

# UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



## FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

### CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tema: “Análisis de la competitividad desde un enfoque de gestión estratégica:  
Caso de estudio para la microempresa LA CASERITA.”**

Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del  
título de Licenciada en Administración de Empresas

AUTORA: Chapi Pantoja Ana Lizbeth

TUTOR: MSc. Urresta Yépez Ramiro Fernando

Tulcán, 2022.

## **CERTIFICADO JURADO EXAMINADOR**

Certifico que la estudiante Chapi Pantoja Ana Lizbeth con el número de cédula 0402125611 ha desarrollado el Trabajo de Integración Curricular: “Análisis de la competitividad desde un enfoque de gestión estratégica: Caso de estudio para la microempresa LA CASERITA.”

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el Reglamento de la Unidad de Integración Curricular, Titulación e Incorporación de la UPEC, por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.



.....

MSc. Urresta Yépez Ramiro Fernando

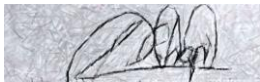
**TUTOR**

Tulcán, septiembre del 2022

## **AUTORÍA DE TRABAJO**

El presente Trabajo de Integración Curricular constituye un requisito previo para la obtención del título de Licenciada en la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Yo, Chapi Pantoja Ana Lizbeth con cédula de identidad número 0402125611 declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.



.....

Chapi Pantoja Ana Lizbeth

**AUTORA**

Tulcán, septiembre del 2022

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TIC

Yo, Chapi Pantoja Ana Lizbeth declaro ser autor de los criterios emitidos en el Trabajo de Integración Curricular: “Análisis de la competitividad desde un enfoque de gestión estratégica: Caso de estudio para la microempresa LA CASERITA.” y se exime expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes de posibles reclamos o acciones legales.



.....

Chapi Pantoja Ana Lizbeth

**AUTORA**

Tulcán, septiembre del 2022

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo se lo dedico a mis padres, Luis Olmedo Chapi y Rosalba Pantoja, que con su apoyo incondicional han sido de gran ayuda para que logre cumplir mis metas. Además de siempre inculcar en mí la responsabilidad, el ejemplo de esfuerzo y superación para poder salir adelante ante cualquier obstáculo. A mis hermanos Diego, Walter, Wilson, Marco, Liliana, porque han permitido que tenga una visión más clara sobre las decisiones de mi futuro, y con sus consejos han logrado que vaya formando mi carácter. A mis sobrinos Pamela y David porque son quienes han crecido junto a mí y siempre han estado a mi lado. De manera muy especial a mi querida amiga Grace Ortega, que desde un inicio ha sido mi gran apoyo durante toda mi carrera universitaria, y finalmente a Gandy Gabriel por estar a mi lado y brindarme su apoyo para poder finalizar con esta meta tan importante.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, quiero agradecer a Dios, por permitirme salir adelante durante todos los obstáculos y adversidades presentadas, gracias a la fuerza y perseverancia que me dio para luchar contra todo lo que me afectó en diferentes momentos de mi vida, con ello tengo el valor hoy en día de siempre mirar hacia el presente formar mi futuro y aprender de las lecciones pasadas. De igual manera mis agradecimientos a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, a todos los docentes de la Carrera de Administración de Empresas que con sus enseñanzas han logrado que hoy en día tenga mucho más conocimiento que me ha permitido forjarme como una profesional.

Mi más grande agradecimiento a mi tutor Msc. Ramiro Urresta, que con su conocimiento, dirección, colaboración y enseñanza he logrado terminar satisfactoriamente mi trabajo de titulación. Finalmente, agradezco a todo el personal de la microempresa la Caserita que me abrió sus puertas a realizar la presente investigación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICADO JURADO EXAMINADOR.....	2
AUTORÍA DE TRABAJO.....	3
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TIC.....	4
DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTO.....	6
RESUMEN.....	10
<i>ABSTRACT</i> .....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
I. PROBLEMA.....	14
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	17
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.4.1. Objetivo general.....	19
1.4.2. Objetivos específicos.....	19
1.4.3. Preguntas de investigación.....	19
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	20
2.1. Antecedentes de la investigación.....	20
2.2. MARCO TEÓRICO.....	23
2.2.1. Teoría Clásica de la Administración.....	23
2.2.2. Administración Estratégica.....	25
2.2.3. Teoría de la Ventaja Competitiva.....	30
III. METODOLOGÍA.....	32
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO.....	32
3.1.1. Enfoque.....	32
3.1.2. Tipo de investigación.....	32

3.1.3. Idea para defender.....	33
3.2. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	33
3.2.1. Definición de variables: .....	33
3.2.2. Operacionalización de variables .....	34
3.3. MÉTODOS UTILIZADOS .....	36
3.3.1. Métodos .....	36
3.4. ANÁLISIS DE LA MUESTRA .....	36
3.4.1. Muestra .....	36
3.4.2. Técnicas e instrumentos de investigación.....	37
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	39
4.1. RESULTADOS .....	39
4.1.1. Análisis del cuestionario dirigido a la gerencia de la microempresa LA CASERITA. ....	39
4.1.2. Interpretación de los datos obtenidos.....	40
4.1.3. Propuesta.....	54
4.2. Discusión .....	65
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	70
5.1. Conclusiones .....	70
5.2. Recomendaciones .....	73
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	76
VII. ANEXOS.....	78

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables: gestión estratégica y competitividad. ....	34
Tabla 2. Operacionalización de variables: gestión estratégica y competitividad. ....	40
Tabla 3. Operacionalización de variables: gestión estratégica y competitividad. ....	46
Tabla 4. Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	47
Tabla 5. Matriz de factores internos EFI .....	52

Tabla 6. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). .....	55
Tabla 7. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA). .....	57
Tabla 8. Datos numéricos de la microempresa. ....	59
Tabla 9. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). .....	62

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo Administrativo. ....	23
Figura 2 Modelo VRIO. ....	24
Figura 3 Modelo integral del proceso de administración estratégica. ....	27
Figura 4 Estrategias Genéricas. ....	31
Figura 5 Cadena de valor .....	51
Figura 6 Las 5 estrategias genéricas de Porter. ....	53
Figura 7 Implementación del modelo integral para la formulación de estrategias. ....	54
Figura 8 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA). ....	57
Figura 9 Matriz de BCG .....	59
Figura 10 Matriz interna – externa (IE) .....	60
Figura 11 Matriz de Estrategia Principal. ....	61
Figura 12 Evaluación de estrategias- Cuadro Integral de Mando (BSC). ....	75

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Acta Predefensa. ....	78
Anexo 2. Informe Abstract. ....	79
Anexo 3. Árbol de problemas. ....	81
Anexo 4. Guía de preguntas - entrevista. ....	81
Anexo 5. Fichas de observación. ....	92

## RESUMEN

*La presente investigación tuvo como objetivo principal analizar la competitividad de la microempresa “La Caserita” para el establecimiento de su posición estratégica tomando en cuenta las teorías que brindan conocimiento para lograr el éxito deseado de las organizaciones aplicando un modelo adecuado al tamaño de la empresa. El caso de estudio tuvo un enfoque cualitativo el cual recolecta información pertinente para un análisis situacional tanto interno y externo de la organización. Se planteó una idea a defender que hace énfasis a que la eficiente gestión estratégica encamina a que las empresas puedan ser mejores competitivamente, así mismo, la investigación está enfocada en analizar de manera profunda la naturaleza del problema, tomando en cuenta diversas técnicas e instrumentos, se trabajó con una entrevista a profundidad que consta de 86 preguntas aplicadas a la gerencia de la microempresa con el fin de recolectar información de cada área, entre los principales resultados se construyó un modelo de administración estratégica el cual facilitó la comprensión de los datos recolectados, dando paso a la propuesta de estrategias que son adecuadas para mejorar la situación competitiva de la Caserita. La competencia siempre va a estar presente, pero para poder enfrentarla es necesario tomar los recursos que más le favorecen a la empresa como una estrategia, solo así existirá un equilibrio.*

**Palabras clave:** *gestión, estrategias, competitividad, competencia.*

## ABSTRACT

*The main objective of this research was to analyse the competitiveness of the microenterprise "La Caserita". For this reason, its strategic position was established, considering the theories that provide this knowledge, to achieve the desired success by applying a suitable model according to the size of the company. The case study had a qualitative approach, which collects pertinent information for an internal and external organization situational analysis. The proposed idea to defend was that the Efficient Strategic Management leads companies to be better competitively. Likewise, the research is focused on analysing, in depth, the nature of the problem considering various techniques and instruments such as an in-depth interview of 86 questions applied to the microenterprise manager to collect information from each area. As a result, a strategic management model was built which facilitated the understanding of the data collected and allowed to propose the most suitable strategies to improve the competitive position of Caserita. The competition will always be present, but to face it, it is necessary to*

*take the resources that most favour the company. For example, a strategy and only then will there be a balance.*

**Keywords:** *management, strategies, competitiveness, competition.*

La posición competitiva son aquellas características que logran que las empresas tengan éxito en el mercado, para ello deben trabajar en la capacidad que tienen para competir y lo logran a través de estrategias que garanticen que sus productos o servicios sean aceptados por los consumidores, existen algunos tipos de estrategias las cuales deben plantearse a partir de un diagnóstico situacional a la empresa, con el fin de conocer factores internos y externos que serán clave para la formulación de estrategias, además deben estar ligadas a los objetivos y estos a la misión y visión empresarial siguiendo un proceso administrativo.

La industria láctea está dentro de un sector en crecimiento por eso se debe analizar como aumentar el consumo de los lácteos, caso contrario se desestabilizaría la economía de la región y país, al hacer un análisis acerca de la industria láctea se dan a conocer algunos aspectos claves para lograr sacar a flote una empresa que se dedique a la industrialización de la leche, por esta razón entre más investigaciones se hagan las nuevas organizaciones podrán obtener una ventaja debido a que sabrán donde empezar.

Para lograr destacar en un mercado tan competitivo como lo es el sector lácteo se debe analizar a profundidad a la competencia, y para ello se debe recolectar toda la información que sea necesaria para un diagnóstico situacional, para poder definir qué factores son claves para obtener una ventaja, al estudiar a la microempresa la Caserita, se refleja la ineficiente gestión estratégica, dejando a un lado recursos que son necesarios y de vital importancia para mejorar su desempeño.

La Caserita no tiene antecedentes de haber trabajado con un modelo de gestión estratégica, el cual es importante para conseguir mejorar su posición competitiva dado que, la evaluación tanto interna como externa determinan estrategias adecuadas para lograr éxito, es de especial interés que la investigación pueda proporcionar una propuesta para que la gerencia de la microempresa pueda orientarse de mejor manera y mejorar su competitividad, lo cual atraerá muchos beneficios empezando por mejorar su posicionamiento y reconocimiento de su marca, la rentabilidad, y ventas.

Las empresas que ya han trabajado con un modelo de administración estratégica han logrado construir sus estrategias de manera adecuada, utilizando todos sus recursos disponibles, y logrando así mejorar su posición competitiva la cual se la determina en primer lugar analizando a su competencia, para así poder gestionar el posicionamiento. La investigación de Troya (2018), analizó los factores tanto internos como externos que podrían estar causando una

problemática, por ello se pretende encontrar la solución proponiendo un modelo de dirección estratégica desarrollando estrategias adecuadas al objetivo general, con el fin de que se mejoren las ventajas competitivas.

El propósito de esta investigación es formular una estrategia que le permita a la microempresa la Caserita mejorar competitivamente, para ello es necesario trabajar a través de un modelo de administración que vaya acorde a lo que se busca en este caso mejorar su gestión estratégica, para ello se debe determinar en primer lugar su posición estratégica, conociendo a su competencia, así mismo realizar un análisis interno para conocer sus fortalezas y debilidades y un análisis externo para poder hacerle frente a las amenazas y oportunidades del entorno.

A continuación, se presentan cinco capítulos que integran el caso de estudio: I. Problema. II. Fundamentación Teórica. III. Metodología. IV. Resultados y discusión. V. conclusiones y recomendaciones. En cada uno se presenta lo ejecutado durante toda la investigación de acuerdo con el eje que corresponde.

## **I. PROBLEMA**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el mundo las empresas diariamente buscan el éxito a través de sus estrategias con el fin de dar cumplimiento a los objetivos y metas, pero con aquellas pequeñas empresas que empezaron de manera empírica y aún así encontraron estabilidad en el mercado pero no son capaces de crecer competitivamente, esto se debe que al ser consideradas empresas familiares tienen un estilo empírico el cual es diferente al estilo gerencial empleado por empresas más grandes, en donde para crecer tuvieron que administrar de mejor manera sus recursos empleando la gestión estratégica.

De acuerdo con el análisis realizado por The Boston Consulting Group BCG (2018), en países como Chile, Brasil, México, Argentina y Colombia se concentran algunas empresas que poseen características que les permite marcar el éxito, para ello la gestión estratégica que manejan dentro de las organizaciones permite entablar una buena relación con los consumidores generando más reconocimiento hacia sus productos. Por ende, es importante conocer como ciertos factores internos y externos de las organizaciones afectan su capacidad de competir lo cual no les permite acceder a las oportunidades del entorno para generar ventajas competitivas que son necesarias para que una empresa pueda sobrevivir.

Diariamente son nuevos los retos que deben atravesar las empresas, pero al lograr comprender su entorno lograrán adaptarse a las innovaciones que se presenten, muchas grandes empresas alrededor del mundo cuentan con una planificación estratégica, con ello aseguran enfrentar de mejor manera los obstáculos que se les presenten, como lo es la baja rentabilidad, el nivel de posicionamiento, la falta de control, el inadecuado uso de los recursos, para esto una eficiente gestión permitirá construir sus estrategias para ser mejor que la competencia y lograr sobresalir en el mercado.

El consumo de lácteos por años ha sido relevante debido a que aun cuando no existían las máquinas industriales que permitan la pasteurización y procesamiento de la leche, ya existían aquellos productos que se realizaban manualmente en los hogares de familias que se dedicaban a la producción de leche, este sector ha venido evolucionando con el paso del tiempo,

hoy en día es un sector altamente productivo y competitivo. Esto se da porque los productos empezaron a tener más valor, y al ser productos con un gran aporte nutricional permitieron que miles de familias tengan una alimentación más balanceada.

A nivel internacional la leche en su estado líquido viene a ser el producto más consumido y de ello se originan sus derivados, como lo son los quesos, frente a esto se genera una gran competencia por las diferentes industrias que buscan el éxito a través de sus productos, por ello trabajan tomando en cuenta que tener una ventaja competitiva los hará mejores de su competencia, para ello debe existir una buena gestión estratégica interna que proyecte estrategias ideales para competir en el mercado, caso contrario las empresas pueden llegar a tener serios problemas que les ocasionará su cierre definitivo al no poder posicionar su producto.

El sector lácteo en Ecuador contribuye a una gran fuente de ingresos económicos y fuente de trabajo, en los lugares donde más se practica esta actividad es en la región sierra debido a que se dedican a la agricultura y ganadería. La seguridad y soberanía alimentaria del país depende mucho de esta actividad, el trabajo no es sencillo debido que para que la leche sea procesada y se convierta en los diferentes derivados de los lácteos, debe pasar por algunas fases desde su recolección hasta la industrialización, se ven involucradas muchas personas, por ello es una gran fuente de empleo.

Sin duda la provincia del Carchi es un gran ejemplo de esta actividad, desde pequeñas asociaciones hasta grandes industrias se han venido originando con el pasar de los años en la provincia. Esto contribuye a que exista mayor demanda y una gran competencia en lo que respecta a lácteos, por ello quienes aún no han desaparecido del mercado se enfocan en el cliente y en poder posicionar su marca con los productos que ofrecen, a la hora de comprar los consumidores ven varios factores los cuales determinan su decisión de compra, por esta razón es imprescindible que las empresas investiguen y tengan en cuenta a los consumidores al momento que adquieran los productos, se debe analizar cada detalle para así sobresalir de la competencia para ello también es importante que en primer lugar las organizaciones conozcan su situación competitiva en el mercado, ya que esto puede ser causante de varios factores.

En la provincia se industrializa la leche llevando a cabo un proceso en donde se dan a producir varios productos, por ende quien gana más mercado son aquellas empresas que se logran dar a conocer por los diferentes medios de comunicación considerando en cuales esta su segmento de mercado, en el Cantón San Pedro de Huaca sobresalen algunas industrias

procesadores de leche así como también de algunas asociaciones que han decidido innovarse y ya no solo dedicarse al acopio de leche si no también al procesamiento de la misma, Lácteos la Caserita se ubica en la ciudad de Huaca, actualmente cuenta con 16 trabajadores distribuidos en diferentes áreas, esto la hace una microempresa, ha estado presente en el mercado por más de 10 años pero aún no consigue el éxito deseado, se ve afectada por los diversos cambios que se evidencian en el medio, igualmente existen factores que han sido los causantes de no llevar los productos de la empresa a un nuevo mercado que cubra diferentes puntos del país.

Es evidente que la empresa ha venido trabajando empíricamente y no se da la implementación de estrategias que le permitan sobresalir con respecto a la competencia, debido a que no está en la capacidad de competir, es un factor determinante a la hora de ver resultados con respecto al posicionamiento y reconocimiento de marca ocasionando pérdida de competitividad y estancamiento financiero, además de perder clientes debido a que la empresa no está orientada a reconocer los factores externos e internos los cuales son la principal causa de su posible fracaso.

La empresa la Caserita reconoce que su problemática empieza por la carencia de información e investigación sobre su situación competitiva en el mercado, es posible que no se haya venido innovando de la manera esperada, dejando que la nueva competencia tome ventaja. Para esto la gestión estratégica tiene un gran impacto hacia la competitividad de la organización ya que al no existir conocimiento previo acerca de las estrategias que necesita la organización repercute en la falta de control y evaluación dejando a un lado el buen uso de los recursos de la empresa, dando paso a la improductividad con pérdidas económicas, a que exista ineficacia por parte de la organización ya que hay un desaprovechamiento de los recursos y finalmente a que se de un bajo nivel de posicionamiento debido a que no hay una adecuada gestión estratégica.

El crecimiento de la empresa dependerá mucho de las decisiones que se tome con respecto a las estrategias para así generar resultados positivos tanto para su posicionamiento como financieramente. Trayendo consigo más demanda de sus productos, y reconocimiento de su marca, siendo la diferencia en el cantón y provincia. La microempresa al conocer sus fortalezas y oportunidades, trabajar en las amenazas y debilidades podrá destacarse en el sector, generando consigo más trabajo para el cantón y provincia, ingresos económicos y reconocimiento, por ello es importante conocer si la gestión estratégica influye negativa o positivamente a la competitividad de la Caserita.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la situación competitiva de la microempresa la Caserita desde un enfoque de gestión estratégica?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Al conocer que la competitividad es imprescindible dentro del mercado, el sector lácteo no se queda atrás, son varias las organizaciones que se dedican a la industrialización de la leche, en un mercado altamente competitivo donde solo van a sobresalir aquellas empresas que están trabajando mediante estrategias adecuadas a sus necesidades y expectativas. Por esta razón es importante conocer como la gestión estratégica influye en la competitividad de la microempresa la Caserita.

Resulta de especial interés interpretar aquellos factores que determinan si la microempresa está haciendo un buen uso de sus estrategias a través de la gestión estratégica, con el fin de conocer si hay una gran contribución o simplemente se ve afectada negativamente, generando que la organización no esté en la capacidad de competir en su sector. La presente investigación surge de la necesidad de estudiar a la microempresa con el fin de conocer los aspectos necesarios para que tenga un buen desenvolvimiento interno y como se defiende ante las amenazas. Para ello se realizará un análisis situacional el cual favorecerá a la evaluación tanto interna y externa de la organización para así conocer que estrategias son las mejores para competir en el mercado lácteo.

Además, dentro de la organización de una empresa está el compromiso que esta tiene que enfrentar, en la investigación se evidenciará como en las diferentes áreas de la microempresa es necesario que se cumplan con algunos estándares para poder cumplir objetivos y a partir de ello establecer estrategias, tomando como su principal aspecto el talento humano, ya que son quienes permiten que la empresa pueda generar productos.

También los resultados de esta investigación beneficiarán a los pequeños productores y aquellas asociaciones que están por dar comienzo a emprender en el sector lácteo, como lo menciona Brume (2017) en su investigación, la gestión estratégica es una gran herramienta para promover la competitividad, y al tener conocimiento sobre ello se tomar las mejores decisiones para poder estructurar estrategias que vayan encaminadas a mejorar la posición competitiva de las organizaciones. De igual manera dentro de los trabajos realizados sobre la gestión estratégica Barney (1991) destaca su explicación en que el éxito de la empresa se basa en las

características de los recursos y capacidades que esta controla, con el fin de generar ventas lo cual es importante para obtener ventajas competitivas, y relacionando con la presente investigación da origen a que se conozca más a fondo el aporte que tendrá la gestión estratégica de la Caserita para lograr ser exitosa.

Mediante el Trabajo de Integración Curricular, se analizan los aspectos internos y externos del caso estudiado con el fin de conocer que estrategias se van a diseñar para sobresalir y tener mejor capacidad para competir, esto en base a lo que indica el Plan Nacional de Desarrollo, 2017- 2021 en el objetivo N.º 5, “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria” (pág. 80). Todo ello con el fin de construir un sistema económico justo para todas las organizaciones.

La investigación busca proporcionar información útil que será de apoyo para la microempresa estudiada, para mejorar sus estrategias en caso de que estén mal empleadas o direccionadas, para poder construir un sistema productivo que mejore sus competencias, además de que al tener conocimiento de su situación podrán tomar mejores decisiones que favorezcan a que la organización pueda obtener una ventaja competitiva, permitiendo que se realicen nuevas investigaciones para que todas las microempresas del cantón puedan conocer las ventajas de contar con estrategias direccionadas al éxito.

La gerencia y el área productiva son quienes más van a ser beneficiadas dado que tendrán podrán trabajar en sus debilidades más a fondo que podrá garantizar un mejoramiento en la competitividad lo que contribuye con la empresa y con todas aquellas quienes implementen un modelo de Administración Estratégica. De este modo se logra evidenciar la importancia de relacionar el apartado teórico, producto de la formación académica que ofrece la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, en beneficio y contribución al desarrollo de la sociedad, puesto que de esta manera se logra estudiar empresas del entorno y ofrecer una posible solución a situaciones que estén afectando el desarrollo competitivo de estas.

#### **1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.4.1. Objetivo general**

Analizar la competitividad de la microempresa “La Caserita” para el establecimiento de su posición estratégica.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Realizar un análisis situacional a nivel interno de la microempresa para la identificación de sus fortalezas y debilidades.
- Realizar un análisis situacional a nivel externo de la microempresa para la identificación de sus oportunidades y amenazas.
- Establecer la posición competitiva de la microempresa para la definición de posibles estrategias.
- Determinar la posición estratégica de la microempresa para el establecimiento de acciones futuras.

#### **1.4.3. Preguntas de investigación**

¿Cuál es la situación interna de la microempresa la Caserita?

¿Cuál es la situación externa de la microempresa la Caserita?

¿Cuál es la posición estratégica de la microempresa la Caserita?

## II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1. Antecedentes de la investigación

La presente investigación está centrada en conocer la situación competitiva que tendría la microempresa la Caserita desde un enfoque de gestión estratégica para ello se ha tomado como referencia los siguientes trabajos de investigación relacionados con el tema:

1. De Torres Luis, Universidad de las Fuerzas Armadas, año 2018, con el tema ventaja competitiva desde un enfoque de gerencia estratégica, para las PYMES del sector de la construcción del Distrito Metropolitano de Quito, planteó como objetivo general: diagnosticar la ventaja competitiva basado en un enfoque de dirección estratégica para las PYMES del sector de la construcción del Distrito Metropolitano de Quito.

Este trabajo fue tomado en cuenta porque realiza un diagnóstico de las PYMES del sector, lo que conlleva analizar interna y externamente los diferentes factores que podrían estar causando una problemática, por ello se pretende encontrar la solución proponiendo un modelo de dirección estratégica desarrollando estrategias adecuadas al objetivo general, con el fin de que se mejoren las ventajas competitivas. Como resultado se obtiene que el mercado competitivo tiene un nivel alto y por ello es difícil que logren sobresalir sin aplicar un modelo gerencial el cual proporcione los elementos necesarios para sobresalir. Sin embargo, la mayoría de PYMES si contaba con un modelo, pero era necesario una actualización debido a los diferentes cambios que se han venido dando con el paso de los años, y más aún en la actualidad.

2. De Guerrero Hugo y Vélez Walter, Universidad Politécnica Salesiana, año 2013, con el tema Propuesta de un modelo de gestión estratégica e indicadores para la mediana empresa de Guayaquil CASO OMANCOSA S.A. con el objetivo general de determinar las principales causas que limitan el proceso de planeación estratégica y su ejecución en la mediana empresa y además diseñar e implementar un modelo de gestión estratégica para la mediana empresa.

La mencionada investigación se tomó en cuenta debido a que realiza un modelo de Gestión Estratégica, lo que permitirá conocer que indicadores serán necesarios para que la Mediana Empresa cumpla sus objetivos, para ello es necesario enfocarse en el ámbito empresarial partiendo de la planificación estratégica, que busca implementar estrategias acordes a los factores negativos que se determinaron mediante un diagnóstico situacional. Si bien la competitividad es importante para sobresalir, solo se lo hará a través de la implementación de estrategias adecuadas que permitan obtener una ventaja en la localidad donde está situada la empresa. Los resultados obtenidos con la investigación por medio de las diferentes técnicas y con el uso de las herramientas adecuadas se ha logrado recolectar la información necesaria para poder desarrollar la propuesta planteada.

3. De Pacheco Franklin, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, del año 2018, con el tema Modelo de gestión estratégica para la industria de energías renovables bajo el escenario de cambio de la matriz energética del Ecuador con el objetivo general de proponer un modelo de gestión estratégica para la industria de energías renovables de las pequeñas y medianas empresas bajo el escenario de cambio de la matriz energética del Ecuador.

La propuesta de la investigación favorece al trabajo que se está realizando debido a que se busca implementar un modelo de gestión estratégica el cual contribuya a la consecución de los objetivos estratégicos, para ello se debe realizar un diagnóstico interno y externo, para considerar que estrategias serán las adecuadas para la empresa, se recurrió a fuentes de investigación bibliográficas con temas similares para encontrar la solución a su problemática, se implementó un enfoque en la planificación estratégica considerando diferentes perspectivas de aprendizaje y crecimiento, llegando a utilizarse el cuadro de mando integral (BSC), para lograr culminar con la investigación la cual obtuvo resultados favorables.

4. De Torres Ximena, Universidad Andina Simón Bolívar, año 2018. Tema: Estudio de la producción de la Industria láctea del cantón Cayambe en el período 2009-2015 y con el objetivo general proponer estrategias productivas para mejorar el nivel de competitividad de la industria láctea del cantón Cayambe.

El presente trabajo en primer lugar realiza un diagnóstico situacional debido a que en la zona existen algunos establecimientos destinados producción y elaboración de lácteos y sus derivados en donde son de tipo artesanales, microempresas y pequeños negocios. Se realizó

también un análisis del entorno competitivo de la industria láctea en el cantón Cayambe en donde se obtuvo como resultado que las empresas de este sector están en un mercado altamente competitivo porque hay una gran cantidad de productores, por esta razón este trabajo es de gran ayuda para la investigación ya que analiza una de las variables estudiadas que viene a ser la competitividad en el sector lácteo. Asimismo, se toma en cuenta la opinión de los productores, proveedores, consumidores, y de todas aquellas personas que forman parte de esta cadena esto permitió obtener resultados que estaban relacionados directamente con las estrategias que deben utilizarse para mejorar su nivel de competitividad en la industria.

5. De Real Lucía, tema: “Industria láctea con mejores condiciones de producción”

El presente artículo muestra cómo la industria láctea en el Ecuador se ha desarrollado desde el año 1900 hasta la actualidad, atravesado un sin número de acontecimientos los cuales han permitido que hoy en día la industria tenga una mejor tecnología y se haya innovado obteniendo así diferentes derivados de la misma, existen 298 mil productores donde la gran mayoría son medianos y pequeños con propiedades menores, los cuales día a día trabajan en esta actividad desempeñando como principal función la producción y recolección de leche para que luego este líquido sea trasladado a las diferentes empresas en donde ya se las procesa, la competencia es evidente y en el Ecuador existen diversas empresas, microempresas, pequeños negocios y emprendedores que se dedican a esta actividad Alpina Ecuador y la procesadora de lácteos que QUESINOR, son quienes representan en su gran mayoría a las industrias con más desarrollo en el país por ello han impulsado el desarrollo de 350 proveedores agropecuarios asociados a través de la compra de materia prima y de 2 toneladas mensuales de quesos artesanales lo cual es un proyecto que busca fomentar el desarrollo de la cuenca lechera de la provincia del Carchi, este artículo es importante para la investigación debido a que muestra la realidad competitiva no solo en la provincia sino en la región y país además de la importancia de ir innovándose año tras año ya que es fundamental para tener un mejor desarrollo y así poder alcanzar los objetivos y metas propuestos en la organización.

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

A lo largo de la presente investigación es importante conocer que es lo que se busca obtener al final, para ello es importante analizar cada variable y de que la compone, por un lado, tenemos la variable independiente que viene a ser la gestión estratégica la cual nos permitirá tener ventajas competitivas, trabajando en mejorar la situación competitiva de la organización.

### **2.2.1. Teoría Clásica de la Administración**

Si bien la gestión estratégica y competitividad son aspectos diferentes hay algo que los une y es la administración, dado que las dos variables necesitan una base que pueda estabilizarlas por esta razón teorías alrededor de la administración se han sustentado con el paso de los años, actualmente ya con diferentes versiones se puede llegar a la conclusión de que son importantes todos los aspectos internos dentro de una empresa haciendo énfasis en la estructura y funciones para poder crecer en un mercado tan competitivo.

La teoría clásica de la administración hace énfasis en las funciones básicas que debe tener una organización para conseguir su eficiencia. En su análisis funcional y sistémico de las organizaciones, Henry Fayol (1916) “encontró ciertas operaciones que se repetían en cualquier tipo de empresas, las cuales eran necesarias para el logro de sus objetivos. Más tarde, este estudio se tradujo en un análisis más profundo respecto a la división de trabajo dentro de las organizaciones actuales”. (párr. 8)

#### **2.2.1.1. Modelo del Proceso Administrativo**

Fayol expone 5 componentes de la Administración:

**Figura 1.**

*Modelo Administrativo.*



Nota: Modelo del proceso administrativo según Henry Fayol 1916.

### 2.2.1.2. Modelo VRIO

Barney (1991), propuso el modelo VRIO que se utiliza para descubrir una ventaja competitiva sostenida, tomando en cuenta valor, rareza, imbatibilidad y organización. Además, este autor argumenta que la heterogeneidad de los recursos entre las organizaciones y la capacidad de la empresa para hacer uso eficiente de ellos es lo que determina la existencia de ventaja competitiva y el potencial de obtención de beneficios extraordinarios aún en el largo plazo.

**Figura 2.**

*Modelo VRIO.*

Recurso			Organización alineada con recursos	
Valioso	Raro	Difícil de imitar		
✗				Desventaja Competitiva
✓	✗			Igualdad Competitiva
✓	✓	✗		Ventaja Competitiva Temporal
✓	✓	✓	✗	Ventaja Competitiva por Explotar
✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible

Nota: Modelo presentado por Barney 1991 en su estudio para descubrir una ventaja competitiva.

## **2.2.2. Administración Estratégica.**

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización (David, 2013, pág. 5).

Para Hitt et al. (2015), “El proceso de la administración estratégica se refiere al conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que una compañía necesita para alcanzar la competitividad estratégica y para obtener rendimientos superiores al promedio” (pág. 5). Existe una gran relación entre los dos conceptos debido a que los dos autores tienen en claro que es lo que busca la administración estratégica dentro de una organización.

De igual manera para que las empresas u organizaciones tengan conocimiento acerca de cómo se lleva a cabo la ejecución de estrategias se debe seguir un proceso el cual requiere contar con algunas pautas que permitan su eficaz implementación, control y monitoreo con esto se busca que las organizaciones logren ser capaces de competir con sus rivales más fuertes y tener una ventaja competitiva.

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias. La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir (David, 2013, pág. 5).

Dentro del proceso que conlleva la administración estratégica se encuentra la implementación de las estrategias, las cuales serán de ayuda para las organizaciones.

David (2013) explica lo siguiente:

La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing,

preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional. A la implementación de la estrategia suele conocerse como la “etapa de acción” de la administración estratégica. Implementar una estrategia significa movilizar tanto a empleados como a directivos para poner en práctica las estrategias formuladas. Considerada a menudo como la etapa más difícil de la administración estratégica, la implementación requiere de disciplina, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la habilidad de los directivos para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas, pero no implementadas no sirven de nada (pág. 6).

### **2.2.2.1. Gestión Estratégica**

La gestión estratégica organizacional, como la herramienta esencial para el análisis y valoración de la situación actual de la empresa, debido a que permite a la alta gerencia desarrollar las actividades de caracterización, formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactorias, en el complejo contexto de la compañía, generando como resultado la optimización de los recursos disponibles en su unidad productiva. A fin de cuentas, el gerente debe estar en la capacidad de interpretar la información y así poder tomar las decisiones más convenientes, para mantenerse y avanzar en un mercado altamente competitivo y agresivo. Por otra parte, la gestión estratégica organizacional, tiene como objetivo llevar a la firma por el camino hacia el éxito, siempre en la búsqueda de beneficiar a los stakeholders, en especial, sus clientes, socios y empleados (Prieto, 2011, como se citó en Brume, 2017).

La gestión estratégica permite la recolección de información a través de un diagnóstico situacional de la empresa con el fin de estructurar estrategias acordes a los objetivos que se busca cumplir, además de establecer metas optimizando recursos y trabajando optimizada mente, con ello se logrará un crecimiento y avance con respecto al posicionamiento y reconocimiento de la empresa, la cual podrá obtener una ventaja de la competencia, para lograr alcanzar el éxito es necesario que se busque los elementos necesarios para gestionar las actividades de la empresa desde un enfoque estratégico.

### **2.2.2.2. Estrategia**

Para Thompson et al. (2012), “estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio” (pág. 4).

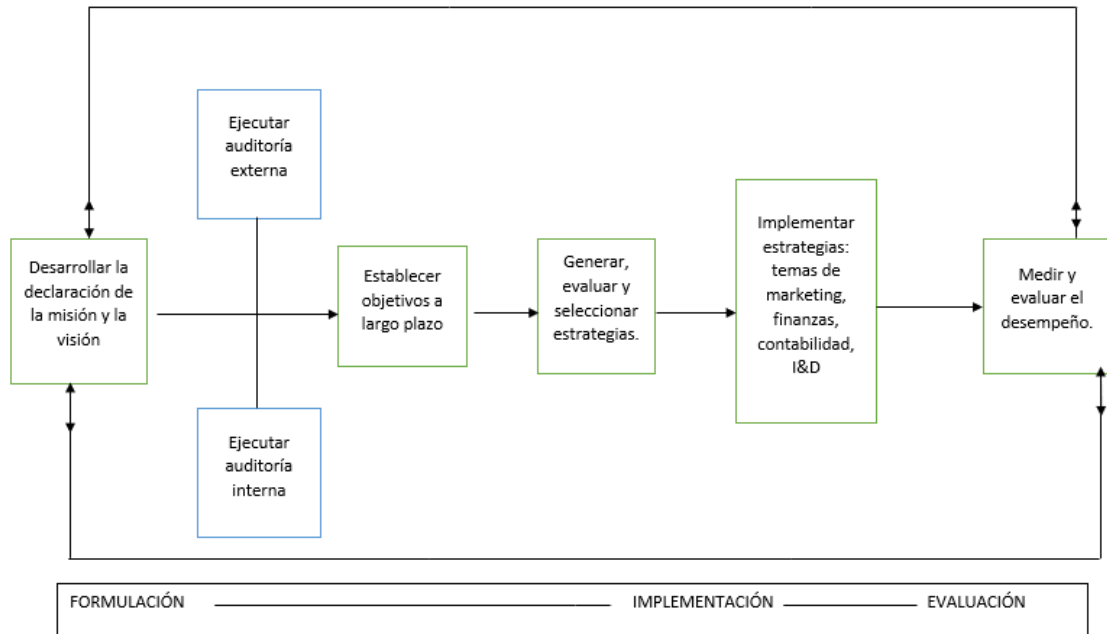
“La estrategia tiene que ver con competir de manera diferente hacer que los competidores no hacen o, mejor, hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un

elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva”. (Thompson et al, 2012, pág. 5)

### 2.2.2.3. Etapas (formulación, implementación, evaluación)

**Figura 3**

*Modelo integral del proceso de administración estratégica.*



: Fred R. David, “Modelo integral del proceso de administración estratégica”, *Conceptos de Administración Estratégica*, (2013).

### 2.2.2.4. Misión, visión, objetivos.

La declaración de la misión es una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado. Desarrollar la declaración de misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y alcance de las operaciones en curso y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. La declaración de misión traza a grandes rasgos el rumbo futuro de una empresa. Es un recordatorio constante para los empleados del porqué de la existencia de la organización y de lo que los fundadores imaginaron cuando pusieron su fama y fortuna en riesgo para hacer realidad sus sueños (David, 2013, pág. 10).

“La visión es una descripción de lo que quiere ser la empresa y, en términos generales, de lo que quiere lograr en última instancia. Por lo tanto, el enunciado de la visión articula la descripción ideal de una organización y configura el futuro que pretende

alcanzar. En otras palabras, el enunciado de la visión dirige a la empresa hacia el lugar donde le gustaría estar en años por venir” (Hitt et al, 2015, pág 19).

Hitt et al. (2015), explica que “Una misión específica los negocios en los que pretende competir la compañía y los clientes a los cuales pretende servir” (pág. 20).

Andía (2016) afirma que: “Los objetivos estratégicos son, por definición, objetivos de mediano y largo plazo, orientados al logro de la misión de la organización. Son los resultados más relevantes y de mayor nivel que la institución espera lograr para cumplir con su misión” (p. 30).

Antes de plantearse qué objetivos se pretende realizar en un determinado periodo ya sea a corto o largo plazo, es importante trabajar en la misión y visión de la empresa, con ello se podrá diseñar objetivos acordes a lo que la empresa quiere en un futuro, saber a dónde van encaminados los objetivos, a partir de ello se empieza a planificar que actividades deberán desarrollarse para poder cumplir con los objetivos planteados, además es necesario que se implementen estrategias que sean entendibles y busque la efectividad a través de la eficiencia y eficacia optimizando recursos y trabando de manera correcta.

Para David (2013):

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. A largo plazo significa un periodo superior a un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa multidimensional, los objetivos deben establecerse de manera general para toda la organización y particulares para cada una de las divisiones (pág. 11).

#### **2.2.2.5. Matrices (EFE, EFI, MPC, FODA, PESTEL, PEYEA, BCG, IE, MCPE)**

El modelo de formulación estratégica de David propone 3 etapas en las cuales se integran algunas matrices que son de vital importancia para su desarrollo, en la primera etapa es importante realizar un diagnóstico con el fin de organizar la información interna y externa de la empresa. Para la etapa 1 del modelo de formulación se utilizan las matrices, EFE, EFI y MPC, con las matrices mencionadas se resume aquella información básica que tiene que ver con los insumos de la organización. Dentro de la fase 2 empieza la adecuación de estrategias

de acuerdo al diagnóstico realizado en la etapa 1, para lo cual se emplean factores clave internos y externos con el fin de generar estrategias que sean factibles para la empresa, para la etapa 2 se emplea la matriz FODA, en donde se conocen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa estudiada, también se utiliza la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG, o matriz de crecimiento-participación), la matriz interna-externa (IE), y la matriz de la estrategia principal. Finalmente, la etapa 3 comprende la decisión de las estrategias que podrían ser empleadas por la empresa para mejorar su rendimiento competitivo, dentro de esta fase se encuentra la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), esta matriz necesita de toda la información recolectada en la etapa 1 y 2, lo cual permite que se pueda elegir estrategias específicas de una base neutral (David, 2013).

#### **2.2.2.6. Competitividad**

Para João Ferraz (2004), menciona que una empresa es competitiva si es capaz de formular y aplicar estrategias que la lleven a una posición de mercado sostenida o ampliada en el segmento de la industria donde opera. Las estrategias, las capacidades el desempeño de una empresa deben ser coherentes con los patrones de competencia prevalecidos en la actividad realizada (78).

Para Jorge Cordero (2003), la competitividad se define como la capacidad de mantener y ampliar la participación de las empresas en los mercados locales e internacionales de una manera lucrativa que permita su crecimiento (Cordero 2003, 96).

El éxito de una empresa radica en lo que esta realiza para alcanzarlo, es decir que camino o estrategias emplea para poder alcanzar sus objetivos.

Gest (2007) menciona que:

“La competitividad empresarial hoy en día es considerada un tema fundamental en los sectores de actividad económica tanto a nivel de países desarrollados como en vías de desarrollo. El contexto internacional y sobre todo el proceso de mundialización exige a las organizaciones ser eficientes y eficaces en el manejo de los recursos financieros, humanos, naturales, tecnológicos entre otros, para poder enfrentar el reto que representa el mercado no solo nacional sino fuera de las fronteras de sus países de origen.” (p. 3)

La investigación por realizarse tiene entre sus variables a estudiar la competitividad la cual debe tener relación con los demás temas planteados, una vez diagnosticada la situación de

la microempresa se podrá dar paso a medir el nivel de competitividad en la zona, ya que el mercado es competitivo.

Las empresas para mejorar su rendimiento para lo cual deben continuamente revisar sus objetivos con el fin de mantenerse en un mercado altamente competitivo. La competitividad está representada por el grado de participación en la empresa con relación a sus competidores y al mercado en el que se desarrollan.

#### **2.2.2.7. Análisis de la competencia**

Socateli (2013) menciona que:

Examinar las características de los eventuales rivales existentes o los que se habrá de enfrentar, así como las particularidades de los productos o servicios que éstos ofrecen, es la esencia de un análisis de competencia, y el cual constituye un elemento fundamental para poder determinar la viabilidad comercial de un nuevo negocio o emprendimiento. (párr.1) Identificar las características del entorno de competencia, va más allá de hacer el estudio y análisis de los competidores, para posteriormente tomar las decisiones o diseñar estrategias que permitan competir adecuadamente con ellos. Evaluar a los competidores, sus productos o servicios y las relaciones entre ellos, busca analizar los aspectos específicos de dónde y cómo se venden éstos, tales como: estructura de la distribución, el potencial de mercado, las tendencias, las fuerzas o elementos externos que influyen o pueden influir en el ámbito de competitividad. (párr. 2)

La competencia siempre está presente en el mercado, y más aún cuando se vende un producto similar al de otras empresas, por ello para lograr sobresalir se debe tener algún elemento diferenciador, como puede ser la calidad del producto, su imagen, color, olor, precio, textura, entre otros factores determinantes de compra. Para conocer lo que el cliente quiere se debe realizar una investigación que conlleve a recolectar datos que sean útiles para poder ir un paso delante de la competencia y conseguir una ventaja.

#### **2.2.3. Teoría de la Ventaja Competitiva**

La ventaja competitiva desempeña un rol fundamental a la hora de posicionar una empresa, Porter. (1991), menciona que es una lucha de crecimiento y persecución de la diversificación de muchas organizaciones, la competencia está dentro del éxito o del fracaso determinando que puede contribuir a su desempeño como las innovaciones, una cultura cohesiva o una buena implementación. La estrategia competitiva busca una posición favorable en un sector industrial. Para poder tener una ventaja es necesario proyectar los atributos y

beneficios del producto que se está ofreciendo al mercado, para ello es necesario implementar un plan que contenga estrategias que logren llamar la atención de los consumidores.

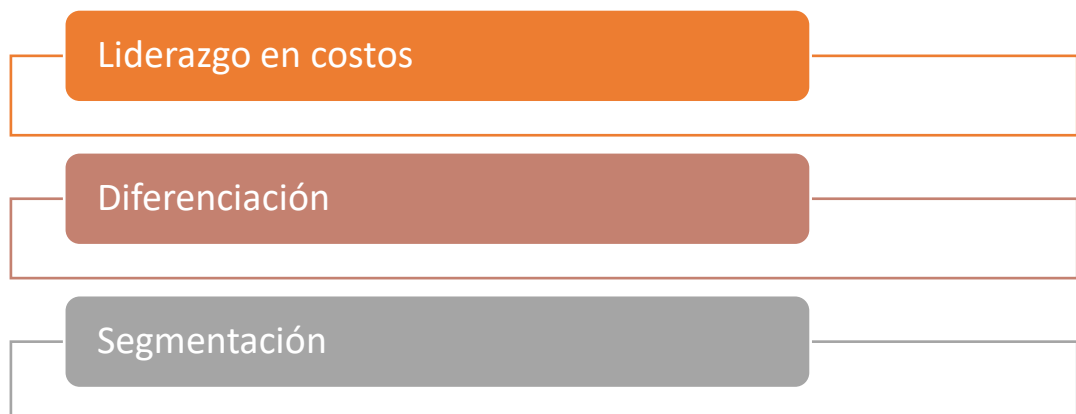
Una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia o eficacia que sus rivales, y cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igualar o sobrepasar esta ventaja.

### 2.2.3.1. Modelo de las Estrategias genéricas de Porter

El modelo Porter (1991), toma acciones ofensivas o defensivas para que la industria pueda defenderse, para hacer frente a las fuerzas competitivas.

**Figura 4.**

*Estrategias Genéricas.*



Nota. El Modelo de las estrategias genéricas de Porter 1991, muestra cómo obtener una ventaja competitiva.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO**

##### **3.1.1. Enfoque**

El presente trabajo tiene un enfoque cualitativo, con el fin de recolectar la información necesaria para lograr desarrollar y cumplir con los objetivos propuestos, es necesario orientarse a la organización interna de la microempresa, para ello es necesario utilizar técnicas y herramientas de investigación acordes al problema a resolverse, el enfoque cualitativo brinda un gran apoyo para la investigación y ayuda a darle un mejor desenvolvimiento. “Su propósito es describir y evaluar las respuestas generalizadas, con el objetivo de explicarlas y así comprobar las hipótesis y obtener conclusiones”(Bastar, 2012, párr. 5)

El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, “se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos)”. (Hernández, 2014, p. 132)

El caso de estudio que se realizará seguirá un proceso de búsqueda e indagación de información a través de instrumentos que le permitan recolectar datos para obtener resultados positivos para la investigación, utilizando un razonamiento inductivo para defender la propuesta planteada, se busca obtener una descripción exhaustiva, acerca del problema y cómo las variables están relacionadas con el fin de conocer como contribuyen en el desarrollo de la investigación.

##### **3.1.2. Tipo de investigación**

El presente trabajo utiliza la investigación - acción. La cuál es de aporte cualitativo para el caso de estudio y presenta como herramientas o instrumentos a utilizar la observación y la entrevista a profundidad que se aplicará a quienes están involucrados dentro de la organización

estudiada. El diseño de investigación acción tienen como finalidad resolver problemas que se dan cotidianamente en las organizaciones, por esta razón se ha optado por este tipo de investigación dado que se busca proponer una solución que garantice mejorar la situación competitiva de la empresa.

Según Stringer (1999):

“Las tres fases esenciales de los diseños de investigación-acción son: Observar (construir un bosquejo del problema y recolectar datos), pensar (analizar e interpretar) y actuar (resolver problemas e implementar mejoras), las cuales se dan de una manera cíclica, una y otra vez, hasta que el problema es resuelto, el cambio se logra o la mejora se introduce satisfactoriamente” (Citado por Hernández, Fernández & Baptista, 2006).

El diseño de la investigación se da mediante la interpretación de la información recolectada durante la entrevista realizada a la microempresa, se utilizan varios instrumentos que facilitan la recolección de los datos los cuales producen datos descriptivos: las palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable.

### **3.1.3. Idea para defender**

La situación competitiva de la microempresa la Caserita se ve afectada por su gestión estratégica.

## **3.2. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

### **3.2.1. Definición de variables:**

**Variable independiente:** gestión estratégica

Prieto (2011), define:

La gestión estratégica organizacional, como la herramienta esencial para el análisis y valoración de la situación actual de la empresa, debido a que permite a la alta gerencia desarrollar las actividades de caracterización, formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactorias, en el complejo contexto de la compañía, generando como resultado la optimización de los recursos disponibles en su unidad productiva. (como se citó en Brume, 2017).

**Variable dependiente:** competitividad

De acuerdo con Ferraz, Kupfer y Haguenuer (1996), “La competitividad puede definirse como la capacidad de una empresa para crear e implementar estrategias competitivas y mantener o aumentar su cuota de productos en el mercado de manera sostenible” (p. 34).

### **3.2.2. Operacionalización de variables**

**Tabla 1.**

*Operacionalización de variables: gestión estratégica y competitividad.*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Independiente: Gestión Estratégica	Formulación	Evaluación Externa	¿Cuáles son las Fuerzas económicas, sociales, políticas, legales, tecnológicas, competitivas?	Entrevista y Observación	Cuestionario y Ficha de observación.
		Visión	¿Cuál es la visión?		
		Misión	¿Cuál es la misión?		
	Implementación	FODA	¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?		
		Objetivos	¿Cuáles son los objetivos?		
		Estrategias	¿Cuáles son las estrategias?		
		Auditoría Interna	¿Qué procesos se realizan en el área de Gerencia, Marketing, Producción, Investigación y Desarrollo, Finanzas, ¿Organización?		
		Objetivos 1 año	¿Cuáles son los objetivos a 1 año?		
		Asignación de recursos	¿Cómo asigna los recursos?		
		Estructura Organizacional	¿Cómo es la estructura organizacional?		
	Evaluación	Control	¿Cómo se cumplen las estrategias?		
		Evaluación	¿Qué medidas de control toma?		
	Dependiente: Competitividad	Estrategias Genéricas de Porter	Liderazgo en Costos	¿Cómo es el liderazgo en costos?	Entrevista
Diferenciación			¿Los productos son estandarizados?		
Enfoque			¿Está enfocado al segmento correcto?		

Nota: los indicadores fueron tomados de un ejemplo del Modelo de Administración Estratégica.

### 3.3. MÉTODOS UTILIZADOS

#### 3.3.1. Métodos

Es importante seguir un camino que permita alcanzar los objetivos propuestos en la investigación que se realizará utilizando las diferentes técnicas e instrumentos que ayudaran a la recolección de información.

“El método inductivo es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Su base es la repetición de hechos y fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan. Las generalizaciones a que se arriban tienen una base empírica.”(Rodríguez & Pérez, 2017)

“El procedimiento a seguir tomara dos caminos el **método inductivo y el método Analítico - sintético**, para el método deductivo se empieza de lo general a lo particular en donde las conclusiones de la deducción suelen ser verdaderas, por lo tanto, conduce a comprobar si el fenómeno de estudio aplica a determinado conjunto de individuos” (Bastar, 2012).

Por otro lado, para el método analítico – sintético hace referencia a dos procesos que son el análisis y la síntesis, este método se empleará para dar cumplimiento al objetivo general, debido a que es necesario un análisis lógico para descomponer un todo en sus partes, es decir el problema de la microempresa, en cambio la síntesis es la operación inversa que establece la combinación de las partes en este caso las variables a estudiarse (Rodríguez & Pérez, 2017).

### 3.4. ANÁLISIS DE LA MUESTRA

#### 3.4.1. Muestra

La microempresa la Caserita ubicada en el Cantón San Pedro de Huaca - Provincia del Carchi, tiene 16 trabajadores de los cuales 4 trabajan solo por horas y cuando sean requeridos, sin embargo, están dentro de la nómina de la organización. La población para este caso de estudio son todos quienes trabajan dentro de este entorno en las diferentes áreas de la microempresa, sumándose de igual manera proveedores y compradores de los productos lácteos realizados.

El proceso cualitativo no necesariamente utiliza datos estadísticos que representen a la población que se estudia, dado que, pueden ser grupos de personas, sucesos o eventos los cuales van a permitir la recolección de datos. Hay que tomar en cuenta que se puede ajustar en cualquier momento.

### **3.4.2. Técnicas e instrumentos de investigación**

Las técnicas utilizadas para recolectar información son la entrevista y la observación con la finalidad de conocer a fondo los aspectos que permitan dar solución a una problemática o dado el caso, conocer que estrategias está utilizando y cuáles serían más factibles para la microempresa en busca de mejorar su competitividad. “En la investigación cualitativa necesitamos estar entrenados para observar, que es diferente de ver (lo cual hacemos cotidianamente)” (Hernández, 2014, p. 399).

La observación no está centrada en ver lo que sucede dentro de la organización, dado que va más allá agrupando a todos los sentidos, permitiendo obtener un análisis profundo al adentrarse a situaciones que permitan una reflexión. Es el caso de esta investigación en donde se mantiene un papel activo, en donde se debe estar atento a los sucesos que ocurrieron o están por ocurrir.

De igual manera Hernández (2014) menciona que “Las entrevistas, como herramientas para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad” (p. 403). Por esta razón es otra técnica de investigación empleada para el caso de estudio de la microempresa, en donde se realizó una entrevista estructurada en donde se empleó una guía de preguntas específicas que aportan con la construcción de un modelo de Administración Estratégica.

Los instrumentos empleados para las técnicas ya mencionadas son el cuestionario o la guía de preguntas para la entrevista. “Pueden hacerse preguntas sobre experiencias, opiniones, valores y creencias, emociones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones, atribuciones, etcétera.” (Hernández, 2014, p. 408)

Por otro lado “la observación necesita de un instrumento dinámico que permita recolectar la información necesaria durante las visitas y la convivencia con la organización. Durante la observación en la inmersión inicial podemos o no utilizar un formato. A veces, puede ser tan simple como una hoja dividida en dos: de un lado se registran las anotaciones descriptivas de la observación y del otro las interpretativas” (Cuevas, 2009, como se citó en Hernández, 2014).

Para determinar si las preguntas que se estructuraron para entrevistar al gerente y trabajadores de la organización se realizaron de manera correcta, se validó el instrumento con expertos y se utilizó un software (Maxqda) que permite el análisis cualitativo de los datos recolectados, realizando en primer lugar una entrevista piloto la cual permitió corregir algunas preguntas que estaban repetidas o que al interpretar la información no eran útiles, cabe recalcar que las preguntas fueron tomadas del libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred David con la finalidad de construir un Modelo de Administración Estratégica para la organización.

La entrevista realizada es a profundidad en donde se buscó plasmar toda la estructura de un modelo de administración estratégica, además de preparar los temas que se desean abordar a lo largo de los encuentros, previo a esto se preparó los temas a abordar para la discusión y distinguir los temas más importantes.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. RESULTADOS

#### 4.1.1. Análisis del cuestionario dirigido a la gerencia de la microempresa LA CASERITA.

El cuestionario presentado (anexo 1), consta de 86 preguntas que fueron formuladas a partir del modelo de administración estratégica que sugiere Fred David (2013), para obtener mejores resultados se ha dividido el análisis en las siguientes dimensiones:

**Formulación.** – dentro de esta sección se plantearon preguntas relacionadas a un diagnóstico situacional de la microempresa, para lograr identificar aquellos factores claves que intervienen en la organización. Se logro identificar oportunidades y fortalezas, así como también debilidades y amenazas, para lo cual se realizó un análisis a partir de la información obtenida en la entrevista realizada.

Esta es la etapa más importante dentro del análisis del presente caso de estudio por esta razón las preguntas estuvieron relacionadas directamente los indicadores de las variables.

**Implementación.** – para el planteamiento de las preguntas de esta etapa se tomó en cuenta algunos parámetros que tienen que ver con la estructura y funcionalidad de la microempresa, para lo cual al analizar los datos obtenidos se busca ya la implementación de los objetivos que serán la base de las estrategias que se desea implementar. Para esta sección ya es necesario

**Evaluación.** – en esta etapa ya es necesario evaluar todos los datos que fueron procesados con anterioridad para verificar si son de utilidad o no, y si las estrategias planteadas serán de ayuda para que la microempresa logre mejorar su competitividad.

**Estrategias genéricas de Porter.** – las preguntas que se plantearon dentro de este parámetro son de ayuda para todas las etapas porque están dirigidas a la parte competitiva de la organización, además de que son parte de la variable dependiente, por esta razón permiten dar un mejor entendimiento acerca de cómo se encuentra la empresa en el sector competitivo y si trabaja para obtener una ventaja competitiva.

#### 4.1.2. Interpretación de los datos obtenidos

##### Declaración de la misión y visión:

##### MISIÓN

"LÁCTEOS LA CASERITA" centra sus esfuerzos en la producción y comercialización de Queso Mozzarella para consumo en el hogar y en la industria alimenticia. El propósito es ser una empresa eficiente, eficaz, productiva y rentable de cubrimiento regional y nacional, que permita satisfacer los gustos y necesidades de los clientes, consumidores y la sociedad en general.

**Tabla 2.**

*Operacionalización de variables: gestión estratégica y competitividad.*

Componentes de una misión	SI	NO
	CUMPLE	CUMPLE
1. Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?	X	
2. Productos o servicios. ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?	X	
3. Mercados. En términos geográficos, ¿en dónde compete la empresa?		X
4. Tecnología. ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?		X
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad. ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?	X	
6. Filosofía. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?		X

Nota. Para conocer la misión y visión de la microempresa la Caserita fue necesario estructurar preguntas relacionadas al tema, en donde se tomó en cuenta las preguntas de la 1 a la 3, anexo 1. La tabla fue tomada del libro de Administración Estratégica de Fred David (2013).

La misión de Lácteos la Caserita debe enfocarse en el mejoramiento continuo de sus productos para poder satisfacer las demandas y necesidades de los consumidores de la localidad y también del resto del país.

## VISIÓN

Ser la empresa líder, productora y comercializadora de productos lácteos a nivel regional y nacional, sustentada en la calidad de nuestros productos, nuestro talento humano, con rentabilidad para la empresa y la oportuna atención al cliente.

### **Evaluación de la visión**

La visión de Lácteos la Caserita es ser más reconocidos a nivel provincial y nacional y que las personas sepan identificar su marca porque ofrecen productos únicos y también brindar un mejor servicio para sus consumidores. No se realiza una evaluación debido a que es el sueño de lo que quiere ser o hacer en un futuro la organización. Sin embargo, la visión debe contemplar algunos elementos para que este estructurada de manera adecuada, entre ellos están:

- Orientación al futuro.
- Ambición.
- Dirección.
- Orientación a valores.
- Claridad y enfoque.

### **Diagnóstico situacional**

La empresa láctea la Caserita, se compone de consumidores de un rango que va desde los 15 años hasta la tercera edad, ya que todos pueden consumir su producto tomando en cuenta que solo aquellos que tengan las posibilidades económicas para adquirirlos, desde los 15 años ya hay adolescentes que trabajan por ello se tomó en cuenta ese rango de edad. Todas las personas, hombres, mujeres y niños pueden consumirlo. Se tomará en cuenta las recomendaciones de los consumidores para poder brindarles una mejor experiencia a la hora de comprar los productos, las presentaciones y tamaños serán diferentes para poder satisfacer al consumidor final, un aspecto importante es la calidad y el precio ya que son estos los que más tomarán en cuenta los clientes a la hora de preferirnos antes que a la competencia.

Al realizar un diagnóstico situacional de la microempresa se recolectó información pertinente a partir de la entrevista realizada a la gerencia de la organización en se tomó en cuenta las preguntas:

- ¿Cuáles son las fortalezas?

- ¿Cuáles son las oportunidades?
- ¿Cuáles son las debilidades?
- ¿Cuáles son las amenazas?

Al dar respuesta a las incógnitas planteadas se buscó conocer su análisis FODA, pero también fue necesario que se conecte con otras preguntas para poder construir las matrices que se verán dentro de la evaluación externa y auditoría interna.

**Fortalezas.** – dentro de lo que se refiere a las fortalezas de la organización se rescató que las más importantes están centradas en el poder que tienen financieramente y como a través de buenas inversiones y alianzas se podrán generar grandes beneficios ya que al no tener endeudamiento puede arriesgarse por crecer siempre y cuando se realice un estudio de mercado primero.

De igual manera los productos que se ofrecen son de calidad lo que genera que la organización tenga una buena reputación, sus empleados son leales lo que permite que no existan conflictos morales dentro de la microempresa, así mismo están capacitados en torno al área o actividad que realizan.

**Oportunidades.** – las oportunidades que tiene la organización están principalmente familiarizadas con el apoyo y disponibilidad de las redes sociales como estrategia para darse a conocer, si se invierte en este aspecto se podrá lograr un mayor alcance de segmento además de que se estarán ahorrando recursos. La materia prima está disponible durante todo el año lo que genera que se pueda trabajar todos los días, los productos son aceptados y con ello se busca mayor aceptación en nuevos mercados.

**Debilidades.** - las debilidades que se lograron identificar están relacionadas con el aspecto digital, es decir la falta de capacitación en temas relacionados a publicidad y marketing que hacen que la competencia tome ventaja en este aspecto, además también es importante que el personal tenga competencias para lo cual debería haber profesionales que se encarguen del tema de finanzas para evitar fraudes en el futuro.

**Amenazas.** – para las amenazas se toma como principal factor la crisis económica del país debido a los cambios bruscos que se dan en el entorno, además de que ahora ya se considera una pandemia algo que años atrás no se pensaba que podría perjudicar la economía de un país. También es importante considerar el incremento de la competencia ya que es un factor que

puede llegar a ser crucial para la estabilidad de la organización, debido a que si la microempresa no está en la capacidad de competir otra empresa puede tomar ventaja.

## **Evaluación externa**

### **Fuerzas externas**

Para la evaluación externa, se realizó un diagnóstico para la microempresa por medio de una técnica de investigación lo cual permitió la recolección de los datos necesarios para identificar las fuerzas económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y competitivas, para presentar el resultado de ello se lo hará mediante las siguientes matrices porque permiten una mejor evaluación:

### **Análisis de las cinco fuerzas**

Es importante que se conozcan que factores externos están relacionados con la empresa, para ello se realiza un análisis de las fuerzas económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y competitivas, al tener información de estas se puede evaluar externamente a la microempresa la Caserita.

Para conocer la información necesaria acerca de las cinco fuerzas se realizaron preguntas relacionadas al tema, en donde están presentes las siguientes:

- ¿Cuenta con una estructura organizacional?
- ¿Usted considera que las tasas de inflación afectan económicamente a la microempresa?
  - ¿Usted considera que el número de nacimientos es una variable que pueda afectar a la microempresa?
  - ¿Han realizado auditorias en la microempresa?
  - ¿Usted considera que los hábitos de consumo influyen a la hora de adquirir sus productos?
  - ¿Usted considera que existen actitudes hacia la calidad del producto?
  - ¿Usted considera que un cambio en las leyes fiscales puede influir en la producción de sus productos?
- ¿Qué factores económicos influyen en el funcionamiento de la microempresa?
- ¿Qué factores sociales influyen en el funcionamiento de la microempresa?

- ¿Qué factores políticos influyen en el funcionamiento de la empresa?

Las preguntas mencionadas son las que permitieron recolectar información acerca de las fuerzas externas que son necesarias para la evaluación, estas preguntas influyen en el comportamiento de la microempresa, razón por la cual es necesaria su interpretación.

**Fuerzas económicas.** – es imprescindible dentro de esta fuerza hablar de la crisis económica que atrajo la pandemia, no estuvo prevista dentro de ninguna proyección, por esta razón es el aspecto más influyente dentro de esta fuerza, la microempresa la caserita no estuvo preparada para tan grandes pérdidas económicas y todo ello debido a que los quesos que producen no son alimentos de primera necesidad, por esta razón no lograron vender su producto como lo solían hacer, sin embargo la materia prima la seguían teniendo y no podían dejar que las familias que se dedican a esta actividad se vieran más afectadas, la Caserita siguió trabajando buscando nuevos mercados.

**Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.** – dentro de este parámetro se encuentran aspectos acerca de los factores culturales donde es importante analizar la cultura del consumidor durante este periodo de tiempo debido a que por miedo dejaron de comprar el producto pensando que en los empaques podría estar la enfermedad que asecho al mundo. Sin embargo, poco a poco los pensamientos de las personas fueron cambiando, además de que ambientalmente existe gran influencia debido a como la actividad láctea puede llegar a perjudicar al ganado debido a esta extracción de leche, sin embargo, es una actividad realizada por la mayoría de los habitantes en la ciudad de Huaca y no llega a ser algo negativo más bien genera grandes ingresos económicos.

**Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.** – es importante acatar las leyes o políticas que establece el gobierno local, provincial y nacional, así mismo se logra encontrar ventajas a partir de ello, por ejemplo, la ayuda financiera que puede dar el gobierno también es razonable analizar las leyes que aparecen con frecuencia, dado que si se evita alguna pueden generarse sanciones al no acatarlas.

**Fuerzas tecnológicas.** – la tecnología para la microempresa no es su fuerte, aun cuando trabajan con equipos personalizados y estandarizados, acordes a la época y que facilitan el trabajo de los empleados, no cuentan con tecnología que esté relacionada a los sistemas de información que podrían ayudar a que la empresa pueda tener una mayor ventaja.

**Fuerzas competitivas.** - al analizar estas fuerzas se construye la Matriz del Perfil competitivo por esta razón se tomó más en cuenta preguntas que caractericen a la competencia para ello se formularon las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las principales fortalezas de los competidores?
- ¿Cuáles son las principales debilidades de los competidores?
- ¿Cuáles son los principales objetivos y estrategias de los competidores?
- ¿Qué tan vulnerables son los principales competidores ante las estrategias que se emplean por parte de su organización?
- ¿Qué tan vulnerables son nuestras estrategias alternativas ante un contraataque exitoso por parte de nuestros competidores más importantes?
- ¿Cómo están posicionados nuestros productos o servicios en relación con los de nuestros competidores más importantes?
- ¿En qué medida están entrando nuevas compañías a esta industria, y hasta qué punto están dejando esta industria las viejas compañías?
- ¿Cuáles factores clave han dado como resultado nuestra posición competitiva actual en esta industria?
- ¿En qué medida podrían ser una amenaza los productos o servicios sustitutos para los competidores que participan en esta industria?
- ¿considera que existe poder de negociación con consumidores?

Con estas preguntas también se realizó el modelo de análisis competitivo de las cinco fuerzas de Porter en donde se logra identificar:

**1. Rivalidad entre empresas competidoras.** – esta fuerza es una de las más poderosas, la rivalidad siempre va a estar presente, y para la Caserita no es la excepción, pequeños negocios y hasta pequeñas empresas han surgido a raíz de la pandemia, por esta razón ha crecido la competencia en la zona, se ven influenciados por diferentes aspectos como lo es el precio, calidad, seguridad, confianza que hacen que los consumidores de quesos prueben diferentes opciones, esto perjudica la situación competitiva de la microempresa.

**2. Entrada potencial de nuevos competidores.** – la entrada de nuevos competidores ha afectado la situación de competitiva de la microempresa, la competencia utiliza estrategias nuevas e innovadoras de segmentación, atrayendo más clientes que la Caserita, aun cuando fue la primera microempresa en hacer quesos mozzarella en el Cantón.

**3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.** – dentro de este parámetro no se ha identificado el desarrollo de productos sustitutos en la zona, debido a que los consumidores prefieren los lácteos, aun cuando si existen individuos que están en contra de la actividad de producción de leche dando a ofrecer otros productos.

**4. Poder de negociación de los proveedores.** – los proveedores de la leche no están en la capacidad de negociar el precio de la leche, sin embargo, por parte de la microempresa si se toma en cuenta la situación y demandas de cada proveedor, por lo cual el precio de la leche puede ir variando.

**5. Poder de negociación de los consumidores.** – los consumidores si tienen más poder de negociación ya que son ellos quienes piden descuentos al comprar varias unidades, y siempre son atendidas sus necesidades para poder tener clientes fieles.

**Tabla 3.**

*Operacionalización de variables: gestión estratégica y competitividad.*

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
<b>Oportunidades</b>			
Nuevas políticas de gobierno que apoyen al sector industrial	0,06	3	0,18
Disponibilidad de los medios de comunicación para publicidad	0,08	2	0,16
El competidor más influyente dejó de publicitar sus productos	0,04	2	0,08
Financiación a emprendimientos	0,03	2	0,06
Negociar con los proveedores de leche	0,5	3	1,5
<b>Amenazas</b>			
Cambios postpandemia	0,08	3	0,24
Crisis económica	0,07	2	0,14
Incremento de la competencia	0,04	2	0,08
Rivalidad de la competencia	0,03	3	0,09

Reducción de confianza en el consumidor	0,03	2	0,06
Los consumidores tienen más poder de negociación	0,04	1	0,04
Total	1		2,63

Nota: datos obtenidos en la entrevista realizada a los cuales se aplicó una ponderación para poder interpretar de mejor manera la información.

Al analizar la puntuación de la matriz EFE, la conclusión es que la microempresa LA CASERITA, está en la capacidad de responder tanto a las oportunidades o amenazas debido a que una puntuación ponderada total que esta baja de 1 indicaría que está atravesando por problemas ya que no estaría en la capacidad de aprovechar las oportunidades que se presenten en el entorno ni tampoco enfrentar a las amenazas, Sin embargo si la puntuación corresponde a 4 esto indicaría que es completamente capaz de aprovechar las oportunidades y solucionar las amenazas, pero LA CASERITA logró una calificación ponderada de 2,63 que indica que así como esta en la capacidad de afrontar los factores externos ya sean estos amenazas u oportunidades, también corren el riesgo de no lograrlo.

**Tabla 4.**

*Matriz del Perfil Competitivo (MPC)*

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PONDERACIÓN	LA CASERITA		LÁCTEOS SAN FERNANDO		LÁCTEOS JHONNY		
		CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	
1	Posicionamiento de la marca	0,1	2	0,2	2	0,2	4	0,4
2	Variedad de canales de distribución	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27
3	Promociones	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1
4	Capacidad tecnológica	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24
5	Infraestructura	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
6	Competitividad en precios	0,14	3	0,42	2	0,28	3	0,42
7	Publicidad	0,14	2	0,28	3	0,42	3	0,42
8	Calidad de los productos	0,16	4	0,64	3	0,48	2	0,32
9	Posición financiera	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
	TOTAL	1		2,75		2,67		2,89

Nota: la puntuación obtenida se la realizó juntamente con la gerencia de la microempresa.

#### TABLA DE VALORACIÓN

DEBILIDAD MENOR	1
DEBILIDAD PRINCIPAL	2
FORTALEZA MENOR	3
FORTALEZA MAYOR	4

Al evaluar la matriz de perfil competitivo (MPC), de la microempresa la CASERITA, se obtiene como resultado las fortalezas y debilidades de los competidores de la localidad, en donde lácteos JHONNY se posiciona como la organización con mayor puntuación con respecto a sus fortalezas, lo que quiere decir que trabajan más en el posicionamiento de la marca, la variedad de canales de distribución, la publicidad esta mejor desarrollada, así mismo la infraestructura y posición financiera, en los aspectos mencionados la organización es fuerte, sin embargo, solo una corresponde a su fortaleza principal que es el posicionamiento de la marca, y al observar esto es verdad, debido a que tiene mayor presencia en la localidad, los moradores saben distinguir su marca de la de los demás.

Por otro lado, lácteos SAN FERNANDO, es una microempresa nueva que se está desarrollando aún, pero ha sabido llegar al mercado consumidor teniendo como su fuerte la publicidad que se le ha dado en diferentes medios, es decir ésta organización trabajo innovando constantemente y conoce a su entorno por ello eso sabe en dónde están sus clientes y su mercado objetivo lo cual les permite trabajar con la publicidad adecuada, no tienen una fortaleza principal que haga que sea más fuerte que las otras organizaciones pero si sabe implementar estrategias adecuadas para promocionar sus productos.

Finalmente, lácteos la CASERITA, tienen más debilidades que fortalezas al comparar con las demás microempresas, si bien trabaja por superarse aún debe tener en cuenta su capacidad de competir en el mercado, como fortalezas fuertes están aquellas relacionadas con las promociones, infraestructura y posición financiera, algo que con ayuda de nuevas estrategias puede permitir un mejor desarrollo estratégico.

### **Evaluación interna**

Dentro de la evaluación interna de la microempresa se conocen las áreas que la componen de donde se logra identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta, para ello se consideró las siguientes preguntas las cuales fueron tomadas del libro de Administración Estratégica de Fred David (2013):

- ¿Cómo es la estructura de la organización?
- ¿Los mercados están segmentados de manera efectiva?
- ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?
- ¿La empresa cuenta con una organización de ventas efectiva?
- ¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado?

- ¿Cómo se maneja la asignación de recursos de la microempresa?
- ¿Cómo es la estructura organizacional de la microempresa?

Con las preguntas se logró identificar más a fondo los factores que predominan para luego mediante ellos poder realizar una evaluación, se hace referencia a varias áreas de la organización entre las cuales están las siguientes:

**Cultura organizacional.** – la cultura organizacional de la microempresa mantiene un buen clima laboral siempre cuidado la integridad y moral de los empleados, pues son muy comunicativos y ante cualquier falta de valores pueden hablar de ello antes de que se genere conflictos mayores y con apoyo de todos solucionar los problemas, además de que no existe ningún tipo de discriminación siempre.

**Gerencia.** – dentro de este aspecto se encuentran algunas actividades a realizarse las cuales deben seguir un proceso, la caserita cuenta con planificación porque antes de vender su producto busca que estrategias puede usar para llamar la atención de los consumidores aunque todo lo realizado es empírico, en lo que respecta a la organización los empleados saben que actividades realizar diariamente y cuando es momento de rotar sin perjudicar el avance de lo que realizan es decir que saben organizar tiempo y recursos, la motivación también es un pilar fundamental para lograr alcanzar las metas, por esta razón los empleados suelen motivarse unos a otros cuando hay mucho trabajo diario, pero si es necesario que se empleen más actividades por parte de gerencia para que las personas pueden estar motivadas.

La administración del personal se lleva a cabo por el jefe el personal quien es el que asigna tareas, brinda permiso de ser el caso siempre y cuando exista quien cubra esas actividades, los pagos suelen a veces atrasarse máximo dos días debido a que primero se les paga a los proveedores, antes de dar los días libres correspondientes siempre se gestiona a que otro ocupe el lugar del que tomara sus días de descanso esto para que se siga un proceso organizado para la producción de quesos. Finalmente, en lo que se refiere control una persona es la que se encarga de las ventas, inventarios, control de gastos, sanciones, control financiero, dentro de este aspecto si es necesario que la persona este capacitada y no sea rotada a otras áreas para evitar problemas.

**Marketing.** – el marketing no es el fuerte de la microempresa debido a que se enfocan más en la inversión tecnológica para el procesamiento y producción del producto y no en estrategias para comercializarlo, utilizan las redes sociales, pero no las trabajan y tampoco invierten en ello.

**Finanzas y contabilidad.** – para la microempresa esta área es una de las más importantes, sin embargo, la falta de personal capacitado para realizar las actividades que son pertinente para tener un equilibrio financiero puede a traer problemas en el futuro generándose una debilidad.

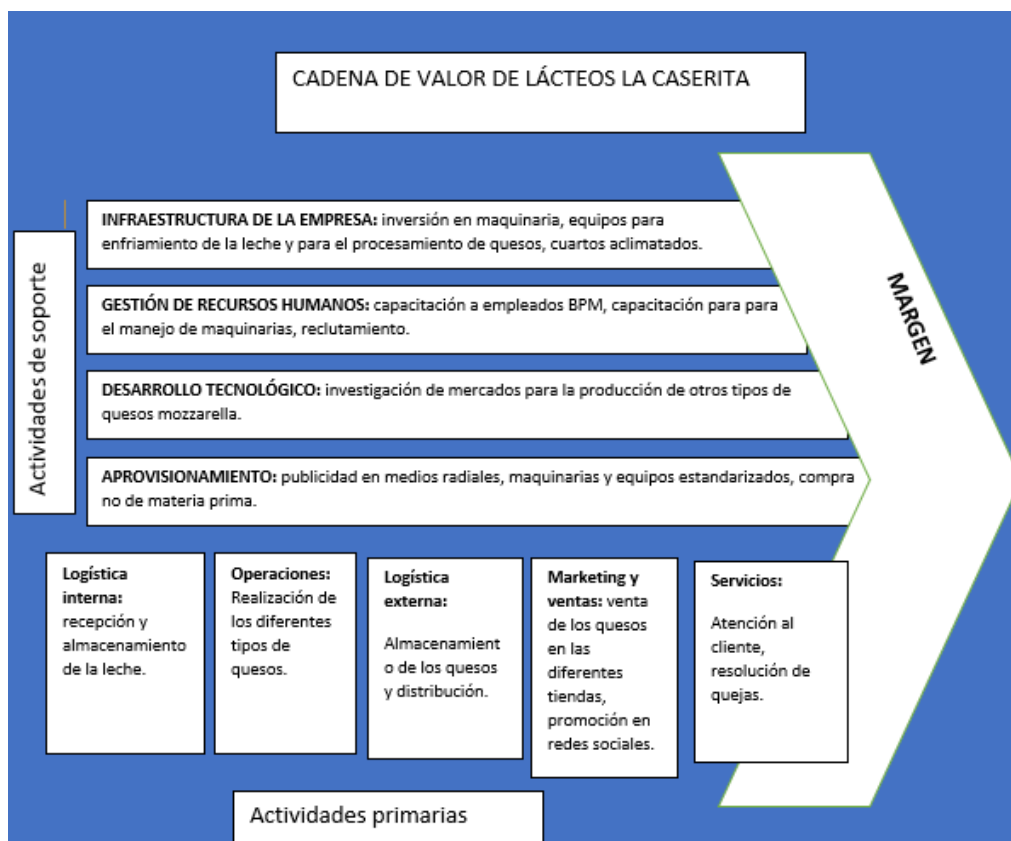
**Producción y operaciones.** – para este aspecto la producción y operaciones son las actividades a las cuales mayor inversión le dan, con equipos nuevos y estandarizados siempre buscando la excelencia en sus productos, se convierte en una de sus fortalezas.

**Investigación y desarrollo.** – la microempresa no trabaja en el desarrollo de investigaciones solo se centra en el producto, pero para los nuevos tipos de quesos mozzarella si fue necesario que se investigara su proceso, aun así, es deficiente su actuación.

**Sistemas de información.** – los sistemas de información son un aspecto que se convierte en una debilidad para la microempresa, ya que la escasa capacitación en sistemas de información hace que no se aproveche los grandes beneficios que esto trae consigo.

**Figura 5**

*Cadena de valor.*



Nota: la cadena de valor se realizó a través de la información recolectada durante la primera etapa.

**Tabla 5.**

*Matriz de factores internos EFI.*

<b>FACTORES INTERNOS CLAVE</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PUNTUACIÓN PONDERADA</b>
Control y gestión administrativa	0,1	2	0,2
Cumplimiento de normas legales	0,05	3	0,15
La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo	0,06	3	0,18
La empresa no tiene endeudamientos	0,07	3	0,21
Equipos, maquinaria moderna	0,06	2	0,12
Posee una gran estructura	0,07	3	0,21
<b>DEBILIDADES</b>			
Control de inventarios	0,06	3	0,18
Bajo nivel de ventas	0,1	3	0,3
Deficiente capacitación acerca de la tecnología.	0,08	4	0,32
Poca inversión tecnológica	0,12	3	0,36
Escaso conocimiento en marketing	0,15	2	0,3
La ubicación de la microempresa no es visible	0,08	3	0,24
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,77</b>

Nota: Los datos se obtuvieron a partir de la entrevista realizada a la organización.

La matriz EFI considera una ponderación mayor a 2 cuando la posición de la organización es buena o tiene posibilidades de mejora, y menor a 1 cuando es necesaria una intervención debido a que podrían darse problemas dentro de la organización de la microempresa. La CASERITA tiene una puntuación ponderada de 2,77 lo que indica que sus fortalezas están bien encaminadas y hay que trabajar en las debilidades para poder conseguir mayores beneficios.

Es importante la construcción de esta matriz porque mediante a esta se establecen los factores claves para la formulación de objetivos y estrategias, los cuales ayudaran a sostener una ventaja competitiva que es la esencia de la gestión estratégica. Se obtuvo información que representa a las diferentes áreas de la microempresa lo que permite conocer en donde se encuentran las debilidades que deben trabajarse para lograr tener efectividad en todas las actividades que se realizan internamente, y que permitan mejorar su capacidad de competir.

### **Implementación de estrategias**

Las estrategias permitirán que la microempresa la Caserita logre tener una ventaja competitiva en el mercado, para ello también se analizó la variable de la competitividad a través de las estrategias genéricas de Porter, haciendo énfasis en las siguientes preguntas:

- ¿Usted considera que la microempresa se caracteriza por ofrecer productos únicos en el mercado de la localidad?
- ¿Usted considera que la microempresa cuenta con una alta reputación en el mercado de la localidad?
- ¿Considera que la microempresa cuenta con la mayor experiencia en el mercado de la localidad?
- ¿La microempresa está en la capacidad ofrecer promociones y descuentos?
- ¿Usted considera que la microempresa se especializa en ofrecer productos estandarizados?

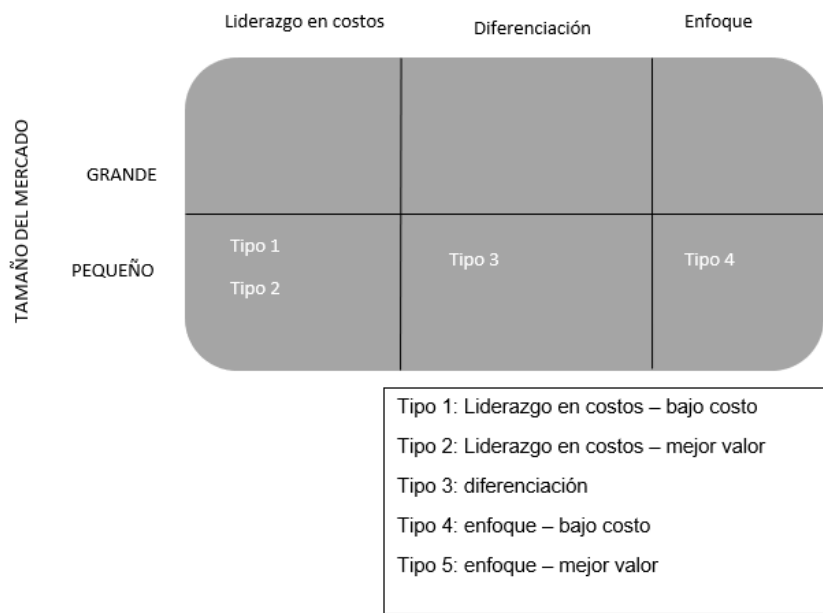
**Liderazgo en costos.** – la organización está en la capacidad de ofrecer promociones y descuentos, además de que aprovechan cada feria de la localidad para darse a conocer, sin embargo, utilizan como estrategia el precio bajo, debido a que el poder de negociación se lo llevan los clientes.

**Diferenciación.** – la microempresa tiene mucha competencia en la zona, pero los productos que se ofrecen son únicos aprovechando las características y tipos (cheddar, orégano y ají) que se presentan, haciendo énfasis en los productos que ofrecen, además dentro de la zona donde se ubica los habitantes si saben reconocer al producto por su marca, sin embargo, lo hacen porque ya lleva varios años en la industria mas no porque se considere que sean los mejores.

**Enfoque.** – se ofrecen productos estandarizados, pero de igual manera se busca perfeccionarlos para alcanzar nuevos mercados, se encuentran enfocados en mejorar la experiencia de sus consumidores, atendiendo sus necesidades, solo dentro de la localidad.

#### **Figura 6**

*Las 5 estrategias genéricas de Porter.*



Nota: El modelo presentado se lo tomo del libro base de la investigación.

Las estrategias en costos tipo 1 y 2 permiten lograr el liderazgo en costos, es decir la microempresa al tener un bajo costo en sus productos puede llegar a vender más que la competencia, además de que le den más valor al producto, pero para lograrlo se debe trabajar en realizar actividades de cadena de valor de forma más eficiente con la competencia, es decir aplicar nuevos o métodos más innovadores con respecto a los rivales, se puede volver a realizar la cadena de valor, eliminar algunos aspectos o innovarlos.

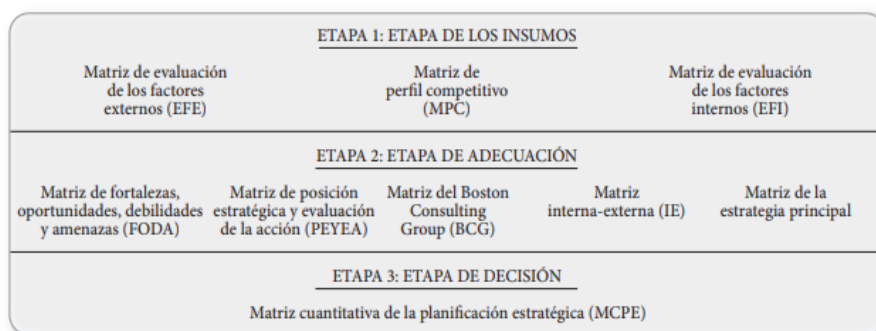
La estrategia tipo 3 que corresponde a la diferenciación, no siempre ser diferentes va a garantizar una ventaja competitiva, es importante analizar la duración de los productos para poder competir, la estrategia de diferenciación solo se la podrá implementar luego de haber analizado las necesidades de los consumidores para lo cual es importante levantar más información.

La estrategia de tipo 4 y 5 corresponden al enfoque, la microempresa no tiene una estrategia efectiva entorno a enfoque, aunque si atienden los requerimientos y preferencias de los consumidores, sin embargo, para lograr resultados efectivos se deben centrar en si el nicho de mercado es grande, rentable y está en crecimiento.

### 4.1.3. Propuesta

Figura 7

*Implementación del modelo integral para la formulación de estrategias.*



Nota: La figura presentada corresponde al modelo integral presentado por Fred David (2013).

Luego de conocer la situación tanto interna y externa de la microempresa, y como trabaja estratégicamente, se obtuvo como resultados algunos aspectos positivos y negativos los cuales pueden traer consigo en un futuro problemas para la microempresa hasta el punto de que puede cerrar sus puertas, por esta razón poner a consideración el modelo integral para la formulación de estrategias es prudente si se quiere mejorar competitivamente en un futuro cercano.

## **Etapa 2: ETAPA DE ADECUACIÓN**

**Tabla 6.**

*Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee una gran infraestructura</li> <li>• Personal capacitado de acuerdo con su área de trabajo.</li> <li>• Suficiente capital propio.</li> <li>• Equipos, Maquinaria moderna.</li> <li>• Innovación en sus productos.</li> <li>• Control y gestión administrativa.</li> <li>• Cumplimiento de normas legales</li> <li>• Administración de los recursos</li> <li>• Personal capacitado</li> <li>• Seguridad e higiene del personal</li> <li>• La moral de los empleados es excelente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja productividad laboral</li> <li>• Bajo nivel de ventas</li> <li>• Deficiente capacitación acerca de la tecnología.</li> <li>• Falta de inversión en sistemas de información</li> <li>• Falta de seguridad en los compradores a la hora de adquirir productos por internet.</li> <li>• Manejo de inventarios</li> <li>• Escaso conocimiento en marketing</li> <li>• La ubicación de la empresa no es visible.</li> <li>• La depreciación de la maquina es de un 10%</li> <li>• La empresa no cuenta con una página web.</li> <li>• La empresa no posee inversionistas.</li> <li>• Falta de capacitación en el área de finanzas.</li> </ul>

- Calidad del producto
- Las ventas han aumentado en sus canales de distribución en un 20%
- La empresa no tiene endeudamientos.
- La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo.
- Falta de personal capacitado en marketing y publicidad.

## EXTERNAS

### OPORTUNIDADES

- Apoyo al sector industrial
- Disponibilidad de medios de comunicación para la publicidad
- Necesidad inmediata por los productos lácteos.
- Nuevas políticas de gobierno que apoyen al sector industrial
- Disponibilidad de los medios de comunicación para publicidad.
- El competidor más influyente dejó de publicitar sus productos.
- Financiación a emprendimientos.
- Negociar con proveedores de leche.
- Aceptación de los productos en el mercado.
- Ampliación del segmento del mercado.
- Posibilidad de nuevos aliados.
- Disponibilidad de materias primas durante todo el año.
- Formación de talento humano.
- Consumo masivo de leche
- Oportunidad de nuevos mercados.

### AMENAZAS

- Alto número de competencia
- Precios bajos de los competidores
- Cambios post pandemia
- Crisis económica
- Rivalidad de la competencia
- Surgimiento de nuevos negocios
- Reducción de la confianza en el consumidor.
- Los consumidores tienen más poder de negociación.
- La competencia tiene mejor tecnología
- Marcas posicionadas en el mercado
- Competidores con precios bajos.
- Variación del precio de materia prima.
- Falta de apoyo al sector lácteo.

Nota: Los datos de la matriz FODA se obtuvieron a través de la entrevista y la observación.

Al conocer los factores tanto internos y externos de la microempresa, se puede evaluar para estar al tanto de su situación, el análisis FODA es una herramienta la cual ayuda a conocer aquellas oportunidades que se tiene en el entorno para poder estructurar estrategias que permitan competir de manera más eficaz en el mercado, por esta razón se tomó en cuenta la matriz, ya que es de ayuda para trabajar en propuestas, sin embargo, al realizar el diagnóstico

para la CASERITA, se obtienen más debilidades las cuales podrían perjudicar su rendimiento. La tecnología es muy importante para poder innovar y tener una ventaja competitiva, mediante este análisis se pueden ya ir determinado aquellas estrategias que vayan destinadas a la innovación tecnológica porque es una gran debilidad para la organización.

**Tabla 7.**

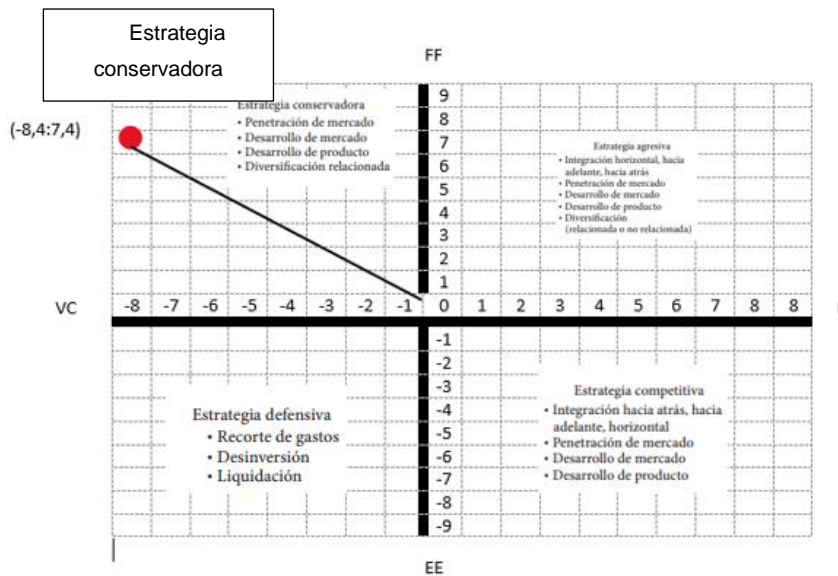
*Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).*

<b>Análisis Interno</b>		<b>Análisis Externo</b>	
<b>FUERZA FINANCIERA (FF)</b>		<b>ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)</b>	
Liquidez	3	cambios tecnológicos	-5
capital de trabajo	5	barreras de ingreso al mercado	-5
flujo de efectivo	4	presión competitividad	-6
rotación de inventarios	2	variabilidad de la demanda	-4
Rendimiento sobre la inversión	3	rango de precios de los productos de la competencia	-4
TOTAL	3,4		-5
<b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>		<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)</b>	
Participación en el mercado	-2	Potencial de crecimiento	6
calidad del producto	-5	estabilidad financiera	6
lealtad del cliente	-4	utilización de recursos	4
ciclo de vida del producto	-3	facilidad de ingreso al mercado	3
control sobre proveedores y consumidores	-5	productividad utilización de la capacidad	3
TOTAL	-3,8		4,4
7,4	Y		
-8,4	X		

Nota: Mediante esta matriz posteriormente se construye la posición estratégica.

**Figura 8 .**

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



Nota: Los ejes se obtuvieron a partir de una evaluación de la matriz anterior (tabla 7).

La microempresa la Caserita ha logrado cierta solidez financiera, esto se debe a su capital y a que no tienen endeudamiento, sin embargo, no hay crecimiento y es lo que ha generado que la competencia vaya un paso adelante, al no contar con ventajas competitivas, implementar estrategias enfocadas al crecimiento, mejorará su posición en el mercado, permitiendo que los consumidores sepan diferenciarlos de la competencia.

Las estrategias deben orientar a:

- Penetración de mercado.
- Desarrollo de mercado.
- Desarrollo de producto.
- Diversificación relacionada.

Para enfocarse en el crecimiento se debe trabajar en la fuerza de ventas, también en invertir para publicidad, y siendo el caso también sería pertinente abrir una tienda dentro de la zona, y mejorar el desarrollo del canal de distribución.

### Matriz de BCG

Esta matriz tiene como principal beneficio resaltar la importancia del flujo de efectivo, características relacionadas las necesidades de la organización o a su inversión.

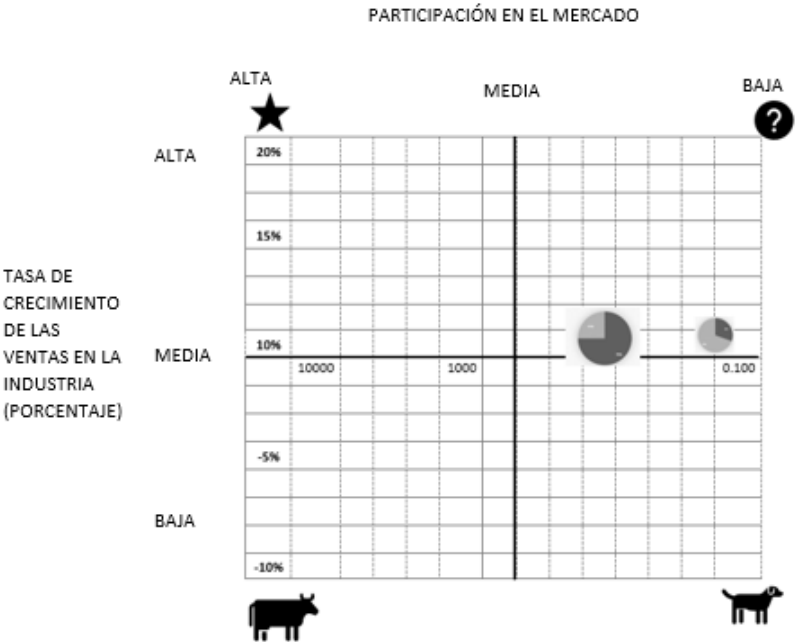
**Interrogantes o incógnitas.** – al ubicarse en este cuadrante se conoce que existe una baja participación en el mercado, pero aun así compiten en una industria que crece rápido como es la industria láctea.

**Estrellas.** – dentro de este cuadrante se representan las oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo, para ello deben tener poder de inversión porque el crecimiento debe ser considerable.

**Vacas lecheras.** - este cuadrante hace relación a una alta participación relativa del mercado, pero compiten dentro de una industria de bajo crecimiento, caso que no es el de la Caserita, las estrategias a utilizarse aquí vendrían a ser aquellas que permitan que el negocio sea atractivo, desarrollo de nuevos productos.

**Perros.** – este cuadrante significa que la organización tiene una baja participación en el mercado, teniendo un lento o nulo crecimiento industrial. Esto se debe a las debilidades internas o externas que pueden enfrentar.

**Figura 9.**  
*Matriz de BCG*



Nota: La figura representa la participación en el mercado de la Caserita

**Tabla 8.**  
*Datos numéricos de la microempresa.*

División	Ingresos	Porcentaje de ventas	Participación relativa en el mercado	Participación relativa en el mercado
1	10400		0,05	0,14
2	19800		0,10	0,26
3	28900		0,15	0,38
4	33000		0,17	0,43
5	97000		0,51	1,28
TOTAL	189100		1,00	2,49

Nota: los datos se los obtuvo en una visita de campo y durante la entrevista.

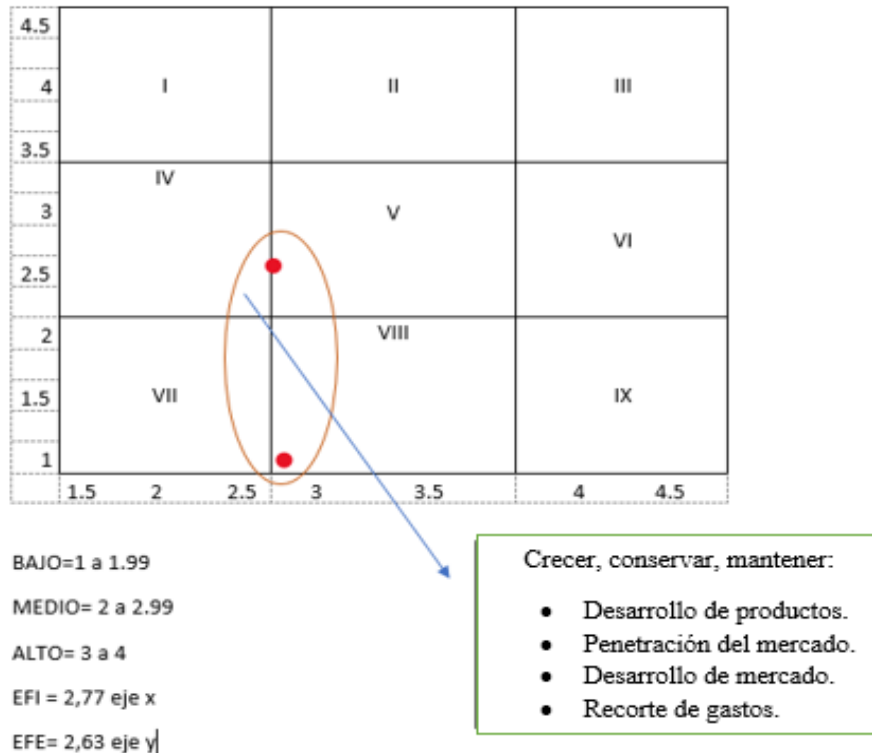
La microempresa la Caserita se encuentra en el cuadrante I que es de la interrogante como se esperaba, la organización debe ser objeto de inversión para crecer, pero tomando en cuenta estrategias de crecimiento enfocadas al posicionamiento y a que se obtengan ventajas competitivas, siguiendo estas recomendaciones podría posicionarse rápidamente en el cuadrante de estrella debido a que se encuentra en un mercado industrial de crecimiento rápido.

### **Matriz interna – externa (IE)**

Esta matriz representa las divisiones de una organización, es similar a la matriz BCG, es una matriz de cartera, se basa en los puntajes ponderados de las matrices EFI Y EFE, por esta razón es importante realizarlas desde un inicio.

#### **Figura 10.**

*Matriz interna – externa (IE)*



Nota: Según Fred David, en su libro mediante esta matriz se conoce hacia donde deberían enfocarse las estrategias.

Esta matriz muestra en qué tipo de estrategias debe centrarse la organización, a partir de los factores internos y externos de la Caserita, al conocer que fortalezas y oportunidades tiene, permite que se vaya construyendo una estrategia que garantice tener ventajas competitivas. Además, se todas las matrices de la etapa dos tiene relación lo que garantiza que los datos recolectados han sido de ayuda. Es importante que la estrategia se enfoque en crecer en el mercado, conservar a sus clientes y mantener su posicionamiento, a través de la inversión es aspectos fundamentales para posicionarse en el mercado, recortando gastos que no son necesarios.

### Matriz de Estrategia Principal

La matriz de Estrategia Principal es una herramienta importante para formular estrategias alternativas, mediante los cuadrantes de esta matriz se identifican dos dimensiones de valoración, por un lado, está la posición competitiva y por otro el crecimiento del mercado.

**Figura 11.**

*Matriz de Estrategia Principal.*

	<b>CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO</b>		
	<b>CUADRANTE II</b>	<b>CUADRANTE I</b>	
	Desarrollo del producto Desarrollo del mercado Desarrollo del producto		
<b>Posición competitiva fuerte</b>	<b>CUADRANTE III</b>	<b>CUADRANTE IV</b>	<b>Posición competitiva débil</b>
	<b>CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO</b>		

Nota: Con la matriz de estrategia principal, ya se puede tomar decisiones acerca de la gestión estratégica en la organización.

La microempresa la Caserita se ubica en el cuadrante II, donde se deben evaluar de manera urgente su enfoque de acercamiento al mercado, porque este es el que está afectado la competitividad, son incapaces de competir con efectividad, deben cambiar para poder avanzar, se puede considerar una estrategia intensiva, siendo considerable una estrategia horizontal, la liquidación vendría a ser un último recurso.

### **Etapas 3**

#### **Etapas de Decisión**

Luego de haber realizado las matrices tanto de la etapa 1 y 2 nos encontramos en ya en la parte de evaluación y control de estrategias, se realizó la formulación e implantación siguiendo el proceso de Administración Estratégica de Fred R David, para esta última etapa es importante que ya se tomen decisiones relacionadas a la formulación de estrategias, se proponen las estrategias dependiendo de los resultados de la investigación los cuales ya fueron interpretados.

#### **Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)**

Esta matriz permite la calificación de las estrategias para determinar cuál o cuáles mejoraran la competitividad de la microempresa, para la construcción de esta matriz es necesario el análisis de los insumos realizados en la etapa 1 y 2.

**Tabla 9.**

*Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).*

Factores clave	Ponderación	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS				
		1		2		
		Inversión en publicidad y marketing		Apertura de una nueva tienda		
		PA	CA	PA	CA	
<b>Oportunidades</b>						
Disponibilidad de medios de comunicación para la publicidad	0,16		2	0,32	4	0,64
Nuevas políticas de gobierno que apoyen al sector industrial	0,18		3	0,54	3	0,54
El competidor más influyente dejó de publicitar sus productos.	0,08		3	0,24	3	0,24
Financiación a emprendimientos	0,06		3	0,18	4	0,24
Negociar con proveedores de leche.	1,5		3	4,5	3	4,5
<b>Amenazas</b>						
Los consumidores tienen más poder de negociación.	0,04		3	0,12	2	0,08
Surgimiento de nuevos negocios	0,08		4	0,32	3	0,24
Rivalidad de la competencia	0,09		3	0,27	2	0,18
Crisis económica	0,07		4	0,28	4	0,28
Reducción de confianza en el consumidor	0,06		4	0,24	3	0,18
TOTAL	2,32		32	7,01	31	7,12
<b>Fortalezas</b>						
La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo.	0,18		4	0,72	3	
La empresa no tiene endeudamientos.	0,21		4	0,84	3	0,63
Control y gestión administrativa	0,2		3	0,6	3	0,6

Equipos, Maquinaria moderna.	0,12	3	0,36	4	0,48
Posee una gran infraestructura	0,21	3	0,63	3	0,63
<b>Debilidades</b>					
control de inventarios	0,18	3	0,54	1	0,18
bajo nivel de ventas	0,3	3	0,9	1	0,3
Deficiente capacitación acerca de la tecnología.	0,32	4	1,28	2	0,64
Escaso conocimiento en marketing	0,3	4	1,2	1	0,3
La ubicación de la empresa no es visible.	0,24	3	0,72	3	0,72
<b>TOTAL</b>	<b>2,26</b>	<b>34</b>	<b>7,79</b>	<b>24</b>	<b>4,48</b>

Nota: Con la matriz se finaliza la construcción de la estrategia según David F. (2013).

Finalmente, luego de analizar a la microempresa la Caserita desde un diagnóstico situacional interno y externo, se llevó a cabo la interpretación de los datos obtenidos que facilitaron la construcción de las 9 matrices que se presentan a lo largo de este capítulo, llegando a facilitar la estructura de una estrategia que vaya acorde a la situación de la organización. La estrategia que se propone es: **“Invertir en publicidad y marketing”** esta estrategia pretende invertir en medios de comunicación, contratar personal capacitado en el área, adecuar la imagen de la microempresa. Con una calificación ponderada de 7,79 que da a entender que la mayoría de los factores claves se identifican con la estrategia, además se la estableció a partir de la información que arrojó las matrices de la etapa 2, las cuales fueron descartando los diferentes tipos de estrategias, dejando el enfoque al crecimiento el cual es necesario para tener ventajas competitivas. La microempresa tiene el capital necesario para poder invertir en sistemas de información que vayan acordes al marketing y publicidad, así se darán a conocer en la zona y en otros nuevos mercados.

## 4.2. Discusión

A partir de los resultados del presente trabajo se defiende la idea principal acerca de que la situación competitiva de la microempresa La Caserita sí se ve afectada por su gestión estratégica.

Las empresas que aseguran su éxito lo hacen a través de la administración de sus recursos, la Teoría Clásica de la Administración nos dice que para que una organización alcance la eficiencia debe centrarse en sus funciones básicas, es por ello por lo que Fayol 1916, propone el modelo del proceso administrativo para aquellas empresas que van a surgir, con el fin de que logren alcanzar sus objetivos y metas. La microempresa la Caserita, surgió empíricamente por lo que no tuvo atención en aquellas funciones básicas que le hubiesen permitido crecer a un mejor ritmo, aun así, la tecnología, las innovaciones, el entorno mismo hacen que a paso acelerado se deba adaptar. Por esta razón el primer error de la organización fue no conocer sus cimientos básicos para alcanzar la eficiencia como lo menciona Fayol.

Así mismo al interpretar los resultados se conoce que la gestión estratégica juega un papel fundamental en lo que concierne a la competitividad de la empresa, la Teoría de los Recursos y Capacidades permite guiar la investigación que se realiza en gestión estratégica con el fin de obtener ventajas competitivas; Barney 1991, presenta un modelo conocido como VRIO, que forma parte de un análisis más amplio de una empresa, con ello se puede descubrir una ventaja competitiva sostenida. La microempresa estudiada antes de trabajar con este modelo debe investigar su gestión estratégica, y trabajar con un modelo que se adapte a lo que tienen ya que al ser una empresa pequeña aún no cuenta con lo necesario para un amplio desarrollo estratégico, sin embargo, a través de esta teoría puede ir construyendo su camino hacia la excelente gestión que lo llevaran al éxito.

Porter 1991, propone un modelo de la ventaja competitiva para lo cual hace énfasis en estrategias genéricas que permitan centrarse en acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, antes de tomar este modelo es necesario que la empresa este bien organizada y estable con sus funciones; el problema de la microempresa la Caserita fue que al no tener en claro las funciones no puede desarrollar una buena gestión estratégica dando paso a un bajo nivel de competitividad y un sinnúmero de aspectos negativos que eso le atrae entre ellos el bajo posicionamiento y rentabilidad, además de que no se está utilizando los

recursos de una buena manera. Aun así, se ha propuesto un modelo de administración estratégica que podría utilizar la organización estudiada para que vaya adaptándose de mejor manera en el entorno.

Al analizar la información obtenida a partir de la recolección de datos, se evidencia que la organización estudiada no ha trabajado antes con un modelo de gestión estratégica, lo que coincide con la investigación realizada por Troya (2018), en donde se analizó la factibilidad de implementar un modelo de gestión estratégica para mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas del sector energético, se llega a la misma conclusión que es la propuesta de una estrategia para poder tener una ventaja competitiva.

Sin embargo, no se relacionan las estrategias por el hecho de que están en diferentes mercados, pero sí coinciden en que para lograr sobresalir o tener una ventaja se debe empezar analizando al sector, a la empresa, la competencia, aliados, aquellos grupos de interés que podrían estar relacionados con el negocio, y para poder tener mejores resultados se debe ejecutar un modelo de gestión estratégica, este autor destaca como la implementación de un modelo es relevante para obtener una ventaja competitiva.

Todo modelo tiene un orden diferente durante su proceso pero se puede llegar a los mismos resultados, para este trabajo se empezó con la etapa de formulación en donde se realiza una declaración de la misión, visión, objetivos a corto y largo plazo, así como también se tomó en cuenta las estrategias que ya implementaban esto con el fin de conocer si se las planteo bien o en que se basaron, al evaluar la misión se encontraron algunas deficiencias en lo que respecta a sus componentes, dando como resultado que aspectos como clientes, mercados y tecnología no se incluyó, mientras que para la investigación de Torres (2018), no fue necesario la evaluación de la misión y visión debido a que consideró que con solo haberlas planteado ya las organizaciones pueden establecer sus objetivos, metas y tácticas.

Dentro de la primera etapa también está el diagnóstico interno y externo para lo cual se realizó una auditoría interna y una evaluación externa, los hallazgos encontrados han permitido construir matrices que facilitan la comprensión de la situación actual de la empresa, dando resultado que la microempresa estudiada está en la capacidad de afrontar los factores externos ya sean estos amenazas u oportunidades, también corren el riesgo de no lograrlo. En otras investigaciones como la de Troya (2018), realizó el diagnóstico en la segunda etapa según el modelo de gestión estratégica que estaba aplicando, para cual se consideraron las áreas administrativas de la organización; Fred David (2013), toma en cuenta minuciosamente todas

las áreas, la organización, realiza un análisis acerca de las 5 fuerzas de Porter para que posteriormente se construya la cadena de valor. Así mismo se toma en cuenta las fuerzas competitivas con el fin de conocer que otras empresas están compitiendo en la localidad. La Caserita compite actualmente con lácteos San Fernando y lácteos Jonny, en donde la microempresa analizada tiene más debilidades que fortalezas al comparar con las demás empresas. Algo que no se podría identificar con el modelo utilizado por Troya debido a que no se toman en cuenta estos aspectos que son fundamentales, este autor utilizó el modelo de Marciniak (2012).

Dentro de la etapa II, que corresponde a la implementación de estrategias se empieza con el análisis de las estrategias genéricas de Porter esto con el fin de enfocarse a un cierto tipo de estrategias, ya después poder construir con la recolección de la información expuesta en la etapa I, la microempresa debe enfocarse a la estrategia de crecimiento en el mercado, debido a que es lo que necesita para poder competir con sus rivales, otras investigaciones como la de Guerrero (2018), en cambio hace un análisis proponiendo nuevas estrategias, pero no está realizando un análisis exhaustivo sobre su caso, Porter trabaja con estas estrategias para poder identificar que estrategias necesita más la organización, y va dentro de un proceso estratégico, es muy útil utilizar esta herramienta, ya que facilita el camino a la estructuración de estrategias eficaces.

Finalmente, para la etapa III, se estableció una estrategia enfocada al crecimiento, se recolectó toda la información antes presentaba, se estructuraron indicadores de éxito de acuerdo a los resultados obtenidos, lo que coincide con los trabajos de Troya (2018), Torres (2018) y Vélez (2013), que a partir de un modelo de gestión se logra finalizar con las estrategias que las organizaciones estudiadas necesitan centrándose en su entorno, aunque algunos autores no hayan tomado en cuenta algunos aspectos importantes mencionados por Fred David (2013), se puede trabajar con los resultados obtenidos.

Para la interpretación de los datos fue necesario que se construyan algunas matrices con el fin de mejorar el análisis de la entrevista realizada, investigaciones de Torres (2018); Guerrero y Vélez (2013), de igual manera realizaron un proceso de administración estratégica luego de interpretar los datos obtenidos a través de diferentes instrumentos de investigación, pero no coinciden con la presente investigación debido al enfoque que tienen, los autores trabajan con una metodología de enfoque mixto, mientras que para el presente trabajo se realiza un estudio de enfoque cualitativo.

Pero se obtuvieron resultados similares porque se analizó a un sector en particular o a una empresa, y para ello se tiene en cuenta factores internos, externos, rivalidad de los competidores, poder de negociación con proveedores o clientes, el enfoque del mercado, entre otros aspectos a considerar dentro de la administración. La microempresa la Caserita si tenía estrategias planteadas, con sus respectivos objetivos a partir de una misión y visión, pero no seguían un proceso adecuado por lo que se estaban enfocando al lado equivocado ocasionando que no se obtengan resultados positivos, además se han mantenido así ya durante varios años, sabiendo que la innovación constante es necesaria.

La validez de los resultados se la obtiene a través de una entrevista realizada al gerente y a algunos empleados de la microempresa, son en total 86 preguntas analizadas e interpretadas, donde se logró identificar aquellos problemas que tenía la organización para sobresalir en el mercado, todas estas preguntas se reflejaron al momento de construir las matrices que permiten estructurar una estrategia, pero Fred David (2013), hace mención de que la formulación, implementación y evaluación permiten que la empresa logre alcanzar sus objetivos, pero que sucede cuando la microempresa establece sus objetivos sin enfocarse en lo que realmente busca, es decir está enfocada en los pequeños detalles alrededor del negocio.

Durante la interpretación de los datos la información obtenida no coincide con lo que el autor de Administración estratégica define acerca del modelo, esto se da porque la organización así como muchas otras, realiza un proceso de gestión estratégica pero no buscando mejor su situación competitiva y es lo que sucedió con este trabajo, aun cuando se realizaron preguntas destinadas a obtener datos relevantes y que concuerden con todo el proceso del modelo, algunas no fueron respondidas o se lo hizo sin conocimiento alguno, esto permite entender que se trabajó sí, con un plan estratégico pero no es lo mismo que un modelo que esta más enfocado en demostrar si la idea es viable, sostenible y escalable.

Se puede construir el modelo aun cuando no exista gestión estratégica por parte de la organización, ya que a partir de este se puede redactar un plan de marketing, un plan estratégico o un plan de negocio, que podrían ser similares, pero se van a diferenciar en torno a las estrategias que se estructurarán. Tomar las ideas del modelo y construir encima de ello el plan puede llevar al éxito de la microempresa, no solo quedarse con lo que el modelo, más bien actuar y proponer.

Además, Hitt al et. (2015). Hace énfasis en los compromisos, acciones, que debe tener una organización para obtener rendimientos superiores, en donde se propone otro modelo de

gestión estratégica para alcanzar la competitividad estratégica, en este punto se puede mencionar que van a ver un sinnúmero de propuestas para estructurar estrategias, así como también habrá autores que tomen un camino más corto, habrán otros que analicen cada parte y detalle de la organización y su entorno. Todos estos resultados son de importante interés dado que la industria láctea está dentro de un sector en crecimiento por eso se debe analizar como aumentar el consumo de los lácteos enfocándose en la adecuar de manera correcta la gestión estratégica.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

En conclusión, la gestión estratégica si viene a ser un pilar fundamental para construir una empresa dado que nos permitirá ser más competitivos en el mercado, la presente investigación se realizó para poder contribuir con la competitividad de la microempresa La Caserita, en donde es necesario cambiar de estrategias para poder crecer. La competencia siempre va a estar presente, pero para poder enfrentarla es necesario tomar los recursos que más le favorecen a la empresa como una estrategia, solo así existirá un equilibrio para no perderse.

La situación interna de la microempresa demuestra que existe el desaprovechamiento de recursos que podrían mejorar algunos de sus aspectos negativos causantes del problema que viene a ser la gestión estratégica y como esta se proyecta hacia la situación competitiva, factores internos clave como el poder adquisitivo puede permitir que la organización alcance ser mejor competitivamente, dado que al analizar la información es necesario ejecutar la estrategia de invertir en marketing y publicidad, algo que nunca ha realizado la microempresa.

Por otro lado, la situación externa de la microempresa corre el riesgo de verse afectada por un algún factor, y entre los más importantes está la competencia la cual está tomando más ventaja, a través de la matriz MPC, se puedo determinar sus principales rivales, que tienen más oportunidades ya que han realizado una gran inversión económica para darse a conocer en la localidad.

La posición estratégica de la Caserita, se encuentra con varias deficiencias, por un lado esta los productos en don de solo uno se destaca del resto, lo cual no permite que tenga productos diferenciados del resto, así mismo no se encuentra segmentado el mercado, sin embargo, están enfocados en atender las necesidades de sus clientes, lo cual es positivo para su posición, pero comparando con la principal competencia que viene a ser lácteos San Fernando y lácteos Jonny, lamentablemente ocupa un segundo lugar, y muy cerca de quedar en el tercer lugar.

Así mismo, la administración que debe tener una empresa es necesaria antes de tomar decisiones estratégicas, dado que sin los pilares necesarios no podrá sostenerse por mucho tiempo, el desarrollo de esta investigación logra enfocar que modelo debe utilizar la organización, ya que no ha trabajado anteriormente con ningún otro.

La administración estratégica puede construir estrategias acordes a lo que la organización necesita, se enfoca en cada factor clave y en aquellos aspectos que generan incertidumbre para las empresas, por esta razón construir desde cero un modelo de administración estratégica ayudara a que la rentabilidad sea positiva. Esto debido a que se van a estructurar las estrategias dependiendo de lo que la empresa necesita.

Al realizar un diagnóstico situacional tanto interno como externo de la microempresa se conoce que tienen como sus fortalezas; capital de trabajo, buena infraestructura, un buen desempeño laboral, que al gestionar de mejor manera estos recursos logrará ser más fuerte para vencer sus debilidades como los son la poca inversión que le dan a los sistemas de información, marketing, ventas, que son los factores que están determinando que la capacidad para competir de la organización es baja.

Para determinar si la gestión estratégica contribuye con la competitividad se realizó un diagnóstico de las fuerzas de la microempresa, esto con el fin de conocer que área o departamento está aportando más con la organización, pero al evaluarlas se obtuvo que no existía un buen manejo organizativo, es decir no habían implementado antes gestión estratégica, lo que fue un aspecto negativo porque perjudica a la competitividad de la microempresa, pero con el desarrollo de un modelo estratégico se pudo encontrar resultados positivos enfocados al principal problema.

Esto quiere decir que existe una gran relación entre las dos variables porque sin la una no podrá existir la otra y es lo que los resultados dieron a conocer, es importante que primero se realice una evaluación interna, externa y acerca de la competencia para poder estructurar propuestas que estén enfatizadas a lo que busca la organización en su misión, visión y objetivos. Es importante realizar un diagnóstico para conocer en qué nivel se encuentra la organización a nivel competitivo e internamente conocer su capacidad de gestión estratégica.

La importancia de la gestión estratégica en las organizaciones es que les permite alcanzar sus objetivos y también garantizar que estos estén estructurados de acuerdo a una misión y visión que tenga todos los componentes, así mismo conocer si la estrategia propuesta es una idea viable, sostenible y escalable, este proceso se lo evalúa con los

resultados obtenidos en las diferentes matrices de las 3 etapas que propone Fred David, que son aplicables a cualquier tipo de empresa y así como también a negocios que están en desarrollo.

Actualmente, la posición competitiva de lácteos la Caserita se encuentra en riesgo porque si se sigue manteniendo las estrategias con las cuales ha venido trabajando ya varios años, no van a garantizar éxito si no un estancamiento, dejando que la competencia tenga más oportunidades de sobresalir. La microempresa ha logrado cierta solidez financiera, esto se debe a su capital y a que no tienen endeudamiento, sin embargo, no hay crecimiento y es lo que ha generado que la competencia vaya un paso adelante, al no contar con ventajas competitivas, implementar estrategias enfocadas al crecimiento, mejorará su posición en el mercado, permitiendo que los consumidores sepan diferenciarlos de la competencia.

Se realizó un modelo de Administración Estratégica propuesto por Fred David (2013); para la microempresa estudiada, se llegó a obtener como uno de los resultados que la participación de los empleados es muy importante, ya que al no conocer cómo funciona la estructura organizacional es difícil entablar relaciones que permitan mejorar la competitividad, es decir los empleados pueden que tengan ideas y sugerencias de cómo manejar de mejor manera los recursos ya que ellos son los que diariamente se encuentran en el establecimiento mientras que el gerente está ausente.

La posición competitiva puede mejorar al ejecutar estrategias que si sean favorables y por ello se realizó el modelo presentado en los resultados, el cual es factible usarlo en otras microempresas. Sin embargo, alguien que desee implementar un modelo de administración estrategia en un pequeño negocio a alguna organización que está empezando a comercializar su producto no puede ejecutar este modelo dado que no es factible, ya que se necesitan al menos ya unos meses o años de experiencia para conocer su mercado competitivo, para lo cual se sugiere empezar siempre con un estudio de mercado.

Aun así, la rivalidad entre empresas siempre va a estar presente, para lo cual estudiar a sus principales competidores es necesario, si una organización está empezando a surgir y le va a mejor que a otra que lleva años en el mercado como es el caso, se realizaron estudios pertinentes para que puedan ser estratégicamente más exitosos y logren ser reconocidos en poco tiempo.

La microempresa la Caserita al no tener conocimiento acerca de que se puede administrar mejor los recursos, tener un mejor posicionamiento, que el producto sea reconocido en la localidad y en otras provincias del país ha estado perdiendo muchas oportunidades que

son vistas por la competencia, por ello es fundamental que existan profesionales que le permitan a la organización mejorar y aprovechar todos los recursos del entorno que tienen a su favor para mejorar su situación competitiva.

## **5.2. Recomendaciones**

Al no tener bien definido el mercado la organización no va a poder alcanzar sus objetivos por esta razón es importante definir de manera correcta a través de procesos de gestión estratégica. Además de siempre evaluar si las estrategias aplicadas van a influir positiva o negativamente, y para ello es útil usar diferentes herramientas para controlar de manera más eficaz los recursos de la microempresa.

Se sugiere el siguiente proceso para definir correctamente el segmento del mercado; en primer lugar conocer muy bien el producto, sus beneficios, atributos, características ya que estas son las que van a influir en su compra, también empezar por conocer qué tipo de segmentación se debería aplicar, esto se debe a que hay varios tipos, pero al realizar la investigación sería factible que se utilice la segmentación psicográfica, ya que responde a tener en cuenta el estilo de vida de los consumidores, aficiones e intereses, con lo cual se establecerá mejores estrategias diseñadas a un grupo determinado.

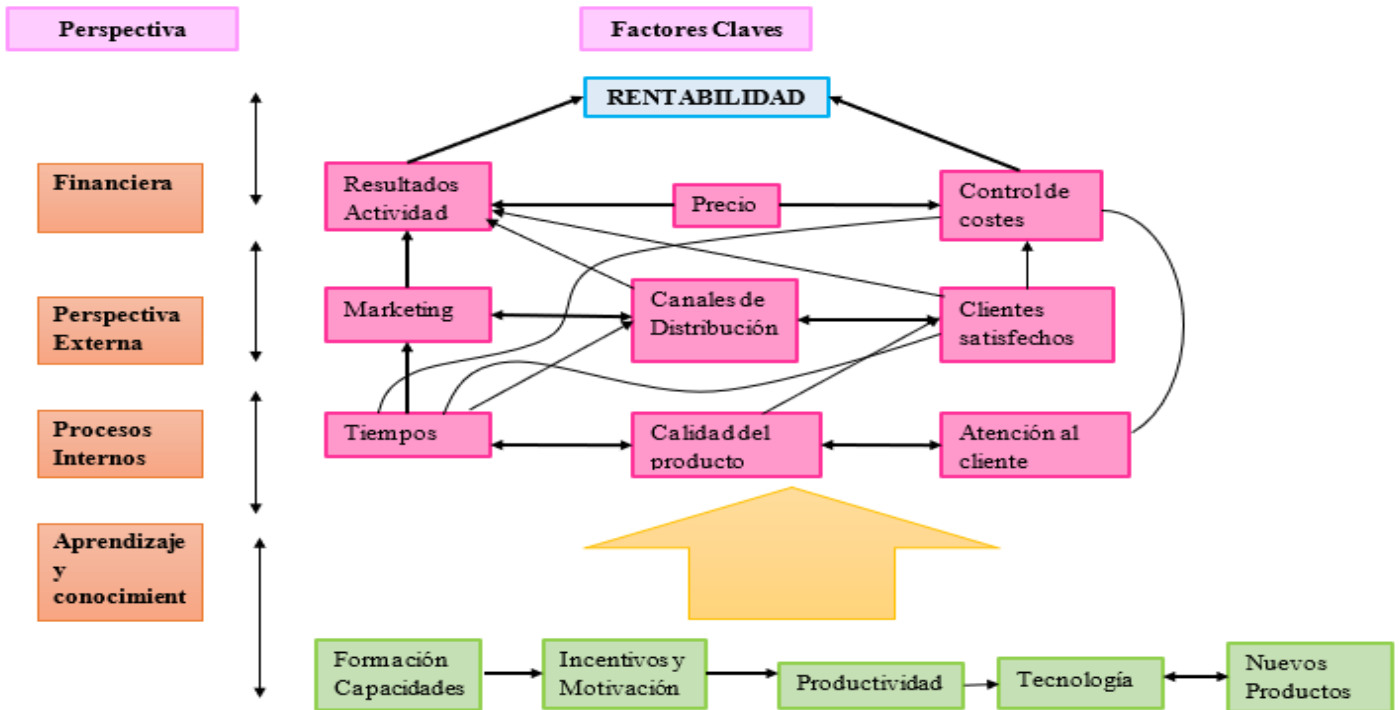
Además, es importante conocer el entorno geográfico en donde serán vendidos los productos, por esta cuestión se podría mencionar dos tipos de segmentación que le permitirán a la Caserita alcanzar sus objetivos. Luego de ello se puede empezar con el desarrollo de los perfiles para cada segmento, con el fin de tener más claridad sobre los clientes para lo cual se debe realizar el “buyer person”. El cual representa los hábitos de consumo, cualidades, características del consumidor.

Finalmente, para terminar con todo el proceso de administración estratégica es fundamental realizar un BSC (Balance scored card), o un cuadro de Mando Integral que le permita las organizaciones en este caso a la microempresa La Caserita a realizar un seguimiento de sus estrategias y si están siendo favorables para sus factores clave de éxito, a continuación, se muestra como una propuesta el BSC para la microempresa estudiada en este caso.

Es importante destacar que, al incluir herramientas adecuadas para la recolección de datos en un proceso cualitativo, facilitará la interpretación de la información al momento de empezar a estructurar un modelo de administración estrategia, por ello es importante que las investigaciones que se realicen posteriormente vayan acompañadas de una buena base de metodológica.

Figura 12.

Evaluación de estrategias- Cuadro Integral de Mando (BSC).



Nota: el BSC presentado es necesario para poder evaluar a las estrategias una vez ejecutadas para darles seguimiento.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barney, J. B., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, Vol 27, 625-43.

Barney, J. B., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 77(5), 1299-1315.

Bastar, Sergio. 2012. *Metodología de La Investigación*. México: RED TERCER MILENIO S.C.

Brume, Mario Javier. 2017. “Gestión Estratégica Como Herramienta Para Promover La Competitividad de Las Empresas Del Sector Logístico Del Departamento Del Atlántico, Colombia.” *Espacios* 38(51):1–20.

Competitividad y Desarrollo. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Cuaderno Técnico No. 23

Cordero S, P., Chavaría, H., Echeverri, R. y Sepúlveda, S. (2003). Territorios Rurales,

David, Fred R. 2013. *Conceptos de Administración Estratégica, 14va Edición*. México: PEARSON EDUCATION.

Ferraz, JC., Kupjer, D. y Looty, M. (2004). Competitividad Industrial en Brasil. 10 años después de la liberalización. *Revista de la CEPAL*. 82: 91-119

Fong Reynoso, Carlos, Karina Edith Flores Valenzuela, Luz Melina Cardoza Campos, and Fong Reynoso. 2017. “La Teoría de Recursos y Capacidades: Un Análisis Bibliométrico.” *Revista Electrónica Nova Scientia* 9:441–440.

Guerrero, Hugo, and Walter Vélez. 2013. “Propuesta de Un Modelo de Gestión Estratégica e Indicadores Para La Mediana Empresa de Guayaquil. Caso Omaconsa S.A.”

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Hernández, Sampieri Roberto. 2014. *Metodología de La Investigación*. edited by C. Fernández and P. Baptista. México: Mc Graw Hill Education.

Hidalgo, Francisco, and Frank Brassel. 2007. "LIBRE COMERCIO Y LÁCTEOS: LA PRODUCCIÓN DE LECHE EN EL ECUADOR ENTRE EL MERCADO NACIONAL Y LA GLOBALIZACIÓN." 135–45.

Hitt, Michael A., Duane R. Ireland, and Robert E. Hoskisson. n.d. *Administración Estratégica Competitividad y Globalización: Conceptos y Casos*. 11a. edición. edited by Claudia. Garay. México: CENGAGE Learning.

Labarca, Nelson. 2007. "Consideraciones Teroricas." *Omnia* 13(2):158–84.

Pacheco, Franklin. 2018. "Modelo de Gestión Estratégica Para La Industria de Energías Renovables Bajo El Escenario de Cambio de La Matriz Energética Del Ecuador." Universidad Andina Simón Bolívar, Quito.

Porter, M. (1991). *La Competitividad de las Naciones*. Ed Javier Vergara Editores, Buenos Aires Argentina

Real, Lucía. 2013. "Industria Láctea Con Mejores Condiciones De Producción." *Gestión* 36–39.

Rodríguez, A., and A. Pérez. 2017. "Métodos Científicos de Indagación y de Construcción Del Conocimiento." *Revista EAN* (82):179–200.

Socateli, Mario. 2013. "Análisis de La Competencia." Pp. 1–6 in *Fundamentos para Emprendimientos Turísticos Sostenibles. La formulación y evaluación de proyectos turísticos sostenibles*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica.

Thompson, Arthur A., John E. Gamble, and Margaret A. Peteraf. n.d. *Administración Estratégica Teoría y Casos*.

Torres, Jami. 2018. "VENTAJA COMPETITIVA DESDE UN ENFOQUE DE GERENCIA ESTRATÉGICA, PARA LAS PYMES DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO." ESPE, Sangolquí.

## VII. ANEXOS

### Anexo 1.

#### Acta Predefensa.



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI  
FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



### ACTA

#### DE LA SUSTENTACIÓN DE PREDEFENSA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR:

**NOMBRE:** Chapi Pantoja Ana Lizbeth **CÉDULA DE IDENTIDAD:** 0402125611  
**NIVEL/PARALELO:** Titulación **PERIODO ACADÉMICO:** 2022 A

**TEMA DEL TIC:** "Análisis de la competitividad desde un enfoque de gestión estratégica: Caso de estudio para la microempresa LA CASERITA"

Tribunal designado por la dirección de esta Carrera, conformado por:

**PRESIDENTE:** MSc. Luis Homero Viveros Almeida  
**DOCENTE TUTOR:** MSc. Ramiro Fernando Urresta Yépez  
**DOCENTE:** Msc. Félix Wilmer Paguay Chávez

De acuerdo al artículo 32: Una vez entregados los documentos; y, cumplidos los requisitos para la realización de la pre-defensa el Director/a de Carrera designará el Tribunal, fijando lugar, fecha y hora para la realización de este acto:

**EDIFICIO DE AULAS1** **AULA:** 11  
**FECHA:** miércoles, 10 de agosto de 2022  
**HORA:** 10h00

Obteniendo las siguientes notas:

1) Sustentación de la predefensa:	5,25
2) Trabajo escrito	2,40
<b>Nota final de PRE DEFENSA</b>	<b>7,65</b>

Por lo tanto: **APRUEBA CON OBSERVACIONES** ; debiendo acatar el siguiente artículo:

Art. 36 - De los estudiantes que aprueban el informe final del TIC con observaciones - Los estudiantes tendrán el plazo de 10 días para proceder a corregir su informe final del TIC de conformidad a las observaciones y recomendaciones realizadas por los miembros del Tribunal de sustentación de la pre-defensa.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el **miércoles, 10 de agosto de 2022**

0400994166 Firmado  
LUIIS  
0400994166 LUIS  
FIRMADO POR  
VIVEROS  
ALMEIDA  
12/08/2022 12:37:59

MSc. Luis Homero Viveros Almeida

**PRESIDENTE**

0400909362 Firmado  
RAMIRO  
FERNANDO  
URRESTA  
YEPEZ  
0400909362 RAMIRO  
FERNANDO  
URRESTA  
YEPEZ  
12/08/2022 12:37:59

MSc. Ramiro Fernando Urresta Yépez  
**DOCENTE TUTOR**



Firmado e inscripción con el código QR:  
**FELIX WILMER  
PAGUAY CHAVEZ**

MSc. Félix Wilmer Paguay Chávez  
**DOCENTE**

Adj.: Observaciones y recomendaciones

**Anexo 2.**

*Informe Abstract..*



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL  
CARCHI FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE  
CENTER**

**Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o Investigación.**

**Autor:** Ana Lizbeth Chapi Pantoja  
**Fecha de recepción del abstract:** 13 de septiembre de 2022  
**Fecha de entrega del informe:** 13 de septiembre de 2022

El presente informe validará la traducción del idioma español al inglés si alcanza un porcentaje de: 9 – 10 Excelente.

Si la traducción no está dentro de los parámetros de 9 – 10, el autor deberá realizar las observaciones presentadas en el ABSTRACT, para su posterior presentación y aprobación.

**Observaciones:**

Después de realizar la revisión del presente abstract, éste presenta una apropiada traducción sobre el tema planteado en el idioma Inglés. Según los rubrics de evaluación de la traducción en Inglés, ésta alcanza un valor de 9, por lo cual se valida dicho trabajo.

Atentamente



Ing. Edison Peñañiel Arcos MSc  
Coordinador del CIDEN



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI  
FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE CENTER**

**ABSTRACT- EVALUATION SHEET**

**NAME:** Ana Lizbeth Chapi Pantoja

**DATE:** 13 de septiembre de 2022

**TOPIC:** "Análisis de la competitividad desde un enfoque de gestión estratégica: Caso de estudio para la microempresa LA CASERITA"

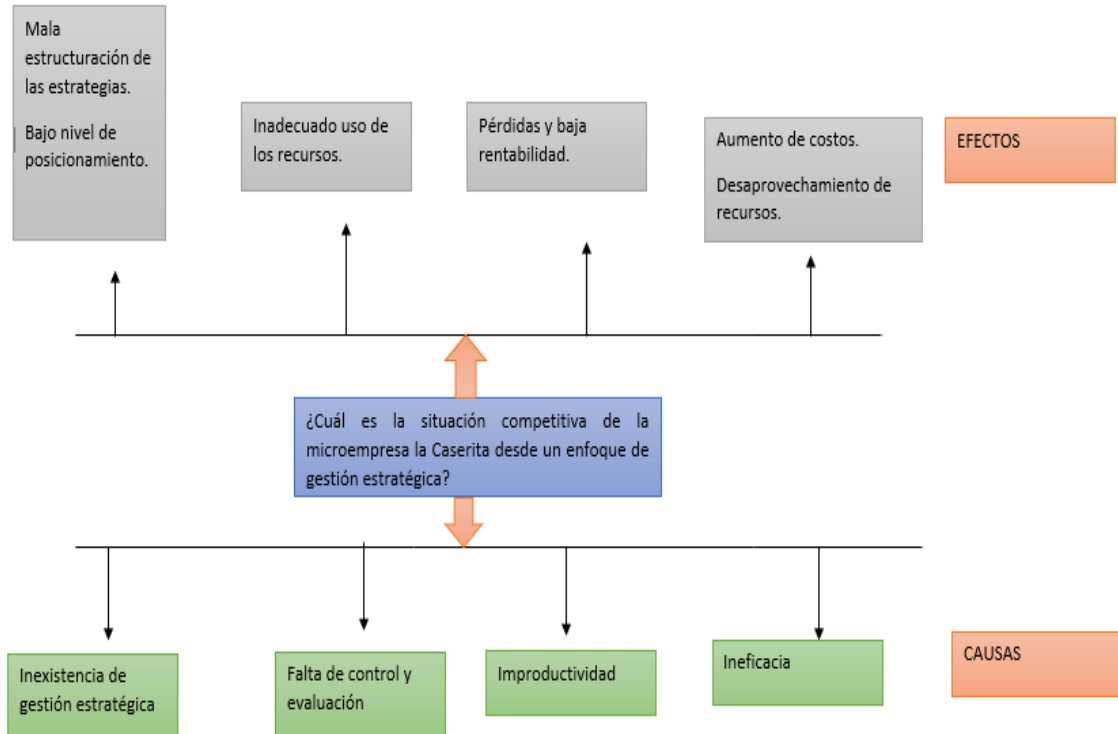
**MARKS AWARDED**

**QUANTITATIVE AND QUALITATIVE**

VOCABULARY AND WORD USE	Use new learnt vocabulary and precise words related to the topic	Use a little new vocabulary and some appropriate words related to the topic	Use basic vocabulary and simplistic words related to the topic	Limited vocabulary and inadequate words related to the topic
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1 Vera Játiva Edwin Andrés,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
WRITING COHESION	Clear and logical progression of ideas and supporting paragraphs.	Adequate progression of ideas and supporting paragraphs.	Some progression of ideas and supporting paragraphs.	Inadequate ideas and supporting paragraphs.
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
ARGUMENT	The message has been communicated very well and identify the type of text	The message has been communicated appropriately and identify the type of text	Some of the message has been communicated and the type of text is little confusing	The message hasn't been communicated and the type of text is inadequate
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
CREATIVITY	Outstanding flow of ideas and events	Good flow of ideas and events	Average flow of ideas and events	Poor flow of ideas and events
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
SCIENTIFIC SUSTAINABILITY	Reasonable, specific and supportable opinion or thesis statement	Minor errors when supporting the thesis statement	Some errors when supporting the thesis statement	Lots of errors when supporting the thesis statement
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>TOTAL/AVERAGE</b>	9 - 10: EXCELLENT 7 - 8,9: GOOD 5 - 6,9: AVERAGE 0 - 4,9: LIMITED	<b>TOTAL 9</b>		

**Anexo 3.**

*Árbol de problemas.*



**Anexo 4.**

*Guía de preguntas - entrevista.*



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL  
CARCHI**

**FCIAEE**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Objetivo General:** Recolectar información mediante la entrevista realizada al gerente de la microempresa lácteos “LA CASERITA”, con el propósito de conocer cómo contribuye la gestión estratégica en la competitividad de la microempresa.

**Objetivo específico:** Determinar si la gestión estratégica contribuye con la competitividad de la microempresa lácteos “LA CASERITA”.

**Destino:** La entrevista está destinada al propietario de lácteos “LA CASERITA”.

**Indicaciones:** La veracidad y sinceridad en sus respuestas son imprescindibles en la entrevista.

Los datos serán de uso exclusivo para fines académicos. Se garantiza absoluta reserva

<b>Identificación de la microempresa</b>	
Razón social de la microempresa:	
Teléfono:	
Dirección:	
<b>Información general de la microempresa</b>	
Gerente general:	
Tiempo que lleva en funcionamiento:	
Número total de empleados:	

### **CUESTIONARIO:**

#### **GESTIÓN ESTRATÉGICA**

1. ¿Distingue entre los conceptos de visión y misión?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

2. ¿La empresa ha definido su misión, visión, explícita y divulgada?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

3. ¿Cuál es la misión?
4. ¿Cuál es la visión?
5. ¿Cuáles son las fortalezas?
6. ¿Cuáles son las oportunidades?
7. ¿Cuáles son las debilidades?
8. ¿Cuáles son las amenazas?
9. ¿Usted considera que es esencial plantear objetivos para su microempresa?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

10. ¿Usted considera que son importantes las estrategias utilizadas para mejorar la competitividad de la microempresa?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

11. ¿Cuáles son los objetivos a 1 año que tiene la microempresa?
12. ¿Cuáles son las políticas que se manejan dentro del establecimiento?
13. ¿Cuáles son las estrategias a largo plazo?
14. ¿Qué importancia concede usted a la capacidad de adaptación de una empresa?
15. ¿Cuenta con una estructura organizacional?
16. ¿Usted considera que las tasas de inflación afectan económicamente a la microempresa?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

17. ¿Usted considera que el número de nacimientos es una variable que pueda afectar a la microempresa?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

18. ¿Han realizado auditorias en la microempresa?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

19. ¿Usted considera que los hábitos de consumo influyen a la hora de adquirir sus productos?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

20. ¿Usted considera que existen actitudes hacia la calidad del producto?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

21. ¿Usted considera importante la Responsabilidad Social?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

22. ¿Usted considera que un cambio en las leyes fiscales puede influir en la producción de sus productos?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

23. ¿Cuáles son las nuevas tendencias tecnológicas que usted considera que contribuyen a la productividad de la microempresa?

24. ¿La situación económica del país ha influido en la situación actual de la microempresa?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

25. ¿Qué factores económicos influyen en el funcionamiento de la microempresa?

26. ¿Qué factores sociales influyen en el funcionamiento de la microempresa?

27. ¿Qué factores políticos influyen en el funcionamiento de la empresa?

28. ¿Cuáles son las principales fortalezas de los competidores?
29. ¿Cuáles son las principales debilidades de los competidores?
30. ¿Cuáles son los principales objetivos y estrategias de los competidores?
31. ¿Cómo responderán los competidores más importantes ante las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y competitivas que afectan a nuestra industria?
32. ¿Qué tan vulnerables son los principales competidores ante las estrategias que se emplean por parte de su organización?
33. ¿Qué tan vulnerables son nuestras estrategias alternativas ante un contraataque exitoso por parte de nuestros competidores más importantes?
34. ¿Cómo están posicionados nuestros productos o servicios en relación con los de nuestros competidores más importantes?
35. ¿En qué medida están entrando nuevas compañías a esta industria, y hasta qué punto están dejando esta industria las viejas compañías?
36. ¿Cuáles factores clave han dado como resultado nuestra posición competitiva actual en esta industria?
37. ¿Cómo han cambiado las calificaciones de ventas y utilidades de los principales competidores en la industria durante los últimos años? ¿A qué se debe ese cambio?
38. ¿Cuál es la naturaleza de las relaciones de los proveedores y los distribuidores en esta industria?
39. ¿En qué medida podrían ser una amenaza los productos o servicios sustitutos para los competidores que participan en esta industria?
40. ¿Usted considera que existe rivalidad entre las empresas competidoras de la localidad?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

41. ¿Considera que pueden entrar nuevos competidores?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

42. ¿Existen un desarrollo de productos sustitutos en su localidad?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

43. ¿Usted considera que existe poder de negociación con proveedores?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

44. ¿Usted considera que existe poder de negociación con consumidores?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

45. ¿La microempresa utiliza conceptos de administración estratégica?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

46. ¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?

47. ¿Usted considera que se lleva a cabo una planeación efectiva?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

48. ¿Cree usted que delega bien la autoridad?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

49. ¿Cómo es la estructura de la organización?

50. ¿Las descripciones y especificaciones de los puestos son claras?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

51. ¿Es alta la moral de los empleados?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

52. ¿La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

53. ¿Son efectivos los mecanismos de recompensas y de control de la microempresa?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

54. ¿Los mercados están segmentados de manera efectiva?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

55. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

56. ¿Son confiables y rentables los canales de distribución actuales?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

57. ¿La empresa cuenta con una organización de ventas efectiva?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

58. ¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

59. ¿La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

60. ¿Los precios de los productos de la empresa son adecuados?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

61. ¿La microempresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

62. Comparada con sus rivales, ¿la presencia de la empresa en internet es excelente?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

63. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

64. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deudas o de acciones?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

65. ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

66. ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

67. ¿La persona encargada de las finanzas de la empresa cuenta con la experiencia y la capacitación adecuada?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

68. ¿Es óptima la situación de endeudamiento de la empresa?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

69. ¿Son confiables y razonables los suministros de materias primas, partes y componentes?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

70. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buenas condiciones?

Si ( ) No ( ) Tal vez ( )

71. ¿Cómo se maneja la asignación de recursos de la microempresa?

72. ¿Cómo es la estructura organizacional de la microempresa?

### COMPETITIVIDAD

73. ¿Usted considera que la microempresa se caracteriza por ofrecer productos únicos en el mercado de la localidad?

74. ¿Usted considera que la microempresa cuenta con una alta reputación en el mercado de la localidad?

75. ¿Considera que la microempresa cuenta con la mayor experiencia en el mercado de la localidad?

76. ¿La microempresa está en la capacidad ofrecer promociones y descuentos?

77. ¿Usted considera que la microempresa se especializa en ofrecer productos estandarizados?

### LIDERAZGO EN COSTOS:

78. ¿Usted considera que la microempresa ofrece los precios más baratos?

- Quesos DEL NORTE
- Lácteos Jhonny
- Lácteos Marcello
- Lácteos San Fernando
- La Floral
- Lácteos la Veci
- Alpina
- ASINLEP
- LIDERLAC

- Quesos Pajablanca
- Lácteos el Mirador

## DIFERENCIACION

79. ¿Usted considera que su producto es diferente a la competencia?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
80. ¿Usted considera que sus canales de distribución son diferentes a los de la competencia?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
81. ¿Usted considera que entrega un servicio diferenciado en relación con la competencia?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
82. ¿Usted considera que la imagen de su marca genera diferenciación con respecto a sus competidores?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
83. ¿Cuál considera usted que es la capacidad o competencia central de su empresa en la que es mejor que la competencia?

## ENFOQUE

84. ¿Considera usted que al segmento de clientes que usted atiende lo hace mejor que sus competidores?
85. ¿La empresa está exportando?
86. ¿Ha exportado alguna vez alguno de sus productos?

### **Anexo 5.**

*Fichas de observación.*

- Ficha de observación 1

FICHA DE OBSERVACIÓN: COMPORTAMIENTO DE LOS EMPLEADOS				
MICROEMPRESA LA CASERITA HUACA – CARCHI - ECUADOR				
Elaborado por: Lizbeth Chapi Fecha: 26 – 11 - 2021				
INDICADOR	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCASIONES	JAMÁS
Hay organización en las actividades que realizan dentro de la microempresa.		x		
El ambiente laboral es bueno.		X		
Existe buena relación entre los empleados.		X		
Gerencia escucha y da solución a los problemas de los empleados.			X	
Los empleados tienen una buena relación con gerencia.			x	

**Observaciones:**  
 La mayoría de los conflictos que se dan dentro de la organización no suelen ser resueltos con el diálogo, esto se debe a que el gerente no suele estar dentro de las instalaciones y solo se lo encuentra en ocasiones, él deja encargado a personas de confianza lo cual llega a ser una dificultad para los empleados, quienes deben evitar problemas porque suele ser despido inmediato.  
 Los empleados están expuestos a situaciones en donde no pueden controlar los eventos que suelen darse, lo que puede generar inconvenientes con la empresa.


- Ficha de observación 2

FICHA DE OBSERVACIÓN: ANÁLISIS TECNOLÓGICO				
MICROEMPRESA LA CASERITA HUACA – CARCHI - ECUADOR				
Elaborado por: Lizbeth Chapi Fecha: 17 – 12 - 2021				
INDICADOR	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCASIONES	JAMÁS
Suelen innovar constantemente los recursos tecnológicos.			x	
Los equipos que les permiten el acopio de leche son nuevos.		x		
Elaboran pruebas al líquido bovino.		x		
Trabajan con equipos estandarizados y personalizados.			x	
La tecnología es una amenaza directa por parte de la competencia.			x	

**Observaciones:**  
 La tecnología no es su fuerte, esta puede ser una de las razones por lo que han dejado de ser competitivos y su posicionamiento en la localidad no es bueno.  
 La competencia utiliza mejor las herramientas tecnológicas a su favor.  
 La microempresa no hace uso de los recursos de la web lo cual es importante para crecer y ser reconocidos.

• Ficha de observación 3


<b>FICHA DE OBSERVACIÓN: ANÁLISIS FINANCIERO</b> MICROEMPRESA LA CASERITA HUACA – CARCHI - ECUADOR Elaborado por: Lizbeth Chapi Fecha: 22 – 12 - 2021				
INDICADOR	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCASIONES	JAMÁS
Los activos de la microempresa son nuevos o casi nuevos.		X		
Se mantienen equipos informáticos antiguos para ahorrar gastos.			X	
Los empleados cuidan los recursos tangibles de la organización.		X		
Utilizan maquinaria que les facilite el trabajo a los empleados.			X	
Existe inversión en maquinaria.		x		



**Observaciones:**  
 La microempresa cuenta con el poder adquisitivo para manejar inversiones tecnológicas y financieras.  
 En caso de un accidente el empleado debe hacerse responsable por los gastos generados, dando paso a la compra de nueva maquinaria.  
 Los empleados no suelen cuidar los equipos que tienen a su disposición.  
 Aun tienen equinos antiguos a los cuales no les dan uso.

• Ficha de observación 4

<b>FICHA DE OBSERVACIÓN: ANÁLISIS DEL PRODUCTO</b> MICROEMPRESA LA CASERITA HUACA – CARCHI - ECUADOR Elaborado por: Lizbeth Chapi Fecha: 10– 01 - 2022				
INDICADOR	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCASIONES	JAMÁS
El producto se diferencia de la competencia.			X	
Los quesos tienen un precio diferenciado.		X		
El producto está expuesto a zonas insalubres.				X
Los riesgos de que el producto sufra daños al ser transportado es evidente.		X		
Los quesos llegan en buen estado a su destino.		X		



Los quesos realizados por la microempresa son de buena calidad, siempre cuidan la salud de los consumidores evitando que el producto este expuesto a insalubridades.  
 El producto antes de ser vendido pasa por varias etapas entre ellas la evaluación del sabor en donde el experto se asegura de que el queso no tenga ningún tipo de acides antes de ser refrigerado.  
 Así mismo todos los productos cuentan con un cuarto frio de almacenamiento evitando que los quesos se echen a perder.