

##### 1.2.1.1. Análisis PEST

Tabla 2. Análisis PEST

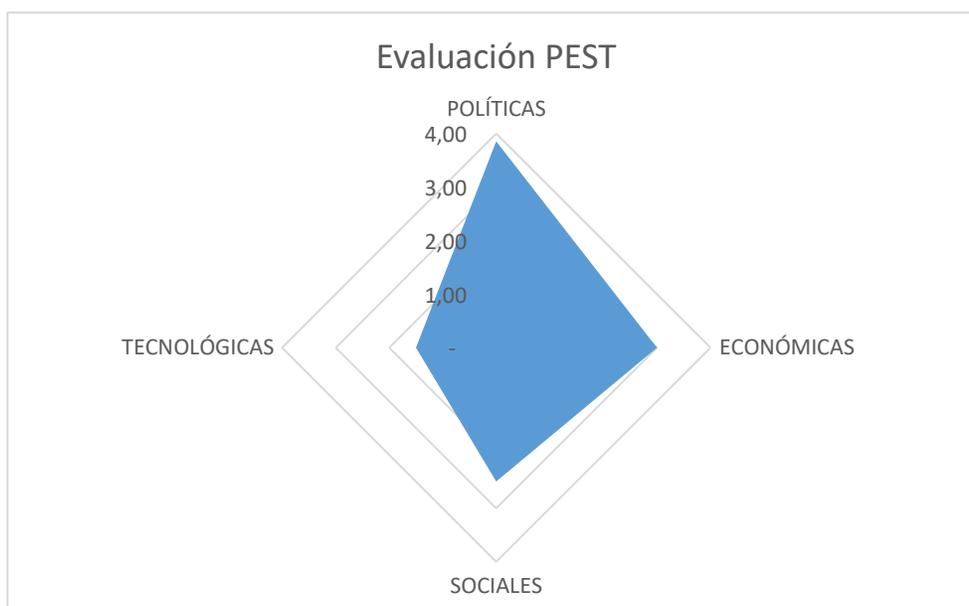
	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA				
		1	2	3	4	5
		Oportunidad alta	Oportunidad baja	Indiferente	Amenaza baja	Amenaza alta
<b>POLÍTICAS</b>		<b>3,86</b>				
1	Estabilidad del gobierno			3		
2	Ordenanzas municipales				4	
3	Riesgo país				4	
4	Acuerdos comerciales		2			
5	Políticas transitorias (Covid-19)				4	
6	Régimen Impositivo para microempresas del Código Orgánico de la producción, Comercio e Inversiones.					5
7	Ley de plásticos de un solo uso					5
<b>ECONÓMICAS</b>		<b>3</b>				
1	Contracción del PIB 2020 aproximadamente en 8,9% según (BCE)				4	
2	Caída de las ventas del comercio al por mayor y menor en un 49%					5

3	BCE estima crecimiento en todas las actividades en un 3,1% en el 2021		2			
4	Tasa de interés activa (Referencia)de 23,11% en Microcrédito Acumulación Ampliada				4	
5	Tasa de interés pasiva (Referencial) de 4,28% en depósitos a plazos		2			
6	Aumento del consumo plástico de un solo uso		2			
7	Crecimiento del comercio electrónico en la economía nacional		2			
<b>SOCIALES</b>			<b>2,50</b>			
1	Imagen de la marca			3		
2	Confianza en el gobierno				4	
3	Actitudes hacia el gobierno				4	
4	Hábitos de compra		2			
5	Actitudes hacia el ahorro	1				
6	Actitudes hacia la inversión	1				
7	Actitudes hacia la calidad de producto				4	
8	Actitudes hacia el precio de producto		2			
9	Actitudes hacia el servicio al cliente	1				
10	Actitudes hacia el reciclaje			3		
<b>TECNOLÓGICAS</b>			<b>1,50</b>			
1	Impacto de las TIC en la sociedad	1				
2	Seguridad de transacciones		2			
3	Mayor cobertura de servicio de internet		2			
4	Amplia variedad de software que permite el mejoramiento de la gestión empresarial.	1				

Fuente: (David & David, Conceptos de Administración estratégica, 2017, págs. 63 - 71)

Elaborado por: David Andrés Reza Parra

Gráfico 2. Evaluación PEST



Elaborado por: David Andrés Reza Parra

### **Análisis**

Para la elaboración del análisis PEST, se hace uso de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que son evaluados por medio de una escala de fuerzas que se encuentra valorada como Oportunidad alta (1), Oportunidad baja (2), Indiferente (3), Amenaza baja (4), Amenaza alta (5).

Su análisis en base al entorno macro de “RezA Plastic” demostró que existe mayor amenaza en los factores políticos con un promedio de 3.86, seguido por económicos con 3.00, una ligera oportunidad en los factores sociales con 2.50 y finalmente con tecnológicos con un resultado de 1.50.

En caso de los factores políticos, las leyes aprobadas por la Asamblea para la reducción de plástico es un elemento que afectarán directamente a la actividad de “RezA Plastic” debido a que la calidad y los precios ofertados serán afectados ya que los proveedores deberán modificar el proceso para la elaboración de su producto con el fin de cumplir los requisitos establecidos. El pago del impuesto a la renta es un tema que afecta directamente a los microempresarios por lo que se tiene que pagar el 2% de los ingresos brutos se tenga o no utilidad, lo que es catalogado como una amenaza alta. Incrementar las ventas será uno de los grandes objetivos que deberán tener este tipo de empresas y las ordenanzas derribadas del control por el Covid-19 frenan su incremento.

En medio de una gran pandemia provocada por el Covid-19 todos los países fueron obligados a implementar medidas que de una u otra manera afectarían al correcto funcionamiento de las actividades económicas. Las caídas de las ventas del subsector en el que se encuentra “Reza Plastic” cayó en un 49%, pero, la nueva adaptación de las personas generó un aumento en el consumo plástico de un solo uso, además de, el crecimiento del comercio electrónico en la economía nacional. Estos datos indica el Banco Central del Ecuador donde el crecimiento en todas las actividades es de 3.1% para el 2021.

Para “Reza Plastic”, el intentar acceder a una financiación por parte de instituciones bancarias no es una opción adecuada, ya que la tasa de interés activa para microcréditos de acumulación ampliada tiene una tasa referencial del 23.11% y no podría estar aplicando a créditos mayores debido al total de ingresos percibidos, a pesar de ello, si existe el interés de sacar provecho de dinero sin uso, la tasa de interés pasiva al 4.28 % en depósitos a plazos es una pequeña oportunidad para poder ingresos.

En el aspecto social, la existencia de una buena actitud hacia la inversión, el ahorro y el servicio al cliente son de gran oportunidad para “Reza Plastic” debido a que se puede implementar estrategias que ayuden a la economía y desarrollo de muchos negocios o empresas que busquen mayores comodidades para su actividad. La actitud ante la exigencia de la calidad puede ser una amenaza para la microempresa debido a que los productores deberán modificar su calidad para dar cumplimiento a la ley de plásticos de un solo uso.

En el caso de la tecnología, la gran variedad de software que permite el mejoramiento de la gestión y el impacto de las TICs en la sociedad son aspectos que generan una gran oportunidad para toda la comunidad de empresas. En el aspecto económico se pudo observar que existe un incremento en el comercio electrónico debido en gran parte por la influencia de la pandemia por lo que el uso de la tecnología para el comercio toma más fuerza.

## 1.2.2. Microentorno

### 1.2.2.1. Fuerzas de Porter

Tabla 3. Matriz Fuerzas de Porter

<b>Fuerzas de Porter</b>						
<b>ITEM</b>	<b>Aspecto</b>	<b>Escala de fuerza</b>				
		<b>Oportunidad alta</b>	<b>Oportunidad baja</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Amenaza baja</b>	<b>Amenaza alta</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Entrada de nuevos competidores: 2,75</b>						
1	Diferenciación de producto				4	
2	Necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir		2			
3	Costes cambiantes		2			
4	Dificultad para acceder a canales de distribución			3		
<b>Rivalidad entre competidores existentes: 3,43</b>						
1	Gran número de competidores o igualmente equilibrados					5
2	Costos fijos o de almacenamiento			3		
3	Falta de diferenciación o costes cambiantes		2			
4	Incrementos importantes de la capacidad		2			
5	Competidores diversos			3		
6	Intereses estratégicos elevados					5
7	Fuertes barreras de salida				4	
<b>Productos sustitutos: 3,40</b>						
1	Propensión del consumidor a sustituir				4	
2	Precios relativos de los productos sustitutos		2			
3	Facilidad de adquirir productos sustitutos				4	
4	Nivel percibido de diferenciación del producto				4	
5	Rendimiento relativo al precio.			3		
<b>Poder de negociación de los clientes :3,33</b>						
1	Los clientes compran en grandes volúmenes.					5

2	Los productos vendidos representan una pequeña fracción de los costes del comprador.		2			
3	Los productos ofertados son estándar o no diferenciados.				4	
4	Los clientes enfrentan costes altos por cambiar de proveedor.		2			
5	Cientes enfrentan bajas utilidades				4	
6	Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás			3		
7	Para el comprador el producto obtenido es importante para la calidad de los productos o servicios que ofrece.				4	
8	El comprador no posee información total.		2			
9	El comprador está en posición de exigir concesione en la negociación.				4	
<b>Poder de negociación de los proveedores: 3,17</b>						
1	Concentración de los proveedores.		2			
2	Proveedores obligados a competir con productos sustitutos			3		
3	Diferenciación de producto.			3		
4	Costos de cambiar de proveedor					5
5	Disponibilidad de productos sustitutos			3		
6	Capacidad del proveedor para integrar hacia adelante.			3		

Fuente: (David & David, Conceptos de Administración estratégica, 2017, págs. 71 - 74)

Elaborado por: David Andrés Reza Parra

Gráfico 3. Evaluación fuerzas de Porter



Elaborado por: David Andrés Reza Parra

### Análisis

La rivalidad entre competidores existentes es el factor que genera mayor presión a “ReZA Plastic” con un promedio de 3.43. En el mercado en el que se encuentra posee un gran número de competidores que ya mantienen una larga trayectoria y generan fuertes barreras de salida debido a que ya poseen alianzas estratégicas con proveedores o los mismos clientes, los productos no tienen casi diferencia lo que genera una fuerte competencia en precios y servicio. Por otro lado, los establecimientos de algunos competidores no son los adecuados por lo que al tener incrementos importantes de demanda no podrían cubrirlo lo que significa una oportunidad para la entidad.

Con un promedio de 3.40, los productos sustitutos se encuentran presentando una amenaza muy considerable, en una pequeña porción hay compradores que si buscan evitar el plástico y tratan de adquirir productos que lo sustituyan. No es complicado adquirir dichos productos y el nivel de diferenciación es notable pero sus precios son más elevados lo que es una ventaja para los que no poseen dichos productos.

El poder de negociación de los clientes posee un promedio de 3.33, por los compradores que posee ReZA Plastic se tiene como costumbre vender en grandes volúmenes, los productos no tienen mayor diferencia a la de la competencia y todo eso genera un mayor poder de negociación ya que trataran de exigir precios más bajos y concesiones en la negociaciones.

El poder de negociación de los proveedores mantiene un promedio de 3.17 y se da por el costo que generaría para “RezA Plastic” cambiar de proveedor. Para la microempresa no es muy conveniente cambiar de proveedor debido a que los actuales no ejercen mayor exigencia en las ventas que debería cumplir para mantener sus relaciones.

La entrada de nuevos competidores tiene el promedio más bajo entre las 5 fuerza de Porter con un resultado de 2.75. Para “RezA Plastic” es beneficioso debido que para su nueva competencia deben enfrentarse a la inversión de grandes recursos financieros, una de sus principales amenazas es que puedan entrar con productos diferenciados por lo que se debería implementar estrategias para la misma.

### 1.2.3. Evaluación de Factores Externos

Tabla 4. Matriz EFE

Evaluación de Factores Externos				
N°	Factores	Ponderación	Evaluación	Calificación
<b>Oportunidades</b>				
1	Acuerdos comerciales	3%	1	0,03
2	BCE estima crecimiento en todas las actividades en un 3,1% en el 2021	2%	3	0,06
3	Tasa de interés pasiva (Referencial) de 4,28% en depósitos a plazos	2%	1	0,02
4	Aumento del consumo plástico de un solo uso	2%	4	0,08
5	Crecimiento del comercio electrónico en la economía nacional	3%	1	0,03
6	Hábitos de compra	1%	3	0,03
7	Actitudes hacia el ahorro	2%	3	0,06
8	Actitudes hacia la inversión	2%	4	0,08
9	Actitudes hacia el precio de producto	3%	4	0,12
10	Actitudes hacia el servicio al cliente	2%	4	0,08
11	Impacto de las TIC en la sociedad	2%	2	0,04
12	Seguridad de transacciones	2%	1	0,02
13	Mayor cobertura de servicio de internet	1%	1	0,01
14	Amplia variedad de software que permite el mejoramiento de la gestión empresarial.	3%	1	0,03
15	Necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir por parte de nuevos competidores	1%	3	0,03
16	Costes cambiantes afectan a la entrada de nuevos competidores	1%	3	0,03
17	Mayor parte de competidores no tienen diferenciación en sus productos	3%	1	0,03

18	Incrementos importantes de la capacidad	1%	2	0,02
19	Precios relativos de los productos sustitutos	3%	4	0,12
20	Los productos vendidos representan una pequeña fracción de los costes del comprador.	3%	3	0,09
21	Los clientes enfrentan costes altos por cambiar de proveedor.	2%	3	0,06
22	El comprador no posee información total.	1%	2	0,02
23	Los clientes compran en grandes volúmenes.	4%	2	0,08
24	Concentración de los proveedores.	1%	1	0,01
<b>Amenazas</b>				
1	Ordenanzas municipales	1%	3	0,03
2	Riesgo país	1%	1	0,01
3	Políticas transitorias (Covid-19)	2%	4	0,08
4	Pago del impuesto a la renta del 2% sobre los ingresos brutos	3%	3	0,09
5	Ley de plásticos de un solo uso	3%	2	0,06
6	Contracción del PIB 2020 aproximadamente en 8,9% según (BCE)	1%	2	0,02
7	Caída de las ventas del comercio al por mayor y menor en un 49%	2%	3	0,06
8	Tasa de interés activa (Referencia)de 23,11% en Microcrédito Acumulación Ampliada	2%	3	0,06
9	Confianza baja en el gobierno	1%	3	0,03
10	Actitudes bajas hacia el gobierno	1%	3	0,03
11	Actitudes hacia la calidad de producto	3%	3	0,09
12	Diferenciación de producto de los nuevos competidores	3%	2	0,06
13	Gran número de competidores o igualmente equilibrados	2%	3	0,06
14	Intereses estratégicos elevados	1%	3	0,03
15	Fuertes barreras de salida	3%	3	0,09
16	Propensión del consumidor a sustituir	2%	3	0,06
17	Facilidad de adquirir productos sustitutos	3%	1	0,03
18	Nivel percibido de diferenciación del producto sustituto	3%	1	0,03
19	Los clientes compran en grandes volúmenes.	3%	1	0,03
20	Los productos ofertados son estándar o no diferenciados.	2%	1	0,02
21	Cientes enfrentan bajas utilidades	3%	2	0,06
22	Para el comprador el producto obtenido es importante para la calidad de los productos o servicios que ofrece.	2%	3	0,06

23	El comprador está en posición de exigir concesione en la negociación.	2%	2	0,04
24	Costos de cambiar de proveedor	1%	2	0,02
<b>TOTALES</b>		100%		2,33

Fuente: (David & David, Conceptos de Administración estratégica, 2017, pág. 77)

Elaborado por: David Andrés Reza Parra

### **Análisis**

La matriz EFE (Evaluación de Factores Externos), evalúa las oportunidades al igual que las amenazas que presenta la microempresa, su valoración se determina mediante las siguientes variantes: 4 (Superior), 3 (Por encima del promedio), 2 (Promedio) y 1 (Deficiente). La ponderación de cada factor se basa en el criterio de profesionales.

Para la evaluación se toma en consideración el efecto de las estrategias actuales de la microempresa para enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades presentadas en la matriz. Para su estudio se debe tener en cuenta la calificación total, siendo 4.00 el mayor alcance, 1.00 el menor alcance y 2.50 la calificación ponderada total promedio.

En el caso de tener una puntuación de 4.00 significa que la organización por medio de sus estrategias usuales enfrenta y aprovecha de manera eficaz las amenazas y oportunidades que se les presenta, lo que es contrario del 1.00, con la calificación de menor alcance significa que la empresa no cuenta con buenas estrategias que le permita enfrentar las amenazas o aprovechar las oportunidades.

La calificación total es de 2.33, el resultado se encuentra por debajo del promedio (punto medio) lo que significa que Reza Plastic no mantiene estrategias eficaces para aprovechar las oportunidades y no evita las amenazas que se le presenten. A pesar de llevar poco tiempo en el mercado la microempresa debe capitalizar muchos aspectos para poder generar un mejor rendimiento.

### 1.2.4. Matriz de perfil competitivo

Tabla 5. Matriz de perfil competitivo

Matriz de Perfil Competitivo							
Factores críticos para el éxito	Ponderación	RezA Plastic		Punto Plast		Plásticos Daniel	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	8%	2	0,16	4	0,32	1	0,08
Calidad de los productos	8%	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Competitividad de precios	10%	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Administración	10%	1	0,1	3	0,3	1	0,1
Posición Financiera	9%	1	0,09	4	0,36	3	0,27
Lealtad del cliente	7%	3	0,21	3	0,21	2	0,14
Expansión global	7%	2	0,14	4	0,28	1	0,07
Participación de mercado	10%	1	0,1	4	0,4	1	0,1
Relación con proveedores	7%	3	0,21	4	0,28	3	0,21
Infraestructura	5%	3	0,15	4	0,2	2	0,1
Conocimiento del mercado	8%	2	0,16	4	0,32	3	0,24
Ubicación estratégica	7%	3	0,21	4	0,28	2	0,14
Actitud de la comunidad	4%	2	0,08	2	0,08	2	0,08
<b>TOTAL</b>	100%		2,15		3,57		1,97

Fuente: (David & David, Conceptos de Administración estratégica, 2017, págs. 78 - 82)

Elaborado por: David Andrés Reza Parra

### **Análisis**

En la matriz se puede visualizar los dos competidores directos que mantiene ReZA Plastic, los cuales son: Punto Plast y Plásticos Daniel. Los factores críticos de éxito toman un peso que es asignado por expertos del campo y son calificados mediante las siguientes variantes: 1 (Debilidad principal), 2 (Debilidad menor), 3 (Fortaleza menor) y 4 (Fortaleza principal).

Punto Plast mantiene una mejor puntuación total con 3.57, seguido por ReZA Plastic con 2.15 y finalmente con 1.97 puntos se encuentra Plásticos Daniel. En términos globales, Punto Plast mantiene mayor ventaja competitiva, pero lo importante es comparar con aquellos factores críticos de éxito más relevantes para poder plantear estrategias que permitan mejorar la competitividad de la microempresa.

Competitividad de precios, administración, participación en el mercado y posición financiera son los factores críticos de éxito que más peso tienen, siendo la competitividad de precios la puntuación equilibrada entre ReZA Plastic y Punto Plast con 0.3. En los demás factores se encuentran liderado por Punto Plast. Plásticos Daniel y ReZA Plástic tienen la misma puntuación baja en Administración y participación en el mercado con 0.1, pero, en la posición financiera Plásticos Daniel posee la ventaja sobre ReZA Plastic.

### 1.3. Evaluación interna

#### 1.3.1. Auditoría interna

Tabla 6. Auditoría Interna

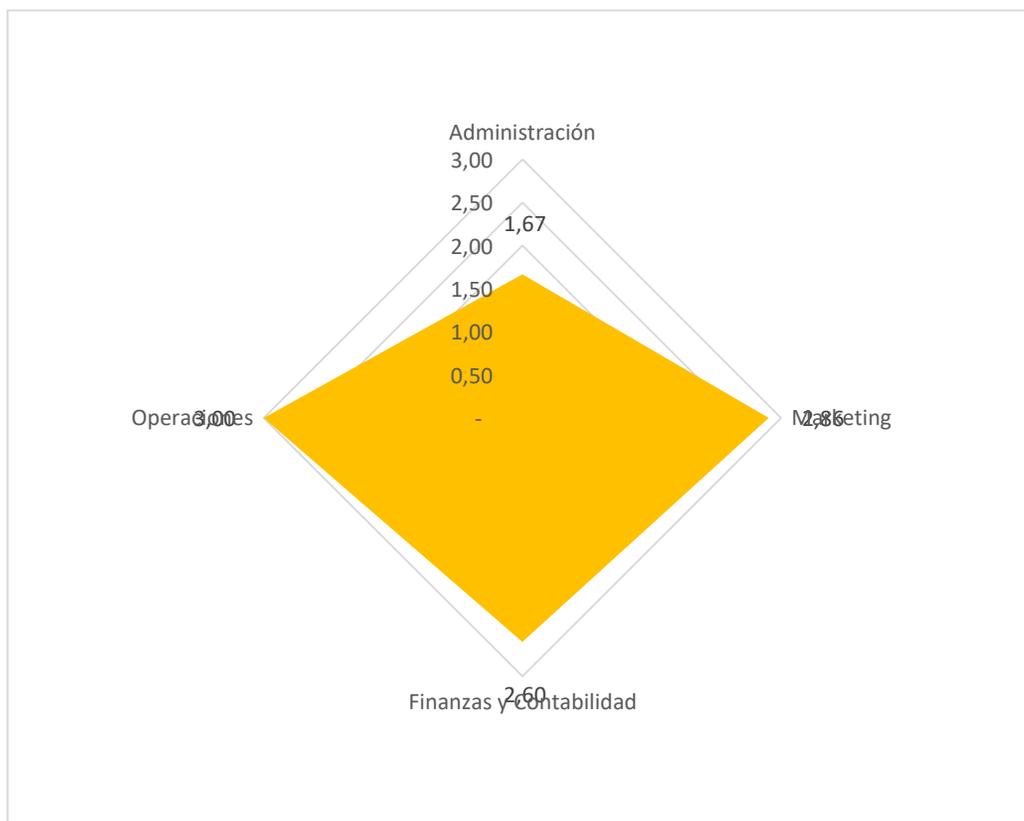
<b>Auditoría Interna</b>						
<b>Factores</b>		<b>Fortaleza alta</b>	<b>Fortaleza baja</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Debilidad baja</b>	<b>Debilidad alta</b>
		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Administración</b>						
1. ¿Se aplican conceptos de administración en la organización?						1
2. ¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?					2	
3. ¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional?					2	
4. ¿Se utilizan sistemas de información para tomar decisiones?					2	
<b>Valor Promedio:</b>	1,67					
<b>Marketing</b>						
1. ¿Se aplican herramientas y conceptos de marketing?					2	
2. ¿Está bien posicionada frente a sus competidores?				3		
3. ¿Existe incrementación en la participación de mercado de la empresa?			4			
4. ¿Cuenta con una organización de ventas efectiva?				3		
5. ¿Los precios son adecuados, de productos y servicios de la empresa?			4			
6. ¿Tiene estrategias efectivas de promoción y publicidad?					2	
7. Comparada con la competencia, ¿la presencia de la empresa en internet es excelente?					2	
<b>Valor Promedio:</b>	2,86					
<b>Finanzas y Contabilidad</b>						
1. ¿La empresa lleva contabilidad?					2	
2. ¿La empresa puede obtener el capital que necesita a corto plazo?					2	

3. ¿La empresa puede obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deudas o de acciones?		4			
4. ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?		4			
5. ¿La situación de endeudamiento de la empresa es óptima?			3		
<b>Valor Promedio:</b>	3,00				
<b>Operaciones</b>					
1. ¿Son confiables los productos entregados por los proveedores para su comercialización?			3		
2. ¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo y las oficinas?		4			
3. ¿Posee la empresa procedimientos documentados para control de inventario?				2	
4. ¿Posee la empresa procedimientos documentados de control de calidad?				2	
5. ¿Están las instalaciones, los recursos y los mercados ubicados estratégicamente?		4			
<b>Valor Promedio:</b>	3,00				

Fuente: (David & David, Conceptos de Administración estratégica, 2017, págs. 89 - 114)

Elaborado por: David Andrés Reza Parra

Gráfico 4. Auditoría Interna



Elaborado por: David Andrés Reza Parra

### Análisis

Para la evaluación interna de Reza Plastic se evalúa las áreas en las que basa sus funciones las cuales son Administración, Marketing, Contabilidad y Operaciones. En la matriz se evalúa las fortalezas y debilidades de los factores de cada área, con el fin de diagnosticar el campo que presenta más problemas. Su calificación se da de acuerdo a las siguientes variantes siendo Fortaleza alta (5), Fortaleza baja (4), Indiferente (3), Debilidad baja (2) y Debilidad alta (1).

Los resultados demuestran que el área más preocupante es Administración con un promedio de 1.67, dicho valor es causado especialmente porque la empresa no utiliza conceptos de administración, por ende, sus objetivos, metas, estrategias, estructuras, entre otros no están correctamente realizados. Además, conforme la organización vaya creciendo se verá afectada debido a que necesitará aplicar conceptos y técnica.

Marketing también se encuentra por debajo de indiferente ya que presenta un promedio de 2.86, es decir, posee una debilidad baja en dicha área. Su calificación se debe a que la

microempresa no aplica herramientas y conceptos de marketing por lo que le impide aplicar efectivas estrategias, aun así, los precios de sus productos y la incrementación en la participación son fortalezas que mantienen en dicha área.

Finanzas y Contabilidad se encuentran en indiferente con un promedio de 3, presenta debilidades bajas debidas a que por su tamaño y el poco tiempo que se encuentra operando no lleva una contabilidad y no puede obtener una financiación a corto plazo. No tiene mayores preocupaciones debido a que cuenta con el capital necesario que requiere para dar cumplimiento a sus operaciones diarias.

El área de operaciones también se encuentra en indiferente, presenta debilidades bajas en cuanto a la ausencia de procedimientos documentados que permita a la microempresa controlar los inventarios y el respectivo control de calidad. Por otra parte, Reza Plastic posee fortalezas como las buenas condiciones de los equipos y la ubicación estratégica de su instalación lo que le permite que sus operaciones diarias las pueda realizar de la mejor manera.

### 1.3.2. Evaluación de factores internos

Tabla 7. Matriz EFI

<b>Evaluación de Factores Internos</b>				
<b>N°</b>	<b>Factores</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Calificación</b>
<b>Fortalezas</b>				
1	La microempresa ha incrementado su participación en el mercado	8%	4	0,32
2	Los precios de los productos si son adecuados	8%	4	0,32
3	la microempresa si puede obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deudas	6%	4	0,24
4	La microempresa si cuenta con suficiente capital de trabajo	5%	4	0,2
5	Instalaciones en buenas condiciones	5%	3	0,15
6	Instalaciones si están ubicadas estratégicamente	6%	3	0,18
<b>Debilidades</b>				
1	La microempresa no utiliza conceptos de Administración	6%	2	0,12
2	Los objetivos y metas de la empresa no son medibles y no se comunican de manera adecuada	4%	2	0,08
3	La empresa no cuenta con una estructura organizacional definida	4%	2	0,08
4	No se utilizan sistemas de información para la toma de decisiones	4%	1	0,04

5	La empresa no aplica herramientas y conceptos de marketing	6%	2	0,12
6	La empresa no cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad	6%	1	0,06
7	Comparada con sus rivales, la presencia de la empresa en internet no es excelente	3%	1	0,03
8	La empresa no lleva contabilidad	4%	2	0,08
9	La microempresa no puede obtener el capital que necesita a corto plazo	5%	2	0,1
10	La microempresa no posee procedimientos documentados para control de inventarios	6%	1	0,06
11	La microempresa no posee procedimientos documentados de control de calidad	6%	1	0,06
<b>TOTALES</b>		<b>100%</b>		<b>2,24</b>

Fuente: (David & David, Conceptos de Administración estratégica, 2017, págs. 116 - 120)

Elaborado por: David Andrés Reza Parra

### **Análisis**

La matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), sintetiza y evalúa las fortalezas además de las debilidades que se identifican en el proceso de auditoría interna de la empresa. Su evaluación se determina mediante las siguientes variantes: 1 (Debilidad alta), 2 (Debilidad baja), 3 (fortaleza baja), 4 (Fortaleza alta). La ponderación asignada a cada factor se basa bajo el criterio de profesionales.

Reza Platic, posee muchas debilidades en comparación a sus fortalezas lo que le conlleva a tener una calificación de 2,24. Entre sus mayores debilidades esta que la microempresa no aplica conceptos de administración y marketing debido a que los encargados no cuentan con una preparación en dichas áreas lo que podría ser perjudicial conforme crezca la organización.

A pesar de tener una gran cantidad de debilidades, la microempresa cuenta con fortalezas muy atractivas como tener mayor participación en el mercado y posee precios adecuados (bajos) que le ayudan a competir frente a sus rivales. Dichos factores tienen la calificación más alta entre todos los elementos de la Matriz.

Reza Plastic es una microempresa que tiene muy poco tiempo en el mercado, por ende posee mayores debilidades que fortalezas, pero, mediante la aplicación de estrategias permitirá transformar dichas debilidades en fortalezas y contribuirán a la competitividad de la misma.

## CAPÍTULO II

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En este capítulo se procede a definir el direccionamiento estratégico que tendrá la microempresa RezA Plastic fundamentándose en la razón de ser y hacia dónde pretende llegar. Para el desarrollo del plan estratégico es necesario generar con anterioridad matrices que faciliten elegir las estrategias más adecuadas para la organización.

Una vez generado el plan es necesario que todos los objetivos desarrollados se encuentren relacionados entre sí por lo que se requiere visualizarlos en un mapa estratégico. Servirá de base también para la elaboración del Balanced Scorecard que permitirá el correcto control del plan estratégico.

#### 2.1. Misión

RezA Plastic, no cuenta con una misión clara por lo que se procese a desarrollar la razón de ser de la microempresa basándose en los siguientes aspectos:

Tabla 8. Matriz Misión

<b>Misión</b>	
<b>Elementos</b>	<b>Descripción</b>
¿Qué y Quiénes somos?	"RezA Plastic" Distribuidora
¿Qué hacemos?	Venta al por mayor y menor de artículos plásticos
¿Para qué necesidades?	Contribuye al progreso de negocios y empresas que requieren de productos plásticos para el desarrollo de sus actividades comerciales
¿Con qué insumos y tecnología?	Con insumos y tecnología actuales
¿Para qué grupos sociales?	Para toda clase social dentro de la ciudad de Quito
<p><b>Misión:</b> RezA Plastic Distribuidora, se encarga de la venta al por mayor y menor en artículos de plástico contribuyendo al progreso de negocios y empresas que requieren de productos plásticos para el crecimiento de sus actividades comerciales con insumos y tecnología actuales para todas las clases sociales dentro de la ciudad de Quito.</p>	

Elaborado por: David Andrés Reza Parra

## 2.2. Visión

RezA Plastic, no cuenta con una visión correctamente desarrollada por lo que es necesario generar una que se ajuste a la posición deseada por parte de los dueños de la microempresa, para ello es necesario basarse en la siguiente matriz:

Tabla 9. Matriz visión

<b>Visión (5 años)</b>	
<b>Elementos</b>	<b>Descripción</b>
¿Qué y quiénes somos?	RezA Plastic Distribuidora, constituida desde Julio de 2020
¿Bajo qué base filosófica?	KAIZEN
¿Cuál es la finalidad y el propósito?	Llegar a ser una empresa competitiva con cobertura en todo el territorio de Quito y con una amplia cartera de productos
¿Bajo qué principios y valores?	Bajo el principio de Trabajo en equipo con valores como Profesionalismo y Responsabilidad
¿Cuáles son los ámbitos de acción?	Venta al por mayor de artículos de porcelana, cristalería, plástico, etcétera; artículos ornamentales; cubertería (cubiertos), vajilla, incluido desechables. (G4649.95)
<p><b>Visión:</b> En 5 años, RezA Plastic Distribuidora, constituida desde Julio de 2020 con base en la filosofía KAIZEN desea llegar a ser una empresa competitiva y rentable con cobertura en todo el territorio de Quito y con una amplia cartera de productos además de clientes, bajo el principio de Trabajo en equipo con valores como Profesionalismo y Responsabilidad dentro de los ámbitos de acción (G4649.95) del código CIU.</p>	

Elaborado por: David Andrés Reza Parra

## 2.3. Principios y valores corporativos

Los principios y valores que intervienen decisivamente en el comportamiento de quienes conforman RezA Plastic se base en los siguientes:

Tabla 10. Matriz de principios

<b>Principios</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Cliente externo</b>	<b>Cliente interno</b>
Trabajo en equipo	X	X	
Calidad de producto y servicio	X	X	X
Responsabilidad social con la comunidad		X	X

Desarrollo y bienestar del recurso humano		X	X
Disciplina	X	X	X

Elaborado por: David Andrés Reza Parra

Tabla 11. Matriz de valores

<b>Valores</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Cliente externo</b>	<b>Cliente interno</b>
Profesionalismo	X	X	X
Compromiso	X	X	X
Seguridad	X	X	X
Confianza	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X
Equidad	X	X	X

Elaborado por: David Andrés Reza Parra

## 2.4. Matriz de análisis sistémico

Tabla 12. Matriz de análisis sistémico

Matriz de análisis sistémico																			
Factores		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	SA
Incremento en la participación de mercado	A	\	3	1	1	1	3	3	3	2	3	3	3	1	3	1	3	3	37
Precios de productos	B	3	\	0	3	0	0	1	1	0	3	3	3	0	1	0	0	0	18
Capacidad de financiarse a largo plazo	C	2	0	\	3	1	0	2	3	1	2	2	2	2	3	0	0	0	23
Capital de trabajo	D	3	0	1	\	1	0	1	2	0	1	1	2	2	3	0	0	0	17
Estado de instalaciones	E	1	0	2	0	\	0	1	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	8
Ubicación de instalaciones	F	3	0	0	0	0	\	0	2	0	0	2	2	0	0	0	0	0	9
Aplicación de conceptos de Administración	G	3	2	1	1	3	3	\	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	42
Objetivos y Metas	H	3	3	1	1	3	3	3	\	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
Estructura organizacional	I	2	0	0	0	0	0	1	1	\	0	1	1	0	3	0	1	1	11
Sistemas de información	J	2	2	3	3	0	1	3	3	1	\	3	3	1	3	3	3	3	37
Aplicación de herramientas y conceptos de Marketing	K	3	3	0	1	0	2	3	3	1	3	\	3	3	0	0	0	0	25
Estrategias de promoción y publicidad	L	3	3	0	2	0	0	1	2	0	3	1	\	3	0	0	0	0	18
Presencia en internet	M	2	0	0	2	0	0	2	2	0	3	3	3	\	1	1	1	1	21
Contabilidad	N	1	1	3	3	0	0	1	1	0	3	0	0	0	\	3	0	0	16
Financiamiento a corto plazo	O	3	1	0	3	3	1	1	3	1	1	1	1	1	3	\	1	1	25
Procedimientos documentados de control de inventario	P	3	0	0	0	0	0	2	0	0	3	0	0	0	0	0	\	2	10
Procedimientos documentados de control de calidad	Q	3	0	0	0	0	0	2	0	0	3	0	0	0	0	0	2	\	10
	SP	40	18	12	23	12	13	27	30	12	34	26	29	18	29	14	17	17	
	SA X																		
	SP	1480	324	276	391	96	117	1134	1320	132	1258	650	522	378	464	350	170	170	

Fuente: (Gallardo Hernández, Administración Estratégica, 2012, págs. 140 - 143)

Elaborado por: David Andrés Reza Parra

## Análisis

La matriz de análisis sistémico permite ver la influencia de cada uno de los factores entre sí que presenta la microempresa RezA Plastic. Los elementos relacionados se obtienen del análisis interno ya generado, es decir, son las fortalezas y debilidades que se obtiene a partir del desarrollo de la matriz EFI. Esta matriz permite detectar el factor que tiene más influencia en los otros, lo que permitirá seleccionarla para integrarla en la matriz FODA

En el caso de las fortalezas, los 5 factores que tienen mayor influencia sobre los otros son los siguientes:

- Incremento en la participación de mercado
- Precios de productos
- Capacidad de financiarse a largo plazo
- Capital del trabajo
- Estado de instalaciones

Por otro lado, los factores de debilidades que tienen mayor incidencia sobre los demás son:

- Objetivos y metas
- Sistemas de información
- Aplicación de conceptos de Administración
- Aplicación de herramientas y conceptos de marketing
- Estrategias de promoción y publicidad

## 2.5. Matriz de impacto – probabilidad

Tabla 13. Matriz de impacto - probabilidad

<b>Matriz de Impacto - probabilidad</b>			
<b>Oportunidad</b>		<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>
A	Acuerdos comerciales	4	7
B	BCE estima crecimiento en todas las actividades en un 3,1% en el 2021	6	5
C	Tasa de interés pasiva (Referencial) de 4,28% en depósitos a plazos	5	4
D	Aumento del consumo plástico de un solo uso	9	10
E	Crecimiento del comercio electrónico en la economía nacional	8	8
F	Hábitos de compra	6	6
G	Actitudes hacia el ahorro	7	6

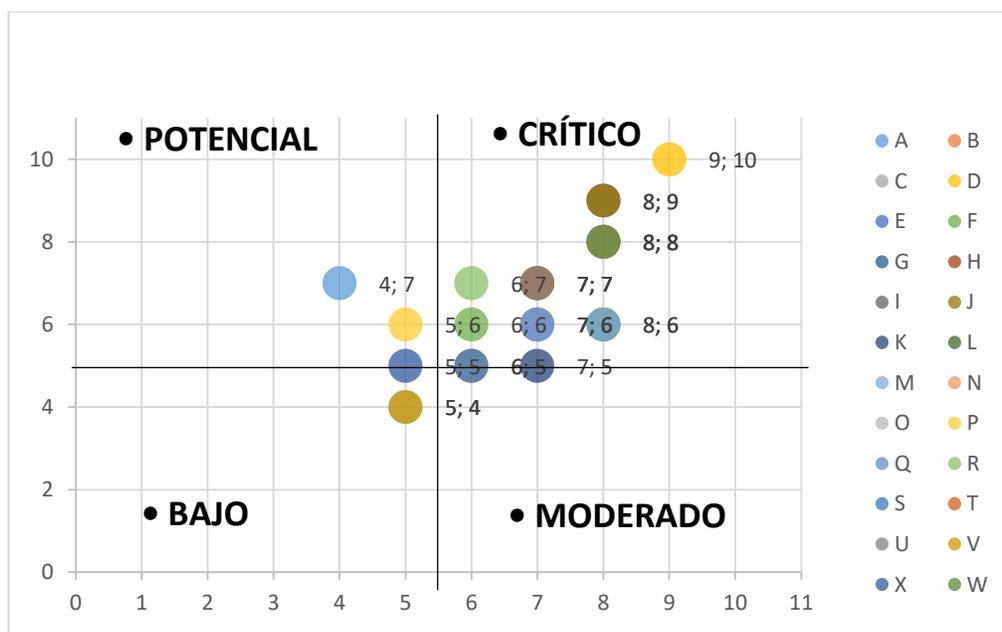
H	Actitudes hacia la inversión	7	7
I	Actitudes hacia el precio de producto	8	9
J	Actitudes hacia el servicio al cliente	8	9
K	Impacto de las TIC en la sociedad	7	5
L	Seguridad de transacciones	8	6
M	Mayor cobertura de servicio de internet	8	6
N	Amplia variedad de software que permite el mejoramiento de la gestión empresarial.	8	8
O	Necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir por parte de nuevos competidores	7	6
P	Costes cambiantes afectan a la entrada de nuevos competidores	5	6
Q	Mayor parte de competidores no tienen diferenciación en sus productos	7	6
R	Incrementos importantes de la capacidad	6	7
S	Precios relativos de los productos sustitutos	6	5
T	Los productos vendidos representan una pequeña fracción de los costes del comprador.	7	7
U	Los clientes enfrentan costes altos por cambiar de proveedor.	7	7
V	El comprador no posee información total.	5	4
W	Los clientes compran en grandes volúmenes.	8	8
X	Concentración de los proveedores.	5	5
<b>Amenazas</b>		<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>
A	Ordenanzas municipales	7	5
B	Riesgo país	6	4
C	Políticas transitorias (Covid-19)	7	6
D	Pago del impuesto a la renta del 2% sobre los ingresos brutos	10	10
E	Ley de plásticos de un solo uso	10	9
F	Contracción del PIB 2020 aproximadamente en 8,9% según (BCE)	6	5
G	Caída de las ventas del comercio al por mayor y menor en un 49%	6	5
H	Tasa de interés activa (Referencia)de 23,11% en Microcrédito Acumulación Ampliada	5	4
I	Confianza baja en el gobierno	6	4
J	Actitudes bajas hacia el gobierno	6	4
K	Actitudes hacia la calidad de producto	6	6
L	Diferenciación de producto de los nuevos competidores	5	5
M	Gran número de competidores o igualmente equilibrados	7	7
N	Intereses estratégicos elevados	6	4

O	Fuertes barreras de salida	6	7
P	Propensión del consumidor a sustituir	4	6
Q	Facilidad de adquirir productos sustitutos	5	5
R	Nivel percibido de diferenciación del producto sustituto	4	6
S	Los clientes compran en grandes volúmenes.	7	6
T	Los productos ofertados son estándar o no diferenciados.	6	5
U	Clientes enfrentan bajas utilidades	7	6
V	Para el comprador el producto obtenido es importante para la calidad de los productos o servicios que ofrece.	7	7
W	El comprador está en posición de exigir concesiones en la negociación.	8	9
X	Costos de cambiar de proveedor	7	7

Fuente: (Gallardo Hernández, Administración Estratégica, 2012, págs. 144 - 148)

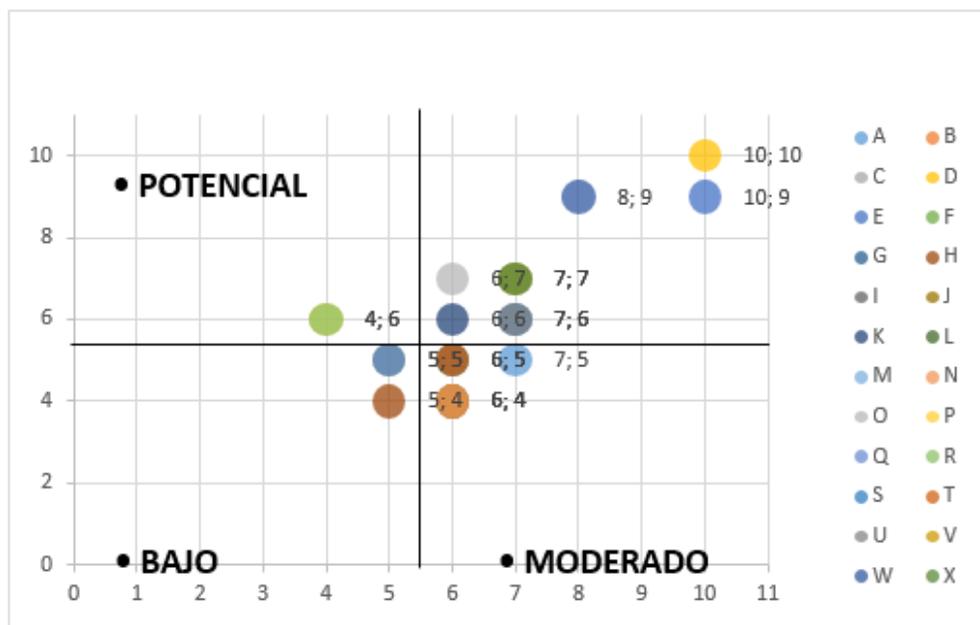
Elaborado por: David Andrés Reza Parra

Gráfico 5. Impacto - probabilidad (Oportunidades)



Elaborado por: David Andrés Reza Parra

Gráfico 6. Impacto - probabilidad (Amenazas)



Elaborado por: David Andrés Reza Parra

### Análisis

La matriz de impacto – probabilidad, permite identificar los factores más importantes según la probabilidad de ocurrencia y el impacto, lo que contribuye a la elección de los mejores elementos para la matriz FODA. Los factores analizados surgen de la matriz EFE, es decir, se mide directamente a las oportunidades y amenazas.

En el caso de las oportunidades se extrae los factores más considerados partiendo desde el cuadrante crítico, siendo los siguientes los que tienen mayor probabilidad de ocurrencia e impacto:

- Aumento del consumo plástico de un solo uso
- Actitudes hacia el precio del producto
- Actitudes hacia el servicio al cliente
- Crecimiento del comercio electrónico en la economía nacional
- Amplia variedad de software que permite el mejoramiento de la gestión empresarial

Por otro lado, las amenazas que poseen mayor probabilidad de ocurrencia e impacto son:

- Pago del impuesto a la renta del 2% sobre los ingresos brutos
- Ley de plásticos de un solo uso
- El comprador está en posición de exigir concesiones en la negociación

- Gran número de competidores o igualmente equilibrados
- Costos de cambiar de proveedor

## 2.6. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Tabla 14. Matriz PEYEA

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA								
		Lo peor	1	2	3	4	5	6	7	Lo mejor
<b>FI</b>	<b>Fuerza de la Industria</b>									
1	Potencial de crecimiento	Bajo						6		Alto
2	Potencial de utilidades	Bajo					5			Alto
3	Estabilidad financiera	Baja					5			Alta
4	Conocimiento tecnológico	Simple					5			Complejo
5	Utilización de recursos	Ineficiente					5			Eficiente
6	Intensidad de capital	Baja					5			Alta
7	Facilidad de ingreso al mercado	Fácil					5			Difícil
8	Productividad / Utilización de la capacidad	Baja					5			Alta
9	Poder de negociación de los productores	Bajo						6		Alto
<b>VC</b>	<b>Ventaja Competitiva</b>	<b>Lo Mejor</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>-4</b>	<b>-5</b>	<b>-6</b>	<b>-7</b>	<b>Lo Peor</b>
1	Participación en el mercado	Grande						-6		Pequeña
2	Precio	Bajo		-2						Alto
3	Calidad del producto	Superior				-4				Inferior
4	Ciclo de vida del producto	Temprano		-2						Avanzando
5	Lealtad del consumidor	Alta			-3					Baja
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Alta			-3					Baja
8	Integración vertical	Alta			-3					Baja
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Rápida			-3					Lenta
<b>FF</b>	<b>Fuerza Financiera</b>	<b>Lo peor</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Lo mejor</b>
1	Retorno de la inversión	Bajo				4				Alto
2	Apalancamiento	Desbalanceado					5			Balanceado

3	Liquidez	Desbalanceada				3					Sólido
4	Capital requerido vs Capital disponible	Alto						5			Bajo
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto				4					Bajo
8	Rotación de inventarios	Lento						5			Rápido
<b>EE</b>	<b>Estabilidad del Entorno</b>	<b>Lo Mejor</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>-4</b>	<b>-5</b>	<b>-6</b>	<b>-7</b>		<b>Lo Peor</b>
1	Cambios tecnológicos	Pocos								-7	Muchos
2	Tasa de inflación	Baja						-5			Alta
3	Variabilidad de la demanda	Pequeña				-4					Grande
4	Rango de precios de productos competitivos	Estrecho			-3						Amplio
5	Barreras para entrar al mercado	Muchas						-5			Pocas
6	Rivalidad / Presión competitiva	Baja						-5			Alta
7	Elasticidad precio de la demanda	Inelástica			-3						Elástica
8	Presión de los productos sustitutos	Bajo						-5			Alto

Fuente: (David & David, Conceptos de Administración estratégica, 2017, págs. 174 - 177)

Elaborado por: David Andrés Reza Parra

Gráfico 7. Matriz PEYEA



Elaborado por: David Andrés Reza Parra

## Análisis

Por medio de la Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de acción (PEYEA), se puede identificar las estrategias que deben ser tomadas para Reza Plastic. De acuerdo al resultado generado por la matriz se puede conocer que la microempresa debe generar estrategias competitivas.

La intención de este tipo de estrategias es crear el valor que la competencia no ofrece a los clientes. Las estrategias competitivas sugieren integraciones hacia atrás, hacia adelante y horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

## 2.7. Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

Tabla 15. Matriz BCG

División	Participación Relativa en el Mercado	Crecimiento de la Industria	Porcentaje de las Utilidades
Venta al por mayor de artículos de porcelana, cristalería, plástico, etcétera; artículos ornamentales; cubertería (cubiertos), vajilla, incluido desechables. (G4649.95)	0,30%	1,12%	0,27%

Fuente: (David & David, Conceptos de Administración estratégica, 2017, págs. 178 - 180)

Elaborado por: David Andrés Reza Parra

Gráfico 8. Matriz BCG



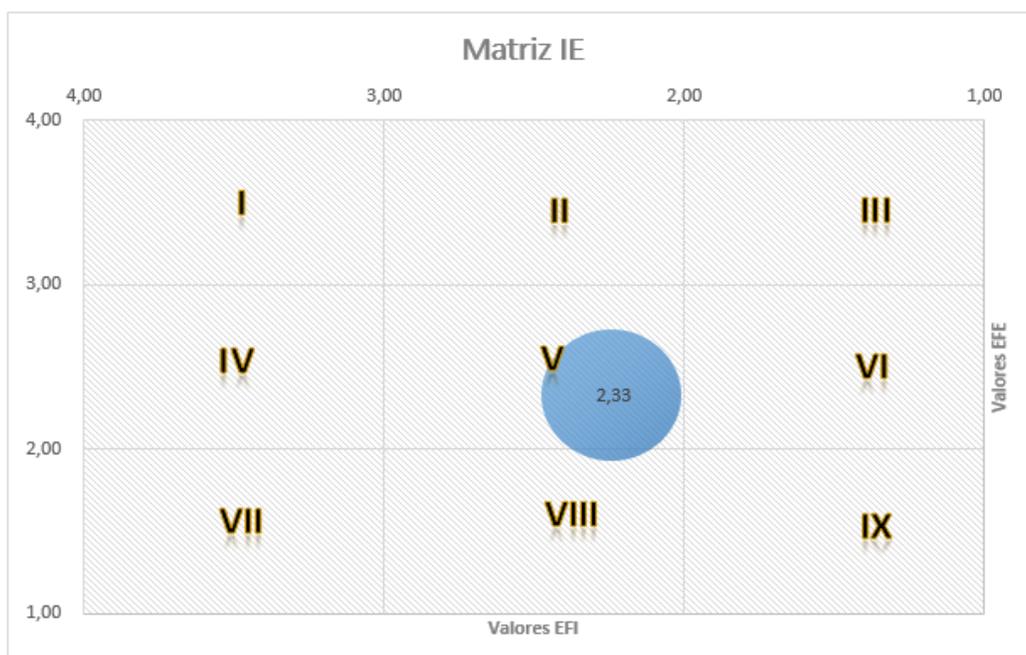
Elaborado por: David Andrés Reza Parra

## Análisis

La Matriz de Boston Consulting Group, da a conocer que la organización posee una baja participación en el mercado y para crecer demanda de grandes cantidades de efectivo. La posición en el cuadrante incógnita permite conocer que Reza Plastic debe generar estrategias de penetración de mercados, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y desinversión.

### 2.8. Matriz interna–externa (IE)

Gráfico 9. Matriz interna - externa



Fuente: (David & David, Conceptos de Administración estratégica, 2017, págs. 181 - 184)

Elaborado por: David Andrés Reza Parra

Tabla 16. Indicadores de posición de Matriz IE

Cuadrante	Posición	Estrategias
I	Crecer y construir	Integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal; Penetración de mercado; Desarrollo de mercado; Desarrollo de producto
II	Crecer y construir	Integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal; Penetración de mercado; Desarrollo de mercado; Desarrollo de producto
IV	Crecer y construir	Integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal; Penetración de mercado; Desarrollo de mercado; Desarrollo de producto

III	Conservar y mantener	Penetración de mercado; Desarrollo de producto
V	Conservar y mantener	Penetración de mercado; Desarrollo de producto
VII	Conservar y mantener	Penetración de mercado; Desarrollo de producto
VI	Cosechar o desinvertir	Recorte de gastos; Desinversión
VIII	Cosechar o desinvertir	Recorte de gastos; Desinversión
IX	Cosechar o desinvertir	Recorte de gastos; Desinversión

Fuente: (David & David, Conceptos de Administración estratégica, 2017, págs. 181 - 184)

Elaborado por: David Andrés Reza Parra

### **Análisis**

La Matriz interna y externa usa el valor de la matriz EFE (2,23) y EFI (2,24) para demostrar la posición en la que se encuentra la microempresa, al estar en el cuadrante V (conservar y mantener) indica que RezA Plastic debe generar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto que dé como resultado ser más competitiva.

### **2.9. Matriz McKinsey - GE**

Tabla 17. Valoración de atractividad de mercado y posición competitiva

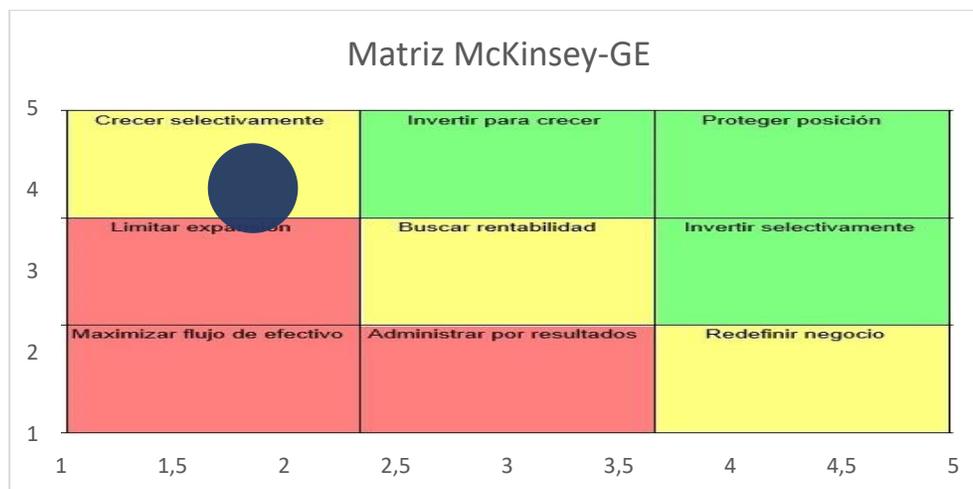
<b>UEN</b>				
	<b>Factor</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor</b>
<b>Atractividad del mercado Eje Y</b>	Tamaño de mercado en general	26%	5	1,3
	Crecimiento promedio anual	19%	4	0,76
	Calidad de competidores	15%	3	0,45
	Número de competidores	10%	4	0,4
	Requerimientos tecnológicos	9%	3	0,27
	Márgenes de ganancia	14%	4	0,56
	Tendencias de financiamiento económico	7%	4	0,28
	<b>Total</b>		100%	

UEN				
Posición competitiva Eje X	Factor	Ponderación	Calificación	Valor
	Tasa de crecimiento en la participación de mercado	17%	2	0,34
	Fidelidad y lealtad del cliente	13%	3	0,39
	Variedad de la oferta	14%	3	0,42
	Acceso a fuentes de financiamiento	13%	1	0,13
	Conocimiento de mercado	16%	1	0,16
	Capacidad de entrega	15%	2	0,3
	Estructura organizacional	12%	1	0,12
	<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>1,86</b>

Fuente: (Gallardo Hernández, Administración Estratégica, 2012, págs. 154 - 157)

Elaborado por: David Andrés Reza Parra

Gráfico 10. Matriz McKinsey - GE



Fuente: (Gallardo Hernández, Administración Estratégica, 2012, págs. 154 - 157)

Elaborado por: David Andrés Reza Parra

## **Análisis**

Por medio de una calificación a la atractividad del mercado y la posición competitiva de Reza Plastic, se puede visualizar en la matriz McKinsey – GE que la organización debe crecer selectivamente mediante la especialización en ciertas fortalezas. Esto se consigue a través de la búsqueda de las mejores maneras de superar las debilidades y redefiniendo los indicadores que limitan el crecimiento de la misma.

### **2.10. Análisis General**

Cada una de las matrices utilizadas (PEYEA, BCG, IE, McKinsey), aporta para que la microempresa tenga una guía para la implementación de estrategias a utilizar en el plan estratégico, de esa manera, podrá tener más posibilidades de éxito para llegar a alcanzar el éxito anhelado.

Relacionando las matrices PEYEA, IE y BCG, coinciden que las mejores estrategias deben ser enfocadas en la penetración de mercado y desarrollo de producto con el objetivo de elevar las ventas, la partición del mercado, además de, generar una mayor expansión de territorio. Cada una de las matrices también sugieren generar estrategias de integración hacia atrás, adelante y horizontal como es el caso de la matriz PEYEA con la intención de generar un mayor control frente a los proveedores, competidores y distribuidores. Por otro lado, la matriz McKinsey – GE propone crecer selectivamente, es decir, la microempresa debe tratar de especializarse alrededor de ciertas fortalezas, buscar las maneras de superar debilidades y redefinir los indicadores que limitan el crecimiento de la misma.

## 2.11. Matriz para formulación de objetivos

Tabla 18. Matriz MFO

Matriz para Formulación de Objetivos			
		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
		1 Incremento en la participación de mercado	1 Objetivos y Metas
		2 Precios de productos	2 Sistemas de información
		3 Capacidad de financiarse a largo plazo	3 Aplicación de conceptos de Administración
		4 Capital de trabajo	4 Aplicación de herramientas y conceptos de Marketing
		5 Estado de instalaciones	5 Estrategias de promoción y publicidad
Oportunidades (O)			
1	Aumento del consumo plástico de un solo uso	<b>F2 - O2.-</b> Obtener precios más bajos con proveedores mediante un convenio de incremento en las adquisiciones de productos cuyo propósito sea alcanzar precios que permitan una mejor competitividad a cargo del gestor en compras.	<b>D3 - D4 - O1.-</b> Capacitar al talento humano de ReZA Plastic mediante la inversión en cursos enfocados en áreas de Administración y Marketing para mejorar las habilidades de los colaboradores y aprovechar las oportunidades que generan el aumento de consumo plástico a cargo del representante legal.
2	Actitudes hacia el precio de producto	<b>F3 - O1 - O3.-</b> Optimizar y mejorar el servicio de entrega mediante la venta del automóvil para financiarse a largo plazo en la adquisición de un vehículo más adecuado.	<b>D4 - O3.-</b> Mejorar la satisfacción del servicio al cliente mediante la aplicación del seguimiento post-venta para identificar, mejorar y fidelizar al cliente a cargo del encargado en ventas
3	Actitudes hacia el servicio al cliente	<b>F4 - F1 - O4.-</b> Integrar al comercio electrónico mediante el uso de plataformas digitales para fortalecer la presencia de ReZA Plastic en internet y así ampliar la	<b>D5 - O1.-</b> Aplicar publicidad de contenido e informativa mediante el uso de redes sociales para aprovechar el aumento del consumo

		participación en el mercado a cargo del delegado en ventas.	plástico de un solo uso a cargo del delegado de ventas
4	Crecimiento del comercio electrónico en la economía nacional	<b>F3 - O5.-</b> Mejorar la gestión mediante la adquisición de un sistema para generar un mayor control y mejores resultados a cargo de persona de compras	
5	Amplia variedad de software que permite el mejoramiento de la gestión empresarial.		
<b>Amenazas (A)</b>			
1	Pago del impuesto a la renta del 2% sobre los ingresos brutos	<b>F2 - A1.-</b> Mejorar el nivel de rentabilidad mediante el ajuste de los precios de los artículos con relación a los precios del mercado, para elevar las ventas generando utilidad a cargo del encargado en ventas	<b>D5 - A4.-</b> Incrementar el volumen de ventas mediante la implementación de estrategias de promoción en diversos artículos y de acuerdo a estacionalidad y demanda para así generar ventajas comparativas a cargo del encargado en ventas
2	Ley de plásticos de un solo uso	<b>F5 - A2.-</b> Gestionar e integrar los requerimientos de ley de plásticos de un solo uso mediante la inversión en artículos acorde a lo especificado por ley y artículos sustitutos a cargo del encargado de compras	
3	El comprador está en posición de exigir concesione en la negociación.	<b>F1 - A4.-</b> Ampliar la cartera de clientes mediante la apertura hacía nuevos sectores para atender a un mayor número de consumidores y elevar las ventas a cargo del encargado de ventas	
4	Gran número de competidores o igualmente equilibrados		
5	Costos de cambiar de proveedor		

Fuente: (David & David, Conceptos de Administración estratégica, 2017, págs. 171 - 173)

Elaborado por: David Andrés Reza Parra





	<b>Compromiso y responsabilidad (Visión)</b>	Gestionar e integrar los requerimientos de ley de plásticos de un solo uso mediante la inversión en artículos acorde a lo especificado por ley y artículos sustitutos, hasta diciembre de 2022	Gestionar e integrar los requerimientos de ley de plásticos de un solo uso mediante la inversión en artículos acorde a lo especificado por ley y artículos sustitutos.	Gestionar e integrar los requerimientos de ley de plásticos de un solo uso mediante la inversión en artículos acorde a lo especificado por ley y artículos sustitutos, desde junio de 2021	Se gestionó los requerimientos de ley de plásticos de un solo uso Si o No	100%	Alcanzar un 100% en la inversión en artículos acorde a lo especificado por ley y artículos sustitutos	Contar en la microempresa con políticas de adquisiciones de activos	Contar en la microempresa con políticas de adquisiciones de activos, desde junio de 2021	Gestor de compras	1 Año y 6 meses	1.000,00	30,00 %	70,00 %	0,00%	0,00%	0,00%	<b>100%</b>
	<b>Cobertura en todo el territorio de Quito (Visión)</b>	Ampliar la cartera de clientes mediante la apertura hacia nuevos sectores para atender a un mayor número de consumidores y elevar las ventas, hasta diciembre de 2025	Ampliar la cartera de clientes mediante la apertura hacia nuevos sectores para atender a un mayor número de consumidores y elevar las ventas.	Ampliar la cartera de clientes mediante la apertura hacia nuevos sectores para atender a un mayor número de consumidores y elevar las ventas, desde junio de 2021	Número de sectores atendidos / Número de sectores esperados	75%	Alcanzar un mínimo de 75% en la apertura de nuevos sectores	Contar en la microempresa con políticas de expansión	Contar en la microempresa con políticas de expansión, desde junio de 2021	Delegado en ventas	4 Años y 6 meses	500,00	20,00 %	20,00 %	20,00 %	20,00 %	20,00 %	<b>100%</b>
<b>D A</b>	<b>Competitividad (Visión)</b>	Incrementar el volumen de ventas mediante la implementación de estrategias de promoción en diversos artículos y de acuerdo a estacionalidad y demanda para así generar ventajas comparativas, hasta diciembre de 2025	Incrementar el volumen de ventas mediante la implementación de estrategias de promoción en diversos artículos y de acuerdo a estacionalidad y demanda para así generar ventajas comparativas.	Incrementar el volumen de ventas mediante la implementación de estrategias de promoción en diversos artículos y de acuerdo a estacionalidad y demanda para así generar ventajas comparativas, desde junio de 2021	Se implementaron estrategias de promoción Si o No	100%	Generar un 100% en la implementación de estrategias de promoción	Contar en la microempresa con políticas de ventas	Contar en la microempresa con políticas de ventas, desde junio de 2021	Delegado en ventas	4 Años y 6 meses	300,00	20,00 %	20,00 %	20,00 %	20,00 %	20,00 %	<b>100%</b>

Elaborado por: David Andrés Reza Parra

## 2.13. POA 2021

Tabla 20. POA 2021

MFO	Eje Estratégico	Descripción del objetivo	Estrategia	Estrategia Especifica	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Política Especifica	Responsables	Plazos	Costo	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	%
FO	Competitividad (Visión)	Obtener precios más bajos con proveedores mediante un convenio de incremento en las adquisiciones de productos cuyo propósito es alcanzar precios que permitan una mejor competitividad, hasta diciembre de 2025	Obtener precios más bajos con proveedores mediante un convenio de incremento en las adquisiciones de productos cuyo propósito es alcanzar precios que permitan una mejor competitividad.	Obtener precios más bajos con proveedores mediante un convenio de incremento en las adquisiciones de productos cuyo propósito es alcanzar precios que permitan una mejor competitividad, desde junio de 2021	Total de convenios con proveedores / Total esperado	75%	Alcanzar el 75% en convenios con proveedores	Contar en la microempresa con políticas de proveedores	Contar en la microempresa con políticas de proveedores desde junio de 2021	Gestor de compras	4 Años y 6 meses	1.500,00	0,00%	0,00%	50,00 %	50,00 %	100%
	Cobertura en todo el territorio de Quito (Visión)	Integrar al comercio electrónico mediante el uso de plataformas digitales para fortalecer la presencia de RezA Plastic en internet y así se permite ampliar la participación en el mercado, hasta diciembre de 2021	Integrar al comercio electrónico mediante el uso de plataformas digitales para fortalecer la presencia de RezA Plastic en internet y así se permite ampliar la participación en el mercado.	Integrar al comercio electrónico mediante el uso de plataformas digitales para fortalecer la presencia de RezA Plastic en internet y así se permite ampliar la participación en el mercado, desde junio de 2021	Integración al comercio electrónico Si o No	100%	Tener el 100% en la integración del comercio electrónico	Contar en la microempresa con políticas de uso de plataformas de redes sociales	Contar en la microempresa con políticas de uso de plataformas de redes sociales, desde junio de 2021	Delegado en ventas	6 Meses	50,00	0,00%	0,00%	50,00 %	50,00 %	100%
DO	Filosofía Kaizen (Visión)	Capacitar al talento humano de RezA Plastic mediante la inversión en cursos enfocados en áreas de Administración y Marketing para mejorar las habilidades de los colaboradores y aprovechar las oportunidades que genera el aumento de consumo plástico, hasta diciembre de 2025	Capacitar al talento humano de RezA Plastic mediante la inversión en cursos enfocados en áreas de Administración y Marketing para mejorar las habilidades de los colaboradores y aprovechar las oportunidades que genera el aumento de consumo plástico.	Capacitar al talento humano de RezA Plastic mediante la inversión en cursos enfocados en áreas de Administración y Marketing para mejorar las habilidades de los colaboradores y aprovechar las oportunidades que genera el aumento de consumo plástico, desde junio de 2021	Número de cursos realizados / Número de cursos esperados	75%	Generar un mínimo de 75% en inversión de cursos enfocados a la administración	Contar en la microempresa con políticas de formación y desarrollo personal	Contar en la microempresa con políticas de formación y desarrollo personal, desde junio de 2021	Representante legal	4 Años y 6 meses	200,00	0,00%	0,00%	50,00 %	50,00 %	100%
	Principio de confianza (Visión)	Mejorar la satisfacción del servicio al cliente mediante la aplicación del seguimiento post-venta para identificar, mejorar y fidelizar al cliente, hasta diciembre de 2025	Mejorar la satisfacción del servicio al cliente mediante la aplicación del seguimiento post-venta para identificar, mejorar y fidelizar al cliente.	Mejorar la satisfacción del servicio al cliente mediante la aplicación del seguimiento post-venta para identificar, mejorar y fidelizar al cliente, desde junio de 2021	Se aplicó el seguimiento post - venta Si o No	100%	Generar un 100% en la aplicación del servicio post-venta	Contar en la microempresa con políticas de servicio post-venta	Contar en la microempresa con políticas de servicio post-venta, desde junio de 2021	Delegado en ventas	4 Años y 6 meses	40,00	0,00%	0,00%	50,00 %	50,00 %	100%

	<b>Competitividad (Visión)</b>	Aplicar publicidad de contenido e informativa mediante el uso de redes sociales para aprovechar el aumento del consumo plástico de un solo uso, hasta diciembre de 2025	Aplicar publicidad de contenido e informativa mediante el uso de redes sociales para aprovechar el aumento del consumo plástico de un solo uso.	Aplicar publicidad de contenido e informativa mediante el uso de redes sociales para aprovechar el aumento del consumo plástico de un solo uso, desde junio de 2021	Se Aplicó la publicidad de contenido e informativa Si o No	100%	Generar un 100% en la aplicación de publicidad de contenido e informativa	Contar en la microempresa con políticas de promoción y publicidad	Contar en la microempresa con políticas de promoción y publicidad, desde junio de 2021	Delegado en ventas	4 Años y 6 meses	80,00	0,00%	0,00%	50,00 %	50,00 %	<b>100%</b>
	<b>Rentabilidad (Visión)</b>	Mejorar el nivel de rentabilidad mediante el ajuste de los precios de los artículos con relación a los precios del mercado, para elevar las ventas generando utilidad, hasta diciembre de 2025	Mejorar el nivel de rentabilidad mediante el ajuste de los precios de los artículos con relación a los precios del mercado, para elevar las ventas generando utilidad.	Mejorar el nivel de rentabilidad mediante el ajuste de los precios de los artículos con relación a los precios del mercado, para elevar las ventas generando utilidad, desde junio de 2021	(Rentabilidad neta sobre ventas = ( Beneficio después de impuestos / Ventas netas ) x 100 % ) / Rentabilidad esperada	75%	Generar un mínimo de 75% de relación de rentabilidad generada a la esperada	Contar en la microempresa con políticas de rentabilidad	Contar en la microempresa con políticas de rentabilidad desde junio de 2021	Delegado en ventas	4 Años y 6 meses	100,00	0,00%	0,00%	50,00 %	50,00 %	<b>100%</b>
F A	<b>Compromiso y responsabilidad (Visión)</b>	Gestionar e integrar los requerimientos de ley de plásticos de un solo uso mediante la inversión en artículos acorde a lo especificado por ley y artículos sustitutos, hasta diciembre de 2022	Gestionar e integrar los requerimientos de ley de plásticos de un solo uso mediante la inversión en artículos acorde a lo especificado por ley y artículos sustitutos.	Gestionar e integrar los requerimientos de ley de plásticos de un solo uso mediante la inversión en artículos acorde a lo especificado por ley y artículos sustitutos, desde junio de 2021	Se gestionó los requerimientos de ley de plásticos de un solo uso Si o No	100%	Alcanzar un 100% en la inversión en artículos acorde a lo especificado por ley y artículos sustitutos	Contar en la microempresa con políticas de adquisiciones de activos	Contar en la microempresa con políticas de adquisiciones de activos, desde junio de 2021	Gestor de compras	1 Año y 6 meses	300,00	0,00%	0,00%	50,00 %	50,00 %	<b>100%</b>
	<b>Cobertura en todo el territorio de Quito (Visión)</b>	Ampliar la cartera de clientes mediante la apertura hacia nuevos sectores para atender a un mayor número de consumidores y elevar las ventas, hasta diciembre de 2025	Ampliar la cartera de clientes mediante la apertura hacia nuevos sectores para atender a un mayor número de consumidores y elevar las ventas.	Ampliar la cartera de clientes mediante la apertura hacia nuevos sectores para atender a un mayor número de consumidores y elevar las ventas, desde junio de 2021	Número de sectores atendidos / Número de sectores esperados	75%	Alcanzar un mínimo de 75% en la apertura de nuevos sectores	Contar en la microempresa con políticas de expansión	Contar en la microempresa con políticas de expansión, desde junio de 2021	Delegado en ventas	4 Años y 6 meses	100,00	0,00%	0,00%	50,00 %	50,00 %	<b>100%</b>
D A	<b>Competitividad (Visión)</b>	Incrementar el volumen de ventas mediante la implementación de estrategias de promoción en diversos artículos y de acuerdo a estacionalidad y demanda para así generar ventajas comparativas, hasta diciembre de 2025	Incrementar el volumen de ventas mediante la implementación de estrategias de promoción en diversos artículos y de acuerdo a estacionalidad y demanda para así generar ventajas comparativas.	Incrementar el volumen de ventas mediante la implementación de estrategias de promoción en diversos artículos y de acuerdo a estacionalidad y demanda para así generar ventajas comparativas, desde junio de 2021	Se implementaron estrategias de promoción Si o No	100%	Generar un 100% en la implementación de estrategias de promoción	Contar en la microempresa con políticas de ventas	Contar en la microempresa con políticas de ventas, desde junio de 2021	Delegado en ventas	4 Años y 6 meses	60,00	0,00%	0,00%	50,00 %	50,00 %	<b>100%</b>

## 2.14. POA 2022

Tabla 21. POA 2022

MFO	Eje Estratégico	Descripción del objetivo	Estrategia	Estrategia Especifica	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Política Especifica	Responsables	Plazos	Costo	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	%
FO	Competitividad (Visión)	Obtener precios más bajos con proveedores mediante un convenio de incremento en las adquisiciones de productos cuyo propósito es alcanzar precios que permitan una mejor competitividad, hasta diciembre de 2025	Obtener precios más bajos con proveedores mediante un convenio de incremento en las adquisiciones de productos cuyo propósito es alcanzar precios que permitan una mejor competitividad.	Obtener precios más bajos con proveedores mediante un convenio de incremento en las adquisiciones de productos cuyo propósito es alcanzar precios que permitan una mejor competitividad, desde junio de 2021	Total de convenios con proveedores / Total esperado	75%	Alcanzar el 75% en convenios con proveedores	Contar en la microempresa con políticas de proveedores	Contar en la microempresa con políticas de proveedores desde junio de 2021	Gestor de compras	4 Años y 6 meses	2.250,00	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	100%
	Insumo y tecnología contemporánea (Misión)	Optimizar y mejorar el servicio de entrega mediante la venta del automóvil para financiarse a largo plazo en la adquisición de un vehículo más adecuado, hasta diciembre de 2023	Optimizar y mejorar el servicio de entrega mediante la venta del automóvil para financiarse a largo plazo en la adquisición de un vehículo más adecuado.	Optimizar y mejorar el servicio de entrega mediante la venta del automóvil para financiarse a largo plazo en la adquisición de un vehículo más adecuado, desde enero de 2022	Se adquirió el Vehículo Si o No	100%	Alcanzar un 100% en la adquisición de vehículo	Contar en la microempresa con políticas de adquisiciones de activos	Contar en la microempresa con políticas de adquisiciones de activos, desde enero de 2022	Gestor de compras	2 Años	2.500,00	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	100%
	Filosofía Kaizen (Visión)	Mejorar la gestión mediante la adquisición de un sistema para generar un mayor control y mejores resultados, hasta diciembre de 2025	Mejorar la gestión mediante la adquisición de un sistema para generar un mayor control y mejores resultados.	Mejorar la gestión mediante la adquisición de un sistema para generar un mayor control y mejores resultados, enero de 2022	Se adquirió el sistema de gestión SI o NO	100%	Alcanzar un 100% en la adquisición de un sistema de gestión	Contar en la microempresa con políticas de uso de sistema de gestión	Contar en la microempresa con políticas de uso de sistema de gestión, desde enero de 2022	Gestor de compras	4 Años	600,00	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	100%
DO	Filosofía Kaizen (Visión)	Capacitar al talento humano de RezA Plastic mediante la inversión en cursos enfocados en áreas de Administración y Marketing para mejorar las habilidades de los colaboradores y aprovechar las oportunidades que genera el aumento de consumo plástico, hasta diciembre de 2025	Capacitar al talento humano de RezA Plastic mediante la inversión en cursos enfocados en áreas de Administración y Marketing para mejorar las habilidades de los colaboradores y aprovechar las oportunidades que genera el aumento de consumo plástico.	Capacitar al talento humano de RezA Plastic mediante la inversión en cursos enfocados en áreas de Administración y Marketing para mejorar las habilidades de los colaboradores y aprovechar las oportunidades que genera el aumento de consumo plástico, desde junio de 2021	Número de cursos realizados / Número de cursos esperados	75%	Generar un mínimo de 75% en inversión de cursos enfocados a la administración	Contar en la microempresa con políticas de formación y desarrollo personal	Contar en la microempresa con políticas de formación y desarrollo personal, desde junio de 2021	Representante legal	4 Años y 6 meses	200,00	0,00%	50,00 %	0,00%	50,00 %	100%

	<b>Principio de confianza (Visión)</b>	Mejorar la satisfacción del servicio al cliente mediante la aplicación del seguimiento post-venta para identificar, mejorar y fidelizar al cliente, hasta diciembre de 2025	Mejorar la satisfacción del servicio al cliente mediante la aplicación del seguimiento post-venta para identificar, mejorar y fidelizar al cliente.	Mejorar la satisfacción del servicio al cliente mediante la aplicación del seguimiento post-venta para identificar, mejorar y fidelizar al cliente, desde junio de 2021	Se aplicó el seguimiento post - venta Si o No	100%	Generar un 100% en la aplicación del servicio post-venta	Contar en la microempresa con políticas de servicio post-venta	Contar en la microempresa con políticas de servicio post-venta, desde junio de 2021	Delegado en ventas	4 Años y 6 meses	40,00	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	100%
	<b>Competitividad (Visión)</b>	Aplicar publicidad de contenido e informativa mediante el uso de redes sociales para aprovechar el aumento del consumo plástico de un solo uso, hasta diciembre de 2025	Aplicar publicidad de contenido e informativa mediante el uso de redes sociales para aprovechar el aumento del consumo plástico de un solo uso.	Aplicar publicidad de contenido e informativa mediante el uso de redes sociales para aprovechar el aumento del consumo plástico de un solo uso, desde junio de 2021	Se Aplicó la publicidad de contenido e informativa Si o No	100%	Generar un 100% en la aplicación de publicidad de contenido e informativa	Contar en la microempresa con políticas de promoción y publicidad	Contar en la microempresa con políticas de promoción y publicidad, desde junio de 2021	Delegado en ventas	4 Años y 6 meses	80,00	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	100%
	<b>Rentabilidad (Visión)</b>	Mejorar el nivel de rentabilidad mediante el ajuste de los precios de los artículos con relación a los precios del mercado, para elevar las ventas generando utilidad, hasta diciembre de 2025	Mejorar el nivel de rentabilidad mediante el ajuste de los precios de los artículos con relación a los precios del mercado, para elevar las ventas generando utilidad.	Mejorar el nivel de rentabilidad mediante el ajuste de los precios de los artículos con relación a los precios del mercado, para elevar las ventas generando utilidad, desde junio de 2021	(Rentabilidad neta sobre ventas = ( Beneficio después de impuestos / Ventas netas ) x 100 %) / Rentabilidad esperada	75%	Generar un mínimo de 75% de relación de rentabilidad generada a la esperada	Contar en la microempresa con políticas de rentabilidad	Contar en la microempresa con políticas de rentabilidad desde junio de 2021	Delegado en ventas	4 Años y 6 meses	100,00	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	100%
F A	<b>Compromiso y responsabilidad (Visión)</b>	Gestionar e integrar los requerimientos de ley de plásticos de un solo uso mediante la inversión en artículos acorde a lo especificado por ley y artículos sustitutos, hasta diciembre de 2022	Gestionar e integrar los requerimientos de ley de plásticos de un solo uso mediante la inversión en artículos acorde a lo especificado por ley y artículos sustitutos.	Gestionar e integrar los requerimientos de ley de plásticos de un solo uso mediante la inversión en artículos acorde a lo especificado por ley y artículos sustitutos, desde junio de 2021	Se gestionó los requerimientos de ley de plásticos de un solo uso Si o No	100%	Alcanzar un 100% en la inversión en artículos acorde a lo especificado por ley y artículos sustitutos	Contar en la microempresa con políticas de adquisiciones de activos	Contar en la microempresa con políticas de adquisiciones de activos, desde junio de 2021	Gestor de compras	1 Año y 6 meses	700,00	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	100%
	<b>Cobertura en todo el territorio de Quito (Visión)</b>	Ampliar la cartera de clientes mediante la apertura hacia nuevos sectores para atender a un mayor número de consumidores y elevar las ventas, hasta diciembre de 2025	Ampliar la cartera de clientes mediante la apertura hacia nuevos sectores para atender a un mayor número de consumidores y elevar las ventas.	Ampliar la cartera de clientes mediante la apertura hacia nuevos sectores para atender a un mayor número de consumidores y elevar las ventas, desde junio de 2021	Número de sectores atendidos / Número de sectores esperados	75%	Alcanzar un mínimo de 75% en la apertura de nuevos sectores	Contar en la microempresa con políticas de expansión	Contar en la microempresa con políticas de expansión, desde junio de 2021	Delegado en ventas	4 Años y 6 meses	100,00	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	100%

D A	Competitividad (Visión)	Incrementar el volumen de ventas mediante la implementación de estrategias de promoción en diversos artículos y de acuerdo a estacionalidad y demanda para así generar ventajas comparativas, hasta diciembre de 2025	Incrementar el volumen de ventas mediante la implementación de estrategias de promoción en diversos artículos y de acuerdo a estacionalidad y demanda para así generar ventajas comparativas.	Incrementar el volumen de ventas mediante la implementación de estrategias de promoción en diversos artículos y de acuerdo a estacionalidad y demanda para así generar ventajas comparativas, desde junio de 2021	Se implementaron estrategias de promoción Si o No	100%	Generar un 100% en la implementación de estrategias de promoción	Contar en la microempresa con políticas de ventas	Contar en la microempresa con políticas de ventas, desde junio de 2021	Delegado en ventas	4 Años y 6 meses	60,00	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	100%	

Elaborado por: David Andrés Reza Parra

## 2.15. POA 2023

Tabla 22. POA 2023

M F O	EJE Estratégico	Descripción del objetivo	Estrategia	Estrategia Especifica	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Política Especificas	Responsa bles	Plazos	Costo	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	%
F O	Competitividad (Visión)	Obtener precios más bajos con proveedores mediante un convenio de incremento en las adquisiciones de productos cuyo propósito es alcanzar precios que permitan una mejor competitividad, hasta diciembre de 2025	Obtener precios más bajos con proveedores mediante un convenio de incremento en las adquisiciones de productos cuyo propósito es alcanzar precios que permitan una mejor competitividad.	Obtener precios más bajos con proveedores mediante un convenio de incremento en las adquisiciones de productos cuyo propósito es alcanzar precios que permitan una mejor competitividad, desde junio de 2021	Total de convenios con proveedores / Total esperado	75%	Alcanzar el 75% en convenios con proveedores	Contar en la microempresa con políticas de proveedores	Contar en la microempresa con políticas de proveedores desde junio de 2021	Gestor de compras	4 Años y 6 meses	3.750,00	20,00 %	20,00 %	20,00 %	20,00 %	80%
	Insumo y tecnología contemporánea (Misión)	Optimizar y mejorar el servicio de entrega mediante la venta del automóvil para financiarse a largo plazo en la adquisición de un vehículo más adecuado, hasta diciembre de 2023	Optimizar y mejorar el servicio de entrega mediante la venta del automóvil para financiarse a largo plazo en la adquisición de un vehículo más adecuado.	Optimizar y mejorar el servicio de entrega mediante la venta del automóvil para financiarse a largo plazo en la adquisición de un vehículo más adecuado., desde enero de 2022	Se adquirió el Vehículo Si o No	100%	Alcanzar un 100% en la adquisición de vehículo	Contar en la microempresa con políticas de adquisiciones de activos	Contar en la microempresa con políticas de adquisiciones de activos, desde enero de 2022	Gestor de compras	2 Años	2.500,00	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	100%
	Filosofía Kaizen (Visión)	Mejorar la gestión mediante la adquisición de un sistema para generar un mayor control y mejores resultados, hasta diciembre de 2025	Mejorar la gestión mediante la adquisición de un sistema para generar un mayor control y mejores resultados.	Mejorar la gestión mediante la adquisición de un sistema para generar un mayor control y mejores resultados, enero de 2022	Se adquirió el sistema de gestión SI o NO	100%	Alcanzar un 100% en la adquisición de un sistema de gestión	Contar en la microempresa con políticas de uso de sistema de gestión	Contar en la microempresa con políticas de uso de sistema de gestión, desde enero de 2022	Gestor de compras	4 Años	600,00	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	100%

D O	<b>Filosofía Kaizen (Visión)</b>	Capacitar al talento humano de ReZA Plastic mediante la inversión en cursos enfocados en áreas de Administración y Marketing para mejorar las habilidades de los colaboradores y aprovechar las oportunidades que genera el aumento de consumo plástico, hasta diciembre de 2025	Capacitar al talento humano de ReZA Plastic mediante la inversión en cursos enfocados en áreas de Administración y Marketing para mejorar las habilidades de los colaboradores y aprovechar las oportunidades que genera el aumento de consumo plástico.	Capacitar al talento humano de ReZA Plastic mediante la inversión en cursos enfocados en áreas de Administración y Marketing para mejorar las habilidades de los colaboradores y aprovechar las oportunidades que genera el aumento de consumo plástico, desde junio de 2021	Número de cursos realizados / Número de cursos esperados	75%	Generar un mínimo de 75% en inversión de cursos enfocados a la administración	Contar en la microempresa con políticas de formación y desarrollo personal	Contar en la microempresa con políticas de formación y desarrollo personal, desde junio de 2021	Representante legal	4 Años y 6 meses	200,00	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	100%
	<b>Principio de confianza (Visión)</b>	Mejorar la satisfacción del servicio al cliente mediante la aplicación del seguimiento post-venta para identificar, mejorar y fidelizar al cliente, hasta diciembre de 2025	Mejorar la satisfacción del servicio al cliente mediante la aplicación del seguimiento post-venta para identificar, mejorar y fidelizar al cliente.	Mejorar la satisfacción del servicio al cliente mediante la aplicación del seguimiento post-venta para identificar, mejorar y fidelizar al cliente, desde junio de 2021	Se aplicó el seguimiento post-venta Si o No	100%	Generar un 100% en la aplicación del servicio post-venta	Contar en la microempresa con políticas de servicio post-venta	Contar en la microempresa con políticas de servicio post-venta, desde junio de 2021	Delegado en ventas	4 Años y 6 meses	40,00	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	100%
	<b>Competitividad (Visión)</b>	Aplicar publicidad de contenido e informativa mediante el uso de redes sociales para aprovechar el aumento del consumo plástico de un solo uso, hasta diciembre de 2025	Aplicar publicidad de contenido e informativa mediante el uso de redes sociales para aprovechar el aumento del consumo plástico de un solo uso.	Aplicar publicidad de contenido e informativa mediante el uso de redes sociales para aprovechar el aumento del consumo plástico de un solo uso, desde junio de 2021	Se Aplicó la publicidad de contenido e informativa Si o No	100%	Generar un 100% en la aplicación de publicidad de contenido e informativa	Contar en la microempresa con políticas de promoción y publicidad	Contar en la microempresa con políticas de promoción y publicidad, desde junio de 2021	Delegado en ventas	4 Años y 6 meses	80,00	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	100%
F A	<b>Rentabilidad (Visión)</b>	Mejorar el nivel de rentabilidad mediante el ajuste de los precios de los artículos con relación a los precios del mercado, para elevar las ventas generando utilidad, hasta diciembre de 2025	Mejorar el nivel de rentabilidad mediante el ajuste de los precios de los artículos con relación a los precios del mercado, para elevar las ventas generando utilidad.	Mejorar el nivel de rentabilidad mediante el ajuste de los precios de los artículos con relación a los precios del mercado, para elevar las ventas generando utilidad, desde junio de 2021	$(\text{Rentabilidad neta sobre ventas} = (\text{Beneficio después de impuestos} / \text{Ventas netas}) \times 100 \%) / \text{Rentabilidad esperada}$	75%	Generar un mínimo de 75% de relación de rentabilidad generada a la esperada	Contar en la microempresa con políticas de rentabilidad	Contar en la microempresa con políticas de rentabilidad desde junio de 2021	Delegado en ventas	4 Años y 6 meses	100,00	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	100%

	<b>Cobertura en todo el territorio de Quito (Visión)</b>	Ampliar la cartera de clientes mediante la apertura hacia nuevos sectores para atender a un mayor número de consumidores y elevar las ventas, hasta diciembre de 2025	Ampliar la cartera de clientes mediante la apertura hacia nuevos sectores para atender a un mayor número de consumidores y elevar las ventas.	Ampliar la cartera de clientes mediante la apertura hacia nuevos sectores para atender a un mayor número de consumidores y elevar las ventas, desde junio de 2021	Número de sectores atendidos / Número de sectores esperados	75%	Alcanzar un mínimo de 75% en la apertura de nuevos sectores	Contar en la microempresa con políticas de expansión	Contar en la microempresa con políticas de expansión, desde junio de 2021	Delegado en ventas	4 Años y 6 meses	100,00	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	100%
<b>D A</b>	<b>Competitividad (Visión)</b>	Incrementar el volumen de ventas mediante la implementación de estrategias de promoción en diversos artículos y de acuerdo a estacionalidad y demanda para así generar ventajas comparativas, hasta diciembre de 2025	Incrementar el volumen de ventas mediante la implementación de estrategias de promoción en diversos artículos y de acuerdo a estacionalidad y demanda para así generar ventajas comparativas.	Incrementar el volumen de ventas mediante la implementación de estrategias de promoción en diversos artículos y de acuerdo a estacionalidad y demanda para así generar ventajas comparativas, desde junio de 2021	Se implementaron estrategias de promoción Si o No	100%	Generar un 100% en la implementación de estrategias de promoción	Contar en la microempresa con políticas de ventas	Contar en la microempresa con políticas de ventas, desde junio de 2021	Delegado en ventas	4 Años y 6 meses	60,00	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	100%

Elaborado por: David Andrés Reza Parra

## 2.16. POA 2024

Tabla 23. POA 2024

MFO	Eje Estratégico	Descripción del objetivo	Estrategia	Estrategia Especifica	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Política Especifica	Responsables	Plazos	Costo	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	%
<b>F O</b>	<b>Competitividad (Visión)</b>	Obtener precios más bajos con proveedores mediante un convenio de incremento en las adquisiciones de productos cuyo propósito es alcanzar precios que permitan una mejor competitividad, hasta diciembre de 2025	Obtener precios más bajos con proveedores mediante un convenio de incremento en las adquisiciones de productos cuyo propósito es alcanzar precios que permitan una mejor competitividad.	Obtener precios más bajos con proveedores mediante un convenio de incremento en las adquisiciones de productos cuyo propósito es alcanzar precios que permitan una mejor competitividad, desde junio de 2021	Total de convenios con proveedores / Total esperado	75%	Alcanzar el 75% en convenios con proveedores	Contar en la microempresa con políticas de proveedores	Contar en la microempresa con políticas de proveedores desde junio de 2021	Gestor de compras	4 Años y 6 meses	3.750,00	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	100%
	<b>Filosofía Kaizen (Visión)</b>	Mejorar la gestión mediante la adquisición de un sistema para generar un mayor control y mejores resultados, hasta diciembre de 2025	Mejorar la gestión mediante la adquisición de un sistema para generar un mayor control y mejores resultados.	Mejorar la gestión mediante la adquisición de un sistema para generar un mayor control y mejores resultados, enero de 2022	Se adquirió el sistema de gestión SI o NO	100%	Alcanzar un 100% en la adquisición de un sistema de gestión	Contar en la microempresa con políticas de uso de sistema de gestión	Contar en la microempresa con políticas de uso de sistema de gestión, desde enero de 2022	Gestor de compras	4 Años	600,00	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	100%

D O	<b>Filosofía Kaizen (Visión)</b>	Capacitar al talento humano de ReZA Plastic mediante la inversión en cursos enfocados en áreas de Administración y Marketing para mejorar las habilidades de los colaboradores y aprovechar las oportunidades que genera el aumento de consumo plástico, hasta diciembre de 2025	Capacitar al talento humano de ReZA Plastic mediante la inversión en cursos enfocados en áreas de Administración y Marketing para mejorar las habilidades de los colaboradores y aprovechar las oportunidades que genera el aumento de consumo plástico.	Capacitar al talento humano de ReZA Plastic mediante la inversión en cursos enfocados en áreas de Administración y Marketing para mejorar las habilidades de los colaboradores y aprovechar las oportunidades que genera el aumento de consumo plástico, desde junio de 2021	Número de cursos realizados / Número de cursos esperados	75%	Generar un mínimo de 75% en inversión de cursos enfocados a la administración	Contar en la microempresa con políticas de formación y desarrollo personal	Contar en la microempresa con políticas de formación y desarrollo personal, desde junio de 2021	Representante legal	4 Años y 6 meses	200,00	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	100%
	<b>Principio de confianza (Visión)</b>	Mejorar la satisfacción del servicio al cliente mediante la aplicación del seguimiento post-venta para identificar, mejorar y fidelizar al cliente, hasta diciembre de 2025	Mejorar la satisfacción del servicio al cliente mediante la aplicación del seguimiento post-venta para identificar, mejorar y fidelizar al cliente.	Mejorar la satisfacción del servicio al cliente mediante la aplicación del seguimiento post-venta para identificar, mejorar y fidelizar al cliente, desde junio de 2021	Se aplicó el seguimiento post-venta Si o No	100%	Generar un 100% en la aplicación del servicio post-venta	Contar en la microempresa con políticas de servicio post-venta	Contar en la microempresa con políticas de servicio post-venta, desde junio de 2021	Delegado en ventas	4 Años y 6 meses	40,00	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	100%
	<b>Competitividad (Visión)</b>	Aplicar publicidad de contenido e informativa mediante el uso de redes sociales para aprovechar el aumento del consumo plástico de un solo uso, hasta diciembre de 2025	Aplicar publicidad de contenido e informativa mediante el uso de redes sociales para aprovechar el aumento del consumo plástico de un solo uso.	Aplicar publicidad de contenido e informativa mediante el uso de redes sociales para aprovechar el aumento del consumo plástico de un solo uso, desde junio de 2021	Se Aplicó la publicidad de contenido e informativa Si o No	100%	Generar un 100% en la aplicación de publicidad de contenido e informativa	Contar en la microempresa con políticas de promoción y publicidad	Contar en la microempresa con políticas de promoción y publicidad, desde junio de 2021	Delegado en ventas	4 Años y 6 meses	80,00	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	100%
F A	<b>Rentabilidad (Visión)</b>	Mejorar el nivel de rentabilidad mediante el ajuste de los precios de los artículos con relación a los precios del mercado, para elevar las ventas generando utilidad, hasta diciembre de 2025	Mejorar el nivel de rentabilidad mediante el ajuste de los precios de los artículos con relación a los precios del mercado, para elevar las ventas generando utilidad.	Mejorar el nivel de rentabilidad mediante el ajuste de los precios de los artículos con relación a los precios del mercado, para elevar las ventas generando utilidad, desde junio de 2021	$(\text{Rentabilidad neta sobre ventas} = (\text{Beneficio después de impuestos} / \text{Ventas netas}) \times 100 \%) / \text{Rentabilidad esperada}$	75%	Generar un mínimo de 75% de relación de rentabilidad generada a la esperada	Contar en la microempresa con políticas de rentabilidad	Contar en la microempresa con políticas de rentabilidad desde junio de 2021	Delegado en ventas	4 Años y 6 meses	100,00	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	100%

	<b>Cobertura en todo el territorio de Quito (Visión)</b>	Ampliar la cartera de clientes mediante la apertura hacia nuevos sectores para atender a un mayor número de consumidores y elevar las ventas, hasta diciembre de 2025	Ampliar la cartera de clientes mediante la apertura hacia nuevos sectores para atender a un mayor número de consumidores y elevar las ventas.	Ampliar la cartera de clientes mediante la apertura hacia nuevos sectores para atender a un mayor número de consumidores y elevar las ventas, desde junio de 2021	Número de sectores atendidos / Número de sectores esperados	75%	Alcanzar un mínimo de 75% en la apertura de nuevos sectores	Contar en la microempresa con políticas de expansión	Contar en la microempresa con políticas de expansión, desde junio de 2021	Delegado en ventas	4 Años y 6 meses	100,00	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	100%
<b>D A</b>	<b>Competitividad (Visión)</b>	Incrementar el volumen de ventas mediante la implementación de estrategias de promoción en diversos artículos y de acuerdo a estacionalidad y demanda para así generar ventajas comparativas, hasta diciembre de 2025	Incrementar el volumen de ventas mediante la implementación de estrategias de promoción en diversos artículos y de acuerdo a estacionalidad y demanda para así generar ventajas comparativas.	Incrementar el volumen de ventas mediante la implementación de estrategias de promoción en diversos artículos y de acuerdo a estacionalidad y demanda para así generar ventajas comparativas, desde junio de 2021	Se implementaron estrategias de promoción Si o No	100%	Generar un 100% en la implementación de estrategias de promoción	Contar en la microempresa con políticas de ventas	Contar en la microempresa con políticas de ventas, desde junio de 2021	Delegado en ventas	4 Años y 6 meses	60,00	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	100%

Elaborado por: David Andrés Reza Parra

## 2.17. POA 2025

Tabla 24. POA 2025

<b>M F O</b>	<b>Eje Estratégico</b>	<b>Descripción del objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Estrategia Especifica</b>	<b>Indicador</b>	<b>Nivel Esperado</b>	<b>Meta</b>	<b>Política General</b>	<b>Política Especifica</b>	<b>Responsables</b>	<b>Plazos</b>	<b>COSTO</b>	<b>Trim. 1</b>	<b>Trim. 2</b>	<b>Trim. 3</b>	<b>Trim. 4</b>	<b>%</b>
<b>F O</b>	<b>Competitividad (Visión)</b>	Obtener precios más bajos con proveedores mediante un convenio de incremento en las adquisiciones de productos cuyo propósito es alcanzar precios que permitan una mejor competitividad, hasta diciembre de 2025	Obtener precios más bajos con proveedores mediante un convenio de incremento en las adquisiciones de productos cuyo propósito es alcanzar precios que permitan una mejor competitividad.	Obtener precios más bajos con proveedores mediante un convenio de incremento en las adquisiciones de productos cuyo propósito es alcanzar precios que permitan una mejor competitividad, desde junio de 2021	Total de convenios con proveedores / Total esperado	75%	Alcanzar el 75% en convenios con proveedores	Contar en la microempresa con políticas de proveedores	Contar en la microempresa con políticas de proveedores desde junio de 2021	Gestor de compras	4 Años y 6 meses	3.750,00	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	100%
	<b>Filosofía Kaizen (Visión)</b>	Mejorar la gestión mediante la adquisición de un sistema para generar un mayor control y mejores resultados, hasta diciembre de 2025	Mejorar la gestión mediante la adquisición de un sistema para generar un mayor control y mejores resultados.	Mejorar la gestión mediante la adquisición de un sistema para generar un mayor control y mejores resultados, enero de 2022	Se adquirió el sistema de gestión SI o NO	100%	Alcanzar un 100% en la adquisición de un sistema de gestión	Contar en la microempresa con políticas de uso de sistema de gestión	Contar en la microempresa con políticas de uso de sistema de gestión, desde enero de 2022	Gestor de compras	4 Años	600,00	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	100%

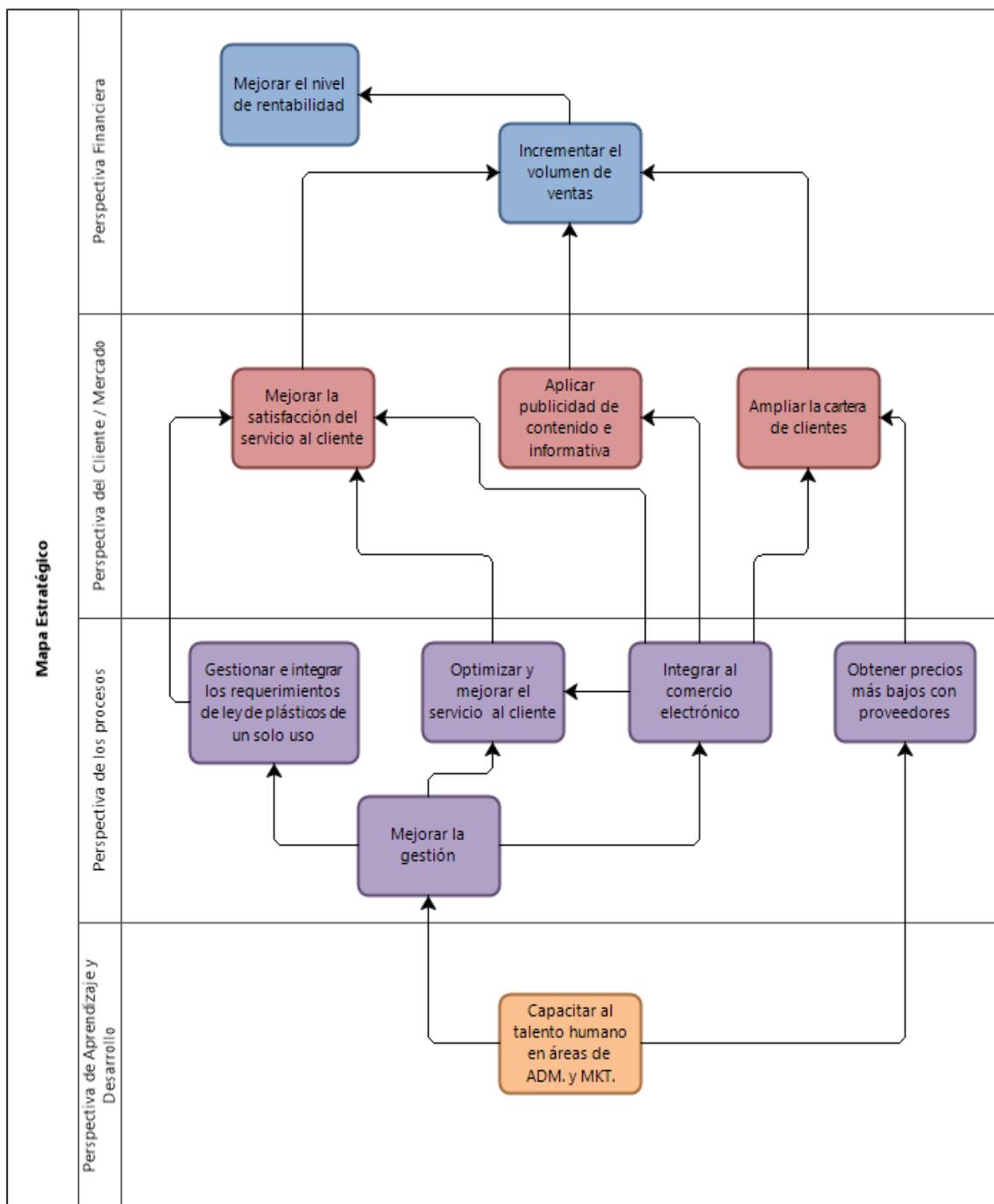
D O	<b>Filosofía Kaizen (Visión)</b>	Capacitar al talento humano de ReZA Plastic mediante la inversión en cursos enfocados en áreas de Administración y Marketing para mejorar las habilidades de los colaboradores y aprovechar las oportunidades que genera el aumento de consumo plástico, hasta diciembre de 2025	Capacitar al talento humano de ReZA Plastic mediante la inversión en cursos enfocados en áreas de Administración y Marketing para mejorar las habilidades de los colaboradores y aprovechar las oportunidades que genera el aumento de consumo plástico.	Capacitar al talento humano de ReZA Plastic mediante la inversión en cursos enfocados en áreas de Administración y Marketing para mejorar las habilidades de los colaboradores y aprovechar las oportunidades que genera el aumento de consumo plástico, desde junio de 2021	Número de cursos realizados / Número de cursos esperados	75%	Generar un mínimo de 75% en inversión de cursos enfocados a la administración	Contar en la microempresa con políticas de formación y desarrollo personal	Contar en la microempresa con políticas de formación y desarrollo personal, desde junio de 2021	Representante legal	4 Años y 6 meses	200,00	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	100%
	<b>Principio de confianza (Visión)</b>	Mejorar la satisfacción del servicio al cliente mediante la aplicación del seguimiento post-venta para identificar, mejorar y fidelizar al cliente, hasta diciembre de 2025	Mejorar la satisfacción del servicio al cliente mediante la aplicación del seguimiento post-venta para identificar, mejorar y fidelizar al cliente.	Mejorar la satisfacción del servicio al cliente mediante la aplicación del seguimiento post-venta para identificar, mejorar y fidelizar al cliente, desde junio de 2021	Se aplicó el seguimiento post-venta Si o No	100%	Generar un 100% en la aplicación del servicio post-venta	Contar en la microempresa con políticas de servicio post-venta	Contar en la microempresa con políticas de servicio post-venta, desde junio de 2021	Delegado en ventas	4 Años y 6 meses	40,00	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	100%
	<b>Competitividad (Visión)</b>	Aplicar publicidad de contenido e informativa mediante el uso de redes sociales para aprovechar el aumento del consumo plástico de un solo uso, hasta diciembre de 2025	Aplicar publicidad de contenido e informativa mediante el uso de redes sociales para aprovechar el aumento del consumo plástico de un solo uso.	Aplicar publicidad de contenido e informativa mediante el uso de redes sociales para aprovechar el aumento del consumo plástico de un solo uso, desde junio de 2021	Se Aplicó la publicidad de contenido e informativa Si o No	100%	Generar un 100% en la aplicación de publicidad de contenido e informativa	Contar en la microempresa con políticas de promoción y publicidad	Contar en la microempresa con políticas de promoción y publicidad, desde junio de 2021	Delegado en ventas	4 Años y 6 meses	80,00	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	100%
F A	<b>Rentabilidad (Visión)</b>	Mejorar el nivel de rentabilidad mediante el ajuste de los precios de los artículos con relación a los precios del mercado, para elevar las ventas generando utilidad, hasta diciembre de 2025	Mejorar el nivel de rentabilidad mediante el ajuste de los precios de los artículos con relación a los precios del mercado, para elevar las ventas generando utilidad.	Mejorar el nivel de rentabilidad mediante el ajuste de los precios de los artículos con relación a los precios del mercado, para elevar las ventas generando utilidad, desde junio de 2021	$(\text{Rentabilidad neta sobre ventas} = (\text{Beneficio después de impuestos} / \text{Ventas netas}) \times 100 \%) / \text{Rentabilidad esperada}$	75%	Generar un mínimo de 75% de relación de rentabilidad generada a la esperada	Contar en la microempresa con políticas de rentabilidad	Contar en la microempresa con políticas de rentabilidad desde junio de 2021	Delegado en ventas	4 Años y 6 meses	100,00	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	100%

	<b>Cobertura en todo el territorio de Quito (Visión)</b>	Ampliar la cartera de clientes mediante la apertura hacia nuevos sectores para atender a un mayor número de consumidores y elevar las ventas, hasta diciembre de 2025	Ampliar la cartera de clientes mediante la apertura hacia nuevos sectores para atender a un mayor número de consumidores y elevar las ventas.	Ampliar la cartera de clientes mediante la apertura hacia nuevos sectores para atender a un mayor número de consumidores y elevar las ventas, desde junio de 2021	Número de sectores atendidos / Número de sectores esperados	75%	Alcanzar un mínimo de 75% en la apertura de nuevos sectores	Contar en la microempresa con políticas de expansión	Contar en la microempresa con políticas de expansión, desde junio de 2021	Delegado en ventas	4 Años y 6 meses	100,00	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	<b>100%</b>
<b>D A</b>	<b>Competitividad (Visión)</b>	Incrementar el volumen de ventas mediante la implementación de estrategias de promoción en diversos artículos y de acuerdo a estacionalidad y demanda para así generar ventajas comparativas, hasta diciembre de 2025	Incrementar el volumen de ventas mediante la implementación de estrategias de promoción en diversos artículos y de acuerdo a estacionalidad y demanda para así generar ventajas comparativas.	Incrementar el volumen de ventas mediante la implementación de estrategias de promoción en diversos artículos y de acuerdo a estacionalidad y demanda para así generar ventajas comparativas, desde junio de 2021	Se implementaron estrategias de promoción Si o No	100%	Generar un 100% en la implementación de estrategias de promoción	Contar en la microempresa con políticas de ventas	Contar en la microempresa con políticas de ventas, desde junio de 2021	Delegado en ventas	4 Años y 6 meses	60,00	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	<b>100%</b>

Elaborado por: David Andrés Reza Parra

## 2.18. Mapa estratégico

Gráfico 11. Mapa Estratégico



Elaborado por: David Andrés Reza Parra

## 2.19. Balanced Scorecard

Tabla 25. Balanced Scorecard

TABLERO DE CONTROL												
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Objetivos	Unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Resultado actual	Meta	
Financiera	Mejorar el nivel de rentabilidad mediante el ajuste de los precios de los artículos con relación a los precios del mercado, para elevar las ventas generando utilidad, hasta diciembre de 2025	(Rentabilidad neta sobre ventas = ( Beneficio después de impuestos / Ventas netas ) x 100 % ) / Rentabilidad esperada	20%	0%						✘ 0%	75%	
	Incrementar el volumen de ventas mediante la implementación de estrategias de promoción en diversos artículos y de acuerdo a estacionalidad y demanda para así generar ventajas comparativas, hasta diciembre de 2025	Se implementaron estrategias de promoción Si o No	1	0							✘ 0%	100%
Cliente / Mercado	Mejorar la satisfacción del servicio al cliente mediante la aplicación del seguimiento post-venta para identificar, mejorar y fidelizar al cliente, hasta diciembre de 2025	Se aplicó el seguimiento post-venta Si o No	1	0							✘ 0%	100%
	Aplicar publicidad de contenido e informativa mediante el uso de redes sociales para aprovechar el aumento del consumo plástico de un solo uso, hasta diciembre de 2025	Se Aplicó la publicidad de contenido e informativa Si o No	1	0							✘ 0%	100%
	Ampliar la cartera de clientes mediante la apertura hacia nuevos sectores para atender a un mayor número de consumidores y elevar las ventas, hasta diciembre de 2025	Número de sectores atendidos / Número de sectores esperados	50	0							✘ 0%	100%
Procesos	Gestionar e integrar los requerimientos de ley de plásticos de un solo uso mediante la inversión en artículos acorde a lo especificado por ley y artículos sustitutos, hasta diciembre de 2022	Se gestionó los requerimientos de ley de plásticos de un solo uso Si o No	1	0							✘ 0%	100%
	Optimizar y mejorar el servicio de entrega mediante la venta del automóvil para financiarse a largo plazo en la adquisición de un vehículo más adecuado, hasta diciembre de 2023	Se adquirió el Vehículo Si o No	1	0							✘ 0%	100%
	Mejorar la gestión mediante la adquisición de un sistema para generar un mayor control y mejores resultados, hasta diciembre de 2025	Se adquirió el sistema de gestión SI o NO	1	0							✘ 0%	100%
	Integrar al comercio electrónico mediante el uso de plataformas digitales para fortalecer la presencia de ReZA Plastic en internet y así permitir ampliar la participación en el mercado, hasta diciembre de 2021	Integración al comercio electrónico Si o No	1	0							✘ 0%	100%
	Obtener precios más bajos con proveedores mediante un convenio de incremento en las adquisiciones de productos cuyo propósito es alcanzar precios que permitan una mejor competitividad, hasta diciembre de 2025	Total de convenios con proveedores / Total esperado	10	0							✘ 0%	75%
Aprendizaje y Desarrollo	Capacitar al talento humano de ReZA Plastic mediante la inversión en cursos enfocados en áreas de Administración y Marketing para mejorar las habilidades de los colaboradores y aprovechar las oportunidades que generan el aumento de consumo plástico, hasta diciembre de 2025	Número de cursos realizados / Número de cursos esperados	10	0							✘ 0%	75%
<b>Total de Eficiencia</b>										✘ 0%		

Elaborado por: David Andrés Reza Parra

## 2.20. Relación Costo – Beneficio

Tabla 26. Ingresos del primer año

Mes	Ingresos	Egresos
Julio	\$ 682,29	\$ 3.933,88
Agosto	\$ 2.290,80	\$ 3.163,97
Septiembre	\$ 3.139,12	\$ 4.718,65
Octubre	\$ 4.329,23	\$ 4.330,51
Noviembre	\$ 3.510,64	\$ 3.669,95
Diciembre	\$ 4.452,59	\$ 3.240,18
Enero	\$ 3.883,02	\$ 3.489,81
Febrero	\$ 4.020,50	\$ 3.542,46
Marzo	\$ 4.554,65	\$ 3.171,52
Abril	\$ 3.770,81	\$ 3.081,92
Mayo	\$ 3.522,83	\$ 2.732,38
Junio	\$ 2.740,66	\$ 4.376,72
<b>Total año 1</b>	<b>\$ 40.897,14</b>	<b>\$ 43.451,95</b>

Elaborado por: David Andrés Reza Parra

Tabla 27. Flujo de efectivo

Periodo	Año 0	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
<b>Inversión P.E</b>	\$26.950,00						
<b>Ingresos</b>		\$40.897,14	\$46.407,87	\$52.661,16	\$59.757,05	\$67.809,09	\$76.946,11
<b>Egresos</b>		\$43.451,95	\$43.875,38	\$44.302,93	\$44.734,65	\$45.170,58	\$45.610,76

Elaborado por: David Andrés Reza Parra

Tabla 28. Relación Costo-Beneficio

<b>Inversión P.E</b>	\$26.950,00
<b>Tasa de descuento</b>	5,57%
<b>VNA Ingresos</b>	\$280.540,72
<b>VNA Egresos</b>	\$221.590,68
<b>VNA Egresos + Inversión</b>	\$248.540,68
<b>Costo/Beneficio</b>	1,12875173
<b>Costo - Beneficio</b>	0,13

Elaborado por: David Andrés Reza Parra

### Análisis

Con base en el rendimiento del primer año en cuanto a los ingresos y egresos de Reza Plastic, se proyecta los resultados en los cinco años de duración del plan con el fin de poder identificar si es recomendable o no aplicar el plan estratégico propuesto. La relación de Costo – beneficio es mayor a 1 (1,13) lo que indica que los beneficios son mayores a los costos revelando que el plan estratégico debe ser considerado ya que, por cada dólar invertido hay un beneficio de 0,13 centavos.

## CONCLUSIONES

- Por medio de un análisis del entorno macro y micro de la microempresa se concluye que la organización posee una gran cantidad de factores en contra producidos por el corto tiempo de actividad. A pesar de ello, la entidad ha logrado crecer en su participación en el mercado por medio de su intervención con precios favorables, lo que aporta a que tenga mayor competitividad frente a su competencia. Por los distintos problemas que pasa el país debido en gran parte al Covid-19, se ha incrementado el aumento del consumo plástico y el crecimiento del comercio electrónico lo que genera mayores oportunidades de crecimiento para las microempresas. La falta de conocimiento en áreas de Administración y Marketing podrían tener mayor gravedad en cuanto la organización tenga mayor crecimiento.
- Al no tener bien definidas las bases estructurales de la organización no se puede realizar un direccionamiento estratégico adecuado lo que conllevaría a tomar malas decisiones con base a las guías establecidas. Para el desarrollo del plan estratégico de RezA Plastic, fue necesario redefinir sus bases para obtener un enfoque alcanzable. El direccionamiento estratégico generado ayudará a que la microempresa “RezA Plastic” pueda tener mayores ventajas competitivas, cuyas estrategias se basan en integraciones hacia atrás, adelante, penetración de mercado, desarrollo de producto etc.

### **RECOMENDACIONES**

- Es recomendable que los integrantes de la organización puedan capacitarse no solo por medio de cursos, sino también, integrándose a carreras ligadas a la administración para que puedan aportar los conocimientos adquiridos en la microempresa. Al trabajar con la filosofía Kaisen implica mejorar todos los ámbitos de la empresa empezando con el desarrollo del talento humano.
- Es recomendable hacer un seguimiento constante a todos los objetivos implementados, el seguimiento riguroso de cada uno es necesario para garantizar la efectividad del plan. Muchos planes estratégicos no fracasan por la dirección implementada, al contrario, fracasan por la falta de compromiso con él.
- Que el presente trabajo previo a la obtención de titulación pueda ser fuente de futuras investigaciones en el ámbito de la importancia de una planificación estratégica para las microempresas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alama Salazar, E. (2019). *Fundamentos de administración Teoría y práctica en el Perú y Latinoamérica*. México: Pearson Educación. Recuperado el 20 de febrero de 2021, de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=10387>
- Alarcón, I. (19 de Abril de 2020). *Consumo de plástico de un solo uso aumenta en la pandemia*. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de Diario El Comercio: <https://www.elcomercio.com/tendencias/consumo-plastico-aumenta-pandemia-quito.html>
- Castellanos, L. (19 de febrero de 2015). *Matriz Interna Externa (IE)*. Recuperado el 10 de junio de 2021, de Estrategia y Planificación Estratégica: <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>
- Cerem Business School. (15 de mayo de 2017). *Análisis PEST o PESTEL - Todo lo que necesitas saber*. Recuperado el 10 de junio de 2021, de <https://www.cerem.ec/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Chang, J., & Farinango, C. (2019). *La planificación estratégica y su influencia en el crecimiento organizacional en microempresas, caso de estudio: Asulimpieza, en la ciudad de Quito, para el periodo 2020-2024*. Recuperado el 24 de enero de 2020, de Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/19823>
- Chavarría Paniagua, C. (2014). *Auditoría administrativa*. México: Digital UNID. Recuperado el 20 de febrero de 2021, de <https://bvirtual.uce.edu.ec:2534/es/ereader/uce/41175>
- Chávez Recalde, M. M. (2019). *Planificación Estratégica para la Microempresa "Asistecpro" en la Ciudad de Quito*. Recuperado el 15 de enero de 2020, de Universidad Israel: <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/1956>
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados*. Lima, Perú: Pearson Educación.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson Educación. Recuperado el 20 de febrero de 2020, de <https://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Ecuador, Asamblea Nacional. (29 de Diciembre de 2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de Registro oficial N° 351. Última modificación: 29-dic.-2017:

- [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/Documento\\_C%C3%B3digo-Org%C3%A1nico-Producci%C3%B3n-Comercio-Inversiones-COPCI.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/Documento_C%C3%B3digo-Org%C3%A1nico-Producci%C3%B3n-Comercio-Inversiones-COPCI.pdf)
- Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censos. (13 de Octubre de 2017). *Ecuador registró 843.745 empresas en 2016*. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registro-843-745-empresas-en-2016/>
- Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Junio de 2012). *CIIU 4. 0. Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021 "Todo una Vida"*. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de [https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)
- Esan School of Business. (20 de julio de 2017). *¿Qué es un mapa estratégico y qué utilidad tiene en la organización?* Recuperado el 10 de junio de 2021, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-un-mapa-estrategico-y-que-utilidad-tiene-en-la-organizacion/>
- Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica*. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A.
- Guimerà, A. (10 de julio de 2020). *La matriz GE-McKinsey*. Recuperado el 13 de marzo de 2021, de Marketing Esencial: <https://www.marketing-esencial.com/2020/07/10/la-matriz-ge-mckinsey/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A de C.V.
- ISOTools Excellence. (20 de octubre de 2015). *ISO 9001: La MPC de un Sistema de Gestión de la Calidad*. Recuperado el 10 de junio de 2021, de <https://www.scribbr.es/detector-de-plagio/generador-apa/new/webpage/>
- ISOTools Excellence. (15 de noviembre de 2017). *Estrategia: La matriz PE y EA para formular estrategias*. Recuperado el 10 de junio de 2020, de <https://www.isotools.org/2017/11/15/la-matriz-bcg-para-formular-la-estrategia/>

- Lledó Balaguer, S. (2013). Importancia de la Dirección Estratégica en la Empresa. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 2(4), 1 - 16. Recuperado el 13 de diciembre de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817924>
- Mendoza, L. (2014). *Diseño del Plan Estratégico 2013 - 2017 de la Empresa Patricia Ramirez*. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de Universidad de Cartagena: <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/2433/Dise%c3%b1o%20del%20Plan%20Estrategico%20a%20la%20Empresa%20Patricia%20Ramirez.%20Loude%20Mendoza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Molina Ycaza, D., & Sánchez Riofrío, A. (2016). Obstáculos para la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, 4(2), 21 - 36. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de Obstáculos para la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6353919.pdf>
- Muente, G. (10 de abril de 2019). *¿Qué es la matriz de evaluación de factores internos o Matriz EFI y para qué sirve?* Recuperado el 10 de junio de 2021, de rockcontent: <https://rockcontent.com/es/blog/matriz-efi/>
- Muente, G. (15 de mayo de 2019). *Descubre qué es un Análisis PEST y los beneficios que aporta a las empresas*. Recuperado el 10 de junio de 2021, de Rockcontent: <https://rockcontent.com/es/blog/analisis-pest/>
- Münch, L. (2018). *Administración: gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. México: Pearson Educación. Recuperado el 20 de febrero de 2021, de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=9257>
- Orozco Correa, Y. (01 de noviembre de 2011). *Matriz PEYEA*. Recuperado el 10 de junio de 2020, de Sitio Académico: <https://yomaira-orozcocorrea.webnode.es/news/matriz-peyea/>
- Palacios Acero, L. C. (2016). *Dirección estratégica*. Bogotá: ECOE Ediciones. Recuperado el 20 de febrero de 2021, de [https://corladancash.com/wp-content/uploads/2018/11/Direccion-estrategica\\_-Segunda-Luis-Carlos-Palacios-Acero.pdf](https://corladancash.com/wp-content/uploads/2018/11/Direccion-estrategica_-Segunda-Luis-Carlos-Palacios-Acero.pdf)
- Pareja, D. (13 de octubre de 2020). *¿Qué es un plan de acción?* Recuperado el 10 de junio de 2021, de Opirani: <https://www.piranirisk.com/es/blog/que-es-un-plan-de-accion>
- Pimienta Prieto, J. H., De la Orden Hoz, A., & Estrada Coronado, R. M. (2018). *Metodología de la investigación: competencias + aprendizaje + vida*. México: Pearson Educación. Recuperado el 17 de abril de 2021, de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=7587>

- Ramírez, M. (2020). *Gerencia estratégica*. Santiago de los Caballeros: Universidad Abierta para Adultos. Recuperado el 20 de febrero de 2021, de <https://bvirtual.uce.edu.ec:2534/es/ereader/uce/175881>
- Ramos, C. (enero de 2015). *Los Paradigmas de la Investigación Científica*. Recuperado el 17 de abril de 2021, de Universidad Femenina del Sagrado Corazón: [http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015\\_1/Carlos\\_Ramos.pdf](http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Carlos_Ramos.pdf)
- Riquelme, M. (24 de mayo de 2015). *La matriz del Perfil Competitivo*. Recuperado el 10 de junio de 2021, de Web y empresas: <https://www.scribbr.es/detector-de-plagio/generador-apa/new/webpage/>
- Roncancio, G. (26 de noviembre de 2018). *¿Qué es un mapa estratégico en el Balanced Scorecard y como se hace?* Recuperado el 10 de junio de 2021, de Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>
- Roncancio, G. (12 de junio de 2018). *Pensemos*. Obtenido de Matriz BCG: ¿Qué es y cómo usarla en la planeación estratégica?: <https://gestion.pensemos.com/matriz-bcg-que-es-y-como-usarla-en-la-planeacion-estrategica>
- Sánchez Curiel, G. (2015). *Auditoría de estados financieros*. México: Pearson Educación. Recuperado el 20 de febrero de 2020, de <https://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Shum, Y. M. (18 de junio de 2018). *Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE – MEFE)*. Recuperado el 20 de febrero de 2021, de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>
- Silva Murillo, R. (26 de diciembre de 2010). Enfoque conceptual de la Dirección Estratégica. *Perspectivas*, 153 - 178. Recuperado el 10 de junio de 2021, de Sistema de Información Científica Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230008>
- Sordo, A. I. (27 de Enero de 2021). *Plan Operativo Anual: 5 puntos básicos para crear tu POA*. Recuperado el 10 de junio de 2021, de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/marketing/plan-operativo-anual>
- Strategic Foresight. (10 de diciembre de 2020). *La matriz de Probabilidad / Impacto*. Recuperado el 10 de junio de 2021, de Strategic Foresight: <https://www.strategicforesight.es/blog/la-matriz-de-probabilidad-impacto/>

- Tapia, E. (04 de Junio de 2020). *Banco Central del Ecuador proyecta que economía de Ecuador decrecerá entre 7,3% y 9,6% en el 2020*. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de Diario El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/banco-central-ecuador-economia-caera.html#:~:text=El%20Banco%20Central%20del%20Ecuador,9%2C6%25%20este%20a%C3%B1o.>
- Tapia, E. (9 de junio de 2020). *Las ventas del sector privado cayeron 45% en abril del 2020 por la pandemia del covid-19*. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de Diario El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/ventas-sector-privado-caida-pandemia.html>
- The Power MBA. (05 de noviembre de 2020). *Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa*. Recuperado el 13 de marzo de 2021, de <https://www.thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>
- Thompson, A. A., Strickland III, A. J., Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M. A., & Gamble, J. E. (2017). *Administración estratégica. Teoría y casos*. México: McGraw-Hill Education.
- Vaciero Fernández, F., & Hernández López, G. (2020). *Herramientas prácticas para el desarrollo estratégico de la empresa*. Madrid: Fundación Confemetal Editorial. Recuperado el 20 de febrero de 2021, de <https://bvirtual.uce.edu.ec:2534/es/ereader/uce/128996>