

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL.

TRABAJO DE INTEGRACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

DISEÑO DE PLAN UN ESTRATÉGICO CON ÉNFASIS EN EL MARKETING
DIGITAL PARA EL CRECIMIENTO DE LA MICROEMPRESA TACTICAL
COMPANY.

CÉSAR ALEJANDRO MORENO CEPEDA.

DIRECTOR MGTR. FRANCISCO MOSCOSO T.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE
LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE Y LOCAL.

SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE LAS MIPYMES EN ECUADOR.

QUITO, ENERO 2026

DIRECTOR

Mgtr. Francisco Moscoso T.

LECTORES

Santiago Muñoz Solórzano

DEDICATORIA

En primer lugar, quisiera dedicar mi trabajo de titulación a Dios, ya que él es la mi fuente de conocimiento.

Y de manera especial a mi madre, quien ha sido el pilar fundamental de mi vida, y gracias a ella, su esfuerzo, sus consejos, su confianza y su humor permitieron que hoy pueda estar aquí y culminar con esta etapa de mi vida y avanzar hacia el desarrollo profesional.

Finalmente dedico este trabajo al resto de mi familia, que me han acompañado a lo largo de este proceso, brindándome apoyo y motivación y demostrando así que la unión familiar es una base es esencial para alcanzar las metas

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiarme en la culminación de esta etapa de formación profesional, y darme salud, vida y conocimiento para desarrollar este trabajo de titulación y su bendición al enfrentar cada uno de los retos presentados a lo largo de mi carrera universitaria.

También a mi madre, por su apoyo incondicional. Gracias por creer en mí, por impulsarme seguir adelante.

Expreso también un sincero agradecimiento a los docentes, tutores Mayra Beltrán y Francisco Moscoso quienes me acompañaron del desarrollo de este trabajo de titulación. Gracias por su guía, su orientación académica, las observaciones y correcciones, las cuales fueron fundamentales para alcanzar los objetivos planteados para el desarrollo de este trabajo.

Asimismo, agradezco a todos los involucrados quienes ayudaron al desarrollo de este plan estratégico, quienes aportaron información valiosa que permitió enriquecer el análisis y sustentar los resultados y la validez de este trabajo de información.

Finalmente agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y a la Facultad de Economía y Gestión Empresarial y todos los profesores que tuve a lo largo de la carrera, por todos los conocimientos adquiridos, los cuales han contribuido significativamente a mi formación académica.

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.1. Fundamentos de Planificación Estratégica.....	8
1.2.Planeación estratégica.....	8
1.3.Importancia de la Planificación Estratégica en pequeñas y medianas empresas.....	9
1.4. Planificación Estratégica	9
1.5. Análisis de la Competitividad Empresarial	10
1.6.Marketing digital.....	10
1.7.Gestión Estratégica y Empresas Pequeñas	0
CAPITULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	12
2.1.Historia y situación actual de la empresa.....	12
2.2. Diagnostico interno	12
2.2.1. Recursos y Capacidades.....	13
2.2.2. Análisis Funcional de la Empresa	13
2.2.3 Organigrama Estructural.....	14
2.2.4 Cadena de valor	15
2.2.5 Evaluación de Factores Internos	18
2.3. Diagnostico Externo	19
2.3.1. Análisis PESTEL	19
2.4. Evaluación de Factores Externos.....	22
2.5. Análisis Externo 5 Fuerzas de Porter	23
2.5.1 Rivalidad entre competidores existentes	24
2.5.2 Poder de negociación de los clientes.....	24
2.5.3 Poder de negociación de los proveedores.....	24
2.5.4 Amenaza de nuevos entrantes.....	25
2.5.5 Amenaza de productos sustitutos	25
2.6. Análisis FODA	25
CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y DESARROLLO ESTRATÉGICO	28
3.1. Investigación de campo.....	28
3.1.1 Metodología para la Recolección de Datos.....	28
3.1.2. Tipo de Estudio y Enfoque Metodológico.....	29
3.1.3 Población y Muestra.....	30

3.1.5. Resultados	31
3.2. Desarrollo del Plan Estratégico.....	39
3.2.1. Filosofía Organizacional	39
3.2.2. Valores Institucional	41
3.2.3. Objetivos Estratégicos Organizacionales	43
3.2.4. Estrategias corporativas y funcionales	43
3.2.5 El marketing digital como eje estratégico del plan.....	44
3.2.6. Estrategia comercial de marketing digital	44
3.2.7. Plan de acción de marketing digital.....	45
3.2.8. Acciones estratégicas por área.....	46
3.3. Seguimiento, evaluación y control del plan estratégico	47
3.3.1. Indicadores clave de desempeño (KPIs)	48
3.3.2. Control Estratégico desde el análisis FODA	51
3.3.3. Horizonte temporal del plan estratégico	51
3.3.4. Cumplimiento de objetivos de investigación	52
3.3.5. Análisis financiero del plan estratégico	54
CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
4.1. Conclusiones	58
4.2. Recomendaciones	59

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Organigrama Tactical Company	14
Ilustración 2 Análisis FODA	26
Ilustración 3 Pregunta 1 Encuesta	33
Ilustración 4 Pregunta 1 Encuesta	33
Ilustración 5 Pregunta 2 Encuesta	34
Ilustración 6 Pregunta 3 Encuesta	34
Ilustración 7 Pregunta 4 Encuesta	35
Ilustración 8 Pregunta 5 Encuesta	35
Ilustración 9 Pregunta 6 Encuesta	36
Ilustración 10 Pregunta 7 Encuesta	36
Ilustración 11 Pregunta 8 Encuesta	37
Ilustración 12 Pregunta 9 Encuesta	37
Ilustración 13 Pregunta 10 Encuesta	38

Introducción

En la actualidad el entorno empresarial es altamente competitivo con un papel de la transformación digital y la globalización del mercado. Las empresas ecuatorianas están luchando por adaptarse a estos cambios y desarrollar estrategias que fortalezcan su gestión administrativa y comercial. Sin embargo, pocas de ellas cuentan con una planificación estratégica formal con herramientas digitales adecuadas, y todo esto obstaculiza su crecimiento y sostenibilidad. En este sentido, la microempresa Tactical Company con la visión de distribución de equipos de seguridad industrial en Ecuador ha estado operando sin una estrategia digital integral y aún más importante sin un plan estratégico durante cinco años. Esto ha llevado a un estancamiento en el crecimiento y ha perjudicado su competitividad frente a empresas que ya han aplicado estrategias digitales consolidadas. Sin una presencia digital o una estrategia bien pensada, ha perdido visibilidad en el mercado y no está atrayendo nuevos clientes. El objetivo de esta investigación es desarrollar un plan estratégico que cubra el marketing digital para mejorar la competitividad y la proyección de Tactical Company. Este estudio surge de la necesidad de desarrollar una hoja de ruta que guíe a la empresa sobre cómo sostener el crecimiento, desde la utilización efectiva de recursos, una mejora de su posicionamiento, así como herramientas digitales para fortalecer su presencia en el mercado ecuatoriano. Así que se enfoca principalmente en los siguientes objetivos:

Analizar las teorías y enfoques de la planificación estratégica relevantes para el contexto empresarial actual,

Identificar los conceptos clave y herramientas de marketing digital para microempresas, y analizar los factores que impactan la competitividad del negocio en el entorno ecuatoriano.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.Fundamentos de Planificación Estratégica

La planificación es una función fundamental de la organización donde se demuestra al inicio un plan claro de cómo operará una organización y qué pasos puede tomar para cumplir esos objetivos, como una indicación de su plan por adelantado. Chiavenato (2019) sostiene que la planificación es una cuestión de determinar proactivamente qué necesitas hacer, cómo deberías hacerlo y con qué recursos. Dada la naturaleza muy dinámica de los negocios, que también trae consigo una feroz competencia y tecnología avanzada, hay una orientación estratégica hacia la planificación hoy en día, especialmente para las pequeñas empresas que están limitadas a presupuestar pocos recursos y tienen que organizarse de manera comparativamente sencilla. CEPAL (2022) afirma que la ausencia de planificación está entre las principales causas de baja competitividad y alta mortalidad en micro y pequeñas empresas en América Latina y, por lo tanto, se necesita una gestión más formalizada. En otras palabras, la planificación no puede ser vista como un proceso estático, sino más bien como una herramienta dinámica que necesita adaptarse al estado actual y las fortalezas de una determinada empresa. Así, a través de esta visión, se argumenta que la planificación estratégica es una herramienta clave para dirigir el desarrollo y la sostenibilidad empresarial.

1.2.Planeación estratégica

Un plan estratégico es un documento que indica las decisiones e iniciativas fundamentales de una organización. Enfatiza su dirección, objetivos y estrategias para alcanzar las metas considerando tanto el entorno interno como externo. A través de estos canales, David (2020) sugiere que es posible que el análisis, la formulación y la implementación de estrategias se unan, es decir, un plan integral. Dependiendo del tamaño y tipo de empresa, el alcance del plan estratégico puede variar. Por lo tanto, en el caso de las microempresas, el plan estratégico no debe intentar establecer marcos complejos. Más bien, debe proporcionar parámetros claramente definidos que informen la estructura diaria y permitan la toma de decisiones. Como señalan Chiavenato y Sapiro (2017), la planificación estratégica para pequeñas organizaciones debe ser práctica, centrada en problemas específicos y alineada con los recursos disponibles. Y en este trabajo, el plan

estratégico está orientado a la microempresa Tactical Company y se centra en el campo del marketing digital como uno de sus motores competitivos, teniendo en cuenta los aspectos comerciales, operativos y financieros, que son cruciales para sostener su operación.

1.3. Importancia de la Planificación Estratégica en pequeñas y medianas empresas

Una razón por la cual la planificación estratégica es crucial en el contexto de las microempresas es que tienen finanzas, tecnología y recursos humanos significativamente limitados. De hecho, la mayoría de las microempresas ecuatorianas exhiben una gestión empírica (INEC, 2023), lo que influye en su competitividad y sostenibilidad a lo largo del tiempo. Chiavenato (2019) destaca que la falta de planificación estratégica puede causar desorganización, uso ineficiente de los recursos y dificultades para adaptarse a los cambios del entorno. Mientras que una planificación estratégica suficiente permite a las microempresas identificar oportunidades, anticipar amenazas y fortalecer sus capacidades. La planificación estratégica en este aspecto impulsa el crecimiento empresarial, conduce a una mejor toma de decisiones y también es útil para enfrentar entornos competitivos y cambiantes.

1.4. Planificación Estratégica

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual una organización elabora su misión, visión, objetivos y estrategias, evaluando tanto su entorno externo como sus capacidades internas. La planificación estratégica permite traducir la estrategia en acciones concretas para llevarla a cabo y controlar el proceso según Kaplan y Norton (1996). Esto incluye un análisis externo, un análisis interno de recursos y la elaboración de estrategias basadas en las condiciones organizacionales reales. La estrategia se define, según Porter (2008), como el establecimiento de la posición competitiva donde la empresa puede diferenciarse de las empresas competidoras en mercados cada vez más saturados. La planificación estratégica en microempresas como Tactical Company minimiza la improvisación y dirige todos los esfuerzos hacia objetivos comerciales claros, facilitando la gestión efectiva de actividades de valor añadido. Nos permite diseñar estrategias que aprovechen las fortalezas y oportunidades y mitiguen las debilidades y amenazas para ayudar a que la gestión estratégica sea más eficiente.

1.5. Análisis de la Competitividad Empresarial

La competitividad empresarial es la capacidad de una empresa para mantenerse por delante de sus competidores. Porter dijo que la competencia depende de factores competitivos, incluyendo la estructura del sector, la estrategia y la ventaja única de la empresa (2008). Sin embargo, a diferencia de empresas y firmas como Walmart o McDonald's, para las microempresas, la competencia no se basa solo en el precio, sino que la calidad, el servicio, la proximidad de los clientes, la flexibilidad o la disposición del producto y servicio a la innovación, así como el marketing, pueden seguir siendo predictores importantes. La competitividad moderna se basa en el valor del cliente, lo que significa entender sus necesidades y ofrecer soluciones adecuadas (Lambin & Schuiling, 2017). Esta ventaja competitiva está muy relacionada con la comercialización de productos certificados, el asesoramiento técnico y el uso estratégico de herramientas digitales, para aumentar la cuota de mercado de Tactical Company.

1.6. Marketing digital

El marketing digital como herramienta es fundamental para las empresas que buscan fortalecer su relación con sus clientes y mejorar el posicionamiento del negocio. Según Kotler (2017), el marketing digital permite conectar de manera cercana, personalizada y bidireccional con los clientes. Por otro lado, según Chaffey (2015), el marketing digital incluye la integración con plataformas digitales, contenido y análisis de datos para cumplir con esos objetivos corporativos. El marketing digital ofrece muchas ventajas significativas en las microempresas, donde el marketing se realiza a un costo menor para alcanzar mercados más amplios. El marketing digital es ahora una forma esencial para Tactical Company no solo de promocionar productos, sino también de educar al cliente sobre la importancia de usar equipos de protección personal certificados, reforzando su estatus como proveedor confiable.

1.7. Gestión Estratégica y Empresas Pequeñas

Las microempresas son una piedra angular del contexto empresarial ecuatoriano. Sin embargo, muchas de ellas enfrentan desafíos debido a la falta de planificación, la escasez de recursos y la limitada adopción tecnológica. La gestión estratégica es un determinante

clave para la sostenibilidad y el crecimiento de las microempresas según CEPAL (2020). En la medida de lo posible, la gestión estratégica puede ayudar a las microempresas a estructurar su crecimiento, mejorar su competitividad y adaptarse a un entorno cambiante. En el caso de Tactical Company, la aplicación de una gestión estratégica integral les permite profesionalizar sus operaciones, fortalecer su presencia digital y mejorar su desempeño comercial.

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1. Historia y situación actual de la empresa

Tactical Company es una microempresa ecuatoriana fundada en el año 2020, marcado por la pandemia del COVID-19, la cual generó una creciente necesidad de equipos de protección personal (EPP) en distintos sectores de productos y servicios. La empresa surge como una iniciativa emprendedora orientada a la reventa de equipos de seguridad industrial, tales como cascos, guantes, mascarillas, chalecos reflectivos, protección ocular y otros insumos relacionados con la seguridad laboral.

Desde su creación, Tactical Company ha operado como una microempresa de estructura simple, con una gestión centralizada en el propietario, quien asume funciones comerciales, administrativas y de relación con proveedores. Su mercado objetivo está conformado por un número reducido de clientes, principalmente pequeñas empresas, contratistas, trabajadores independientes y negocios que requieren cumplir normativas básicas de seguridad laboral. El número de clientes no supera las 100 relaciones comerciales activas, lo cual evidencia un modelo de negocio basado en la recompra y la fidelización, más que en el volumen masivo de ventas.

El modelo de negocio de Tactical Company se basa en la intermediación comercial, es decir, la adquisición de productos certificados de proveedores confiables y su posterior comercialización al cliente final. La empresa no fabrica ni transforma los productos, sino que añade valor a través de la selección de proveedores, el asesoramiento básico al cliente y la disponibilidad inmediata de ciertos artículos.

2.2. Diagnostico interno

El diagnóstico interno permitirá analizar la situación actual de Tactical Company con respecto a capacidades, procesos, recursos y estructura la organizacional de la misma. Este análisis busca identificar fortalezas y debilidades que influyen directamente en su competitividad y desempeño con relación a la competencia.

2.2.1. Recursos y Capacidades

El conocimiento del mercado de equipos de protección personal que el propietario ha adquirido a través de la experiencia operativa es uno de los principales recursos internos de la empresa. Esta información conduce a la identificación de productos de alta rotación, identificación de requisitos básicos de los clientes y relaciones estables con los proveedores. Sin embargo, sufre de limitaciones en recursos tecnológicos y administrativos. La falta de herramientas digitales formales como sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM), sistemas para el control automatizado de inventarios y plataformas de comercio electrónico limita la eficiencia operativa y el crecimiento del negocio. La gestión financiera se lleva a cabo de manera básica, sin presupuestos estructurados ni análisis detallados de rentabilidad por producto.

2.2.2. Análisis Funcional de la Empresa

Funcionalmente, Tactical Company suele desarrollar sus actividades principales dentro de las áreas operativa, comercial y administrativa:

- Área operativa: La gestión de inventarios se realiza de forma empírica, con reposición basada en la experiencia y la demanda inmediata.
- Área comercial: Las ventas se realizan principalmente a través de contacto directo, WhatsApp y recomendaciones. No existe una estrategia formal de marketing digital, lo que reduce el alcance de nuevos clientes.
- Área administrativa: No existen procedimientos estandarizados ni documentación formal de procesos, lo que genera dependencia directa del propietario.

Este análisis evidencia que, aunque la empresa es operativamente funcional, requiere profesionalizar sus procesos internos para sostener su crecimiento.

2.2.3 Organigrama Estructural

Ilustración 1 Organigrama Tactical Company



Nota. información obtenida de Tactical Company, 2025

Tactical Company opera bajo una estructura organizacional simple, característica propia de una microempresa, donde las funciones administrativas, financieras, comerciales y operativas se concentran en un número reducido de personas. Esta estructura permite flexibilidad operativa, reducción de costos y una toma de decisiones ágil, aunque también limita la especialización de funciones.

Gerente General

La Gerente General es la responsable de la dirección de Tactical Company, concentrando funciones estratégicas y operativas propias de una microempresa, supervisando todos los procesos de la organización, tales como la toma de decisiones administrativas, la coordinación con proveedores y clientes, garantizando el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Gerente Financiero

El Gerente Financiero es el encargado del control y seguimiento de los recursos económicos de la empresa, supervisando ingresos y egresos, la toma de decisiones

mediante la información financiera de la organización, controlando costos y gastos, la coordinación con la contadora externa, verificar el cumplimiento de obligaciones tributarias, hasta seguimiento de logística.

Contadora

La contadora cumple un rol de apoyo especializado, responsable del registro contable de las operaciones, la elaboración de declaraciones tributarias, el cumplimiento de obligaciones fiscales ante los organismos de control y la preparación de informes financieros básicos, actuando generalmente bajo un esquema parcial/externo.

Gerente Comercial

La Gerente Comercial es responsable de la gestión de ventas y de la relación directa con los clientes y proveedores, coordinando las actividades de las asistentes, supervisando cotizaciones y pedidos, apoyando la definición de estrategias y manteniendo contacto directo con los asesores, con un enfoque y orientado a resultados y fidelización de los clientes.

Asistentes Comerciales

Los asistentes comerciales apoyan las actividades de venta y atención al cliente, encargándose de la elaboración de cotizaciones, el seguimiento de pedidos, la coordinación con bodega, el registro de información comercial y el apoyo básico en la comunicación digital de la empresa, cumpliendo funciones multifuncionales acordes a la realidad de una microempresa.

Funcionario de Bodega

El funcionario de bodega es responsable del almacenamiento, recepción y despacho de los productos (EPP), llevando un control básico de inventarios, verificando el estado de los equipos antes de la entrega y salida, además de coordinar con asistentes y/o asesores los pedidos, garantizando la distribución de los productos a los clientes.

2.2.4 Cadena de valor

La cadena de valor es el marco para estudiar, identificar y analizar los procesos internos que una empresa utiliza para crear valor para sus clientes. El análisis de la cadena de valor, tal como lo describe Porter (2008), ayuda a identificar las fortalezas y debilidades

en los procesos de esa empresa, permitiendo así la optimización de recursos y la mejora de las estrategias de la compañía. Para las microempresas, esta solución puede ser adaptada por diseño a una estructura empresarial simple y adaptable, priorizando aquellas actividades que generan valor directo al cliente y que pueden fortalecerse mediante estrategias de bajo costo, como el marketing digital. De esta manera, al ser una microempresa especializada en la reventa de equipos de seguridad industrial, la cadena de valor de Tactical Company se evalúa en función de su operación real.

Actividades primarias de la cadena de valor

Logística interna

La logística interna de Tactical Company se enfoca en la recepción, almacenamiento y control básico de inventarios de equipos de protección personal, operando bajo un esquema flexible y, en muchos casos, bajo demanda, lo cual permite reducir costos operativos, aunque limita la capacidad de respuesta inmediata, situación que evidencia la necesidad de mejorar la gestión de inventarios y la coordinación con proveedores.

Operaciones

Las operaciones de la empresa comprenden la gestión de pedidos, verificación de productos, preparación para despacho y coordinación logística, actividades que se desarrollan de manera manual y centralizada, propias de una microempresa, lo que genera oportunidades de mejora mediante la estandarización de procesos y el uso de herramientas digitales sencillas.

Logística externa

La logística externa incluye la entrega de los productos al cliente final, ya sea mediante despacho directo o coordinación con servicios de transporte, priorizando la puntualidad y el cumplimiento de especificaciones técnicas, aspecto clave en el sector de seguridad industrial y que influye directamente en la percepción de calidad del cliente.

Marketing y ventas

Las actividades de marketing y ventas se basan principalmente en la atención personalizada, el uso de WhatsApp, referencias de clientes y una presencia digital limitada, lo que restringe el alcance comercial de la empresa; esta situación justifica la

formulación de un plan estratégico con énfasis en marketing digital que permita ampliar la visibilidad, captar nuevos clientes y fortalecer el posicionamiento de la microempresa.

Servicio postventa

El servicio postventa se centra en el seguimiento informal de la satisfacción del cliente, la resolución de requerimientos y la asesoría técnica básica, constituyéndose como una fortaleza competitiva basada en la cercanía con el cliente, pero que requiere ser estructurada para generar fidelización y valor sostenido.

Actividades de apoyo de la cadena de valor

Infraestructura de la empresa

La infraestructura organizacional de Tactical Company es simple y centralizada, característica de una microempresa, donde la Gerencia General concentra la toma de decisiones estratégicas y operativas, lo que facilita la agilidad administrativa, pero limita la formalización de procesos, evidenciando la necesidad de fortalecer la planificación estratégica.

Gestión del talento humano

La gestión del talento humano se desarrolla bajo un esquema reducido y multifuncional, en el que el personal cumple varias funciones, lo cual reduce costos, pero demanda capacitación continua, especialmente en herramientas digitales y atención al cliente, aspecto contemplado dentro del plan estratégico.

Desarrollo tecnológico

El desarrollo tecnológico es limitado, ya que la empresa no cuenta con sistemas de gestión digital, tal como un CRM o plataformas de comercio electrónico, lo que representa una de las principales debilidades internas y una oportunidad estratégica para mejorar la eficiencia operativa y comercial a través de soluciones tecnológicas accesibles.

Abastecimiento

El abastecimiento se realiza a través de proveedores confiables, con quienes se mantienen relaciones estables, lo que permite garantizar la calidad y certificación del producto, aunque los costos logísticos y los tiempos de entrega representan desafíos que pueden optimizarse mediante una mejor planificación y gestión estratégica.

2.2.5 Evaluación de Factores Internos

La Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) es una herramienta estratégica para analizar la situación interna de una organización, que te muestra la manera en que puede enfocarse en identificar sus fortalezas y debilidades. Esta matriz es descrita por David (2020) como una que permite una evaluación estructurada de los atributos internos que afectan el desempeño de una organización, lo que lleva a evaluar si una organización es capaz de enfrentar los desafíos ambientales. En este estudio, la matriz EFI empírica se utilizó contra la microempresa Tactical Company como un instrumento de diagnóstico organizacional previo al ejercicio de campo.

La matriz EFI se desarrolló basándose en la identificación de fortalezas y debilidades, que fueron identificadas como factores internos. Se conocen como fortalezas, es decir, dimensiones internas que corresponden a ventajas competitivas para la empresa, ya sea el conocimiento de la industria de equipos de protección personal; la comercialización de productos certificados; la experiencia operativa; o la flexibilidad organizacional. En contraste, las debilidades están relacionadas con los factores internos que influyen en el desempeño corporativo (ausencia de un plan estratégico formal, presencia digital limitada, falta de herramientas de gestión tecnológica y administración financiera mal-estructurada).

Los factores fueron identificados mediante observación, análisis de documentos y evaluación detallada de los métodos de funcionamiento interno de la microempresa. Una vez identificados los factores internos, se ponderaron en números decimales que suman 1.00 (100%). La ponderación se basa en el nivel relativo de criticidad asociado con cada uno de los factores que contribuyen al desempeño general de la organización y, por lo tanto, se asigna mayor peso a aquellos factores considerados críticos para la sostenibilidad de la organización y su potencial competitivo. Inicialmente, cada factor fue calificado en una escala de 1 a 4 (1 siendo una gran debilidad, 2 una debilidad menor, 3 una fortaleza menor y 4 una gran fortaleza). Su puntuación indica la calidad tangible de la empresa en comparación con cada factor.

El peso de cada factor se calculó multiplicando su ponderación con la asignación de crédito y sumando estas puntuaciones en la puntuación general de la matriz EFI. El resultado para Tactical Company fue de 2.47, que está cerca de la puntuación con menos del promedio teórico de 2.5. El resultado muestra que la empresa tiene una posición en el proceso dentro de su interno (cerca del equilibrio); las fortalezas actuales son capaces de

mantener la función empresarial, pero estructuralmente las debilidades obstaculizan su crecimiento y capacidad de consolidación competitiva, *Ver Anexo 1*.

Las fortalezas relevantes incluyen el conocimiento del sector y la calidad y certificación de los productos comercializados junto con la atención individualizada y la flexibilidad operativa, propiedades de una microempresa que permiten la personalización en relación con los requisitos del cliente. Mientras que la matriz representa un relato completo del negocio táctico en su totalidad, también expone grandes vulnerabilidades con respecto a la falta de planificación estratégica, la digitalización limitada de los procesos comerciales, la falta de herramientas de apoyo a la gestión tecnológica que restringen la eficiencia operativa y la toma de decisiones a medio y largo plazo. Por lo tanto, basado en la interpretación de la matriz EFI, en conclusión, Tactical Company posee una base interna operativa para ingresar al mercado, pero debe desarrollar capacidades estratégicas, tecnológicas y de planificación. Este diagnóstico interno justifica la construcción de un plan estratégico, con un enfoque principal en el marketing digital para optimizar las habilidades existentes y minimizar las debilidades identificadas, sentando las bases para un desarrollo más coherente y sostenido.

2.3. Diagnostico Externo

2.3.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL permite una evaluación sistemática del entorno externo que afecta el rendimiento de Tactical Company. Para las microempresas es aún más crítico: ayuda a comprender los riesgos y oportunidades y a adaptar una estrategia empresarial en respuesta a los cambios en el entorno. Para Tactical Company, enfocada en la reventa de EPP, el entorno externo tiene un impacto evidente en la demanda, los precios, el entorno de marketing y la competencia.

Factor Político

En cuanto a la política, Ecuador tiene políticas y estrategias para fortalecer la seguridad laboral y la formalización empresarial. Organizaciones como el Ministerio de Trabajo y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), entre otras, exigen el cumplimiento de la seguridad ocupacional, que incluye el uso obligatorio de equipos de protección personal en varios sectores productivos. La situación política presenta un gran potencial para empresas como Tactical Company, ya que hace inevitable que se incurra en una

mayor demanda de EPP certificados. Sin embargo, los frecuentes cambios en las políticas gubernamentales y la inestabilidad política en el país a menudo dejan incertidumbre en la etapa de planificación de las grandes empresas, especialmente cuando son pequeñas y tienen recursos limitados. La dependencia de la toma de decisiones gubernamentales significa que las empresas deben mantenerse actualizadas o, de lo contrario, se encontrarán en una posición delicada de tener que ajustarse a las nuevas reglas.

Factor Económico

El entorno macroeconómico de Ecuador desafía a las microempresas. Los márgenes de beneficio se ven afectados por factores como la inflación, el aumento de los costos logísticos, la dependencia de bienes importados y la menor capacidad adquisitiva. Para Tactical Company, estas consideraciones también afectan la fijación de precios de los productos y la propensión de los clientes a seguir comprando. Sin embargo, las regulaciones de seguridad laboral significan que el EPP tiene un nivel moderado de demanda, y, por lo tanto, la empresa puede mantener al menos un volumen moderado de ventas por el bien del suministro. Una buena gestión de costos, con buenas negociaciones con los proveedores, son componentes importantes para prosperar en el entorno del mercado.

Factor Social

A nivel social, hay una creciente atención a la seguridad y salud laboral, particularmente después del brote de COVID-19. Tanto los trabajadores como los empleadores se preocupan cada vez más por la seguridad personal, lo que favorece la comercialización de equipos de protección personal. Para las microempresas y los trabajadores independientes, la compra de equipos de protección está cada vez más ligada al cumplimiento normativo y a la reducción de riesgos. Este cambio en los valores sociales proporciona a Tactical Company una oportunidad, ya que ahora puede reinterpretarse como un proveedor de productos y un defensor de la seguridad en el entorno laboral.

Factor Tecnológico

La tecnología y la digitalización han alterado drásticamente la forma en que las empresas se comunican y venden sus productos. Las redes sociales, los medios digitales y las aplicaciones de mensajería de texto, como WhatsApp, son ahora comunes en Ecuador, incluso en pequeñas empresas. Tactical Company ve la tecnología como un potencial

estratégico para aumentar su visibilidad en el mercado y mejorar sus líneas de productos. Pero esa misma falta de adopción tecnológica representa una amenaza: restringe la competitividad frente a estas empresas que utilizan lo digital como un medio para conseguir clientes y gestionar sus propios negocios.

Factor Ambiental

El factor ambiental del producto ha cobrado creciente importancia en los últimos años cuando se trata de la sostenibilidad y las consecuencias ambientales de los productos. A medida que el mercado de EPP se desplaza hacia materiales reutilizables, el impacto ambiental puede minimizarse. Tactical Company no fabrica los productos; sin embargo, dado que los consumidores ahora buscan productos con menor impacto ambiental, esto se convierte en una consideración importante al elegir proveedores (o fabricar un producto). Si se maneja correctamente, esta parte puede ayudar a destacarse como una de una gama más amplia de cosas que se pueden vender.

Factor Legal

Uno de los factores legales más relevantes para Tactical Company. La legislación ecuatoriana exige que los equipos de protección personal cumplan con ciertos estándares técnicos y certificaciones. Esto es una oportunidad para las empresas formales que comercializan artículos "etiquetados", mientras que representa un desafío para la competencia informal que intenta vender productos fuera de las regulaciones. El cumplimiento es clave para garantizar la credibilidad de su empresa, pero conlleva tarifas más altas y la carga adicional de un alto grado de responsabilidad. Tactical Company necesita demostrar que sus productos cumplen con la legislación vigente si no quieren ser penalizados y mantener la confianza de los clientes.

.

2.4. Evaluación de Factores Externos

La Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) es un modelo estratégico para una organización que ayuda a comprender el entorno externo e identificar las oportunidades y amenazas dominantes que afectan la situación competitiva en una organización. Según David (2020), el uso de esta matriz proporciona información sobre el entorno externo y facilita la detección del grado en que la empresa está respondiendo adecuadamente al mercado, competidores, entorno económico, tecnológico y legal.

La matriz EFE se implementó en la microempresa Tactical Company como parte del diagnóstico estratégico antes de que se realizara la investigación de campo con el propósito de descubrir los factores externos más beneficiosos para el marketing en el mercado de EPP (Equipo de Protección Personal). Su preparación se basó en factores del entorno legal, económico, tecnológico y competitivo; estos se clasificaron en oportunidades y amenazas.

El paso inicial para la construcción de la matriz EFE es la identificación de los factores externos clave. Las oportunidades reflejan las variables ambientales que la empresa puede utilizar para fortalecer su competitividad, es decir, mayores requisitos de cumplimiento para el equipo de protección personal, el auge de los canales digitales, la conciencia corporativa sobre la seguridad en el lugar de trabajo, etc. Por el contrario, las amenazas son eventos externos que pueden afectar negativamente el rendimiento de la empresa, ya sea en competencia informal, sensibilidad al costo o inestabilidad económica.

Después de identificar los factores externos, a cada uno se le asignó un peso. Esto reflejó el grado de su impacto en el éxito o fracaso de una industria. El peso se expresa en números decimales, y la suma total de cualquier peso dado debe ser igual a (1.00—100%). Los factores que se percibieron como altamente influyentes en el entorno de Tactical Company recibieron un peso alto y aquellos con influencia mínima obtuvieron un peso bajo. Es un proceso para clasificar oportunidades y amenazas por su valor estratégico. A continuación, cada factor externo fue calificado en una escala de 1 a 4. Cabe señalar que una calificación no valora la importancia del factor, sino más bien la forma en que una empresa responde a ese factor. Una oportunidad potencial como el desarrollo del comercio electrónico, por ejemplo, puede obtener calificaciones promedio si la empresa no ha aprovechado completamente de ella, o una amenaza como la competencia informal puede tener calificaciones bajas si la empresa no sabe cómo competir en ella.

El valor del peso de cada factor se calculó multiplicando el peso por una calificación asignada a él, y la suma de esos valores creó la puntuación total de la matriz EFE. El resultado obtenido con Tactical Company fue 2.50, que está cerca del promedio teórico calculado por David (2020). Tal resultado significa que la empresa proporciona una respuesta externa promedio, lo que significa que puede identificar oportunidades ambientales, pero aún no las ha aprovechado adecuadamente o enfrenta amenazas sin una estrategia adecuadamente integrada para responder, *Ver Anexo 2*.

Considerando que este hallazgo indica que Tactical Company está operando en un entorno de crecimiento favorable, especialmente en lo que respecta a las normas de seguridad laboral y digitalización, pero donde también existen amenazas, incluida la competencia informal y las presiones de precios. De esta manera, la matriz EFE destaca la importancia de crear estrategias competitivas para diferenciarse, posicionarse y hacer marketing en línea para que la empresa pueda reaccionar mejor al entorno. En conclusión, la matriz EFE estructura la visión del entorno externo de Tactical Company y actúa como una entrada para la preparación del plan estratégico, porque permite alinear las estrategias propuestas con las oportunidades actuales del mercado e identificar los factores amenazados.

2.5. Análisis Externo 5 Fuerzas de Porter

Si el mercado es atractivo en lo que respecta a los negocios, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter puede proporcionar una herramienta organizativa para evaluar la estructura competitiva de una industria. Porter (2008) define cinco fuerzas competitivas que determinarán el beneficio de una organización como la rivalidad entre los competidores existentes, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos entrantes y la amenaza de productos sustitutos. En las microempresas, la aplicación de este modelo se adapta mejor a una escala operativa más pequeña para que sea posible identificar el riesgo estratégico y la oportunidad sin necesidad de estructuras complejas. Aplicando este enfoque, el análisis de las Cinco Fuerzas se aplica a Tactical Company, que es una microempresa orientada a la comercialización de equipos de seguridad industrial en el mercado ecuatoriano.

2.5.1 Rivalidad entre competidores existentes

La competencia entre los competidores de equipos de seguridad industrial se clasifica como intermedia a alta, ya que, a través de una variedad de empresas, tanto formales como informales, se ofrecen los mismos productos, y muchas a menudo ofrecen competencia **de precios**. Para una microempresa como Tactical Company, la competencia es intensa con distribuidores informales que carecen de certificaciones y limitan los márgenes. Pero el asesoramiento personalizado, la calidad del producto y la proximidad al cliente le dan a la empresa una ventaja competitiva, ventajas que solo se elevarían a través de estrategias de marketing digital enfocadas en diferenciar la oferta y eliminar la competencia solo a través del precio.

2.5.2 Poder de negociación de los clientes

Los clientes poseen un alto poder de negociación, ya que Tactical Company es una microempresa con una base de clientes de nicho, lo que genera más dependencia comercial y mayor sensibilidad al precio. Los clientes a menudo compararán las ofertas de productos ofrecidas por varios proveedores y les gustaría que se mantuvieran favorablemente, particularmente para compras repetidas. Pero la empresa puede reducir este poder con planes de lealtad, soporte postventa y orientación técnica individual y crear beneficios para disminuir la dependencia exclusiva del precio como factor de control.

2.5.3 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es moderado, ya que Tactical Company debe haber establecido relaciones estables con ciertos proveedores de equipos certificados para garantizar la calidad y el cumplimiento de las normativas. Aun así, dado que es una microempresa, tiene volúmenes de compra limitados, y su poder de negociación sobre sus precios y plazos con respecto a los competidores es menor que el de las empresas más grandes con volúmenes de compra mucho mayores. Se requiere una perspectiva estratégica para comprar sabiamente, mejorar la rotación de inventarios y reforzar la cooperación estratégica con los proveedores.

2.5.4 Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes es fuerte: la reventa de equipos de seguridad industrial es uno de los negocios de menor entrada porque su estructura de mercado formal carece de certificaciones completas, especialmente para los recién llegados que no tienen un trasfondo tradicional para operar. El acceso a proveedores y canales digitales facilita que nuevos actores ingresen rápidamente a los mercados. Tactical debería reposicionarse a través de la formalización de procesos, el marketing digital y enfocándose en la calidad y el cumplimiento normativo.

2.5.5 Amenaza de productos sustitutos

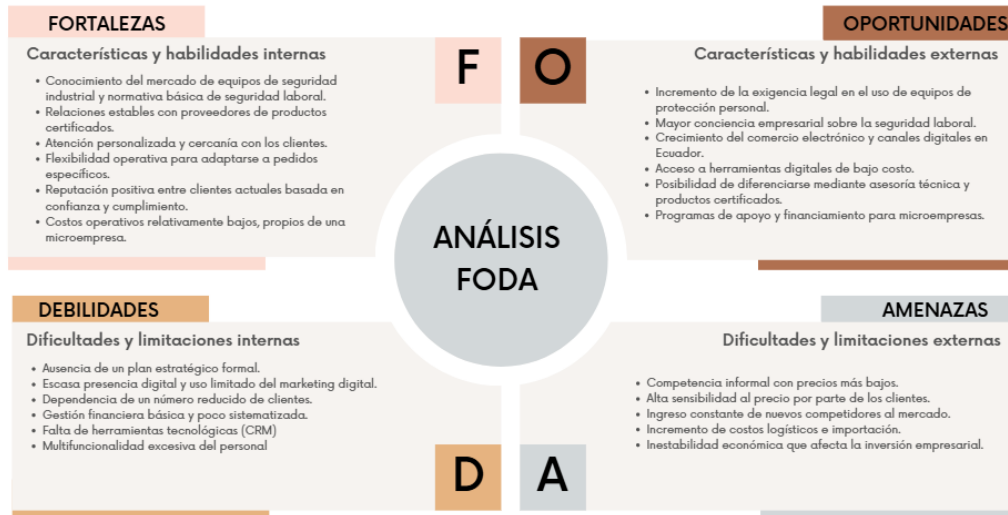
Sin embargo, la amenaza de productos sustitutos es moderada porque, si bien el cumplimiento legal garantiza el uso de equipos de protección personal, hay productos de menor calidad o no certificados que pueden ser más baratos para el consumidor e incluso pueden considerarse alternativas o sustitutos. Existe tanto un riesgo para la microempresa, como una oportunidad para diferenciarse comunicando lo mejor de usar productos certificados correctamente, lo que se puede implementar a través de campañas informativas como parte del programa de marketing digital integrado.

2.6. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta estratégica que permite identificar las fortalezas y debilidades internas de una organización, así como las oportunidades y amenazas del entorno, con el fin de apoyar la toma de decisiones estratégicas. De acuerdo con David (2020), el análisis FODA facilita la formulación de estrategias al relacionar los factores internos y externos que influyen en el desempeño empresarial. En el caso aplicable a Tactical Company, esta herramienta resulta útil, porque permite diagnosticar la situación competitiva considerando su tamaño, recursos y entorno.

Ilustración 2 Análisis FODA

MATRIZ FODA TACTICAL COMPANY



El enfoque FO de Tactical Company es utilizar capacidades internas para aprovechar las oportunidades ambientales, especialmente el aumento de los requisitos legales para el uso de equipos de protección personal y el crecimiento de los canales digitales. Este tipo de estrategia tiene como objetivo mejorar las competencias internas para aprovechar las condiciones favorables del mercado (David, 2020). Mientras tanto, el trasfondo técnico sectorial, la relación con proveedores certificados y la atención personalizada permiten a la microempresa distinguirse ofreciendo asesoría técnica, promoviendo productos certificados con recursos digitales simples y asequibles, consolidando su posición y maximizando las oportunidades comerciales sin las enormes inversiones de capital necesarias.

La estrategia DO está dirigida a minimizar las debilidades internas de Tactical Company aprovechando sus oportunidades externas en la actualidad presentes, especialmente el crecimiento del comercio electrónico en Ecuador y el acceso a herramientas digitales en este país. Basado en Chiavenato (2019), las organizaciones deben convertir sus obstáculos internos en una plataforma hacia el desarrollo de mejores prácticas a través de la implementación progresiva de nuevas prácticas de gestión. La falta de un plan estratégico formal, la presencia digital limitada y la dependencia de unos pocos clientes pueden, en

este sentido, resolverse mediante el uso e introducción paulatina del marketing digital para permitir a la microempresa una mejor visibilidad; la adquisición de nuevos clientes y el control comercial en línea con su realidad operativa.

La estrategia FA se centra en utilizar las fortalezas de Tactical Company para reducir el efecto de las amenazas del entorno, a saber, la competencia informal, la sensibilidad al precio y un constante flujo de nuevos competidores. Porter (2008) menciona que "La diferenciación es la clave para un entorno competitivo difícil". En tal situación, la empresa puede aprovechar su buena reputación, productos certificados y cercanía con el cliente para diferenciarse de los competidores que compiten en precios, cimentando el valor del servicio, la confianza y el cumplimiento normativo como componentes importantes en su propuesta comercial.

El enfoque DA es uno que busca mitigar las debilidades internas para que no se vean agravadas por amenazas externas, adoptando una estrategia defensiva normalmente adecuada para una microempresa. Esta es una estrategia de nivel de supervivencia del tipo que se persigue en entornos adversos donde, según David (2020), la organización busca sobrevivir. Para Tactical Company, con poco control financiero, falta de herramientas tecnológicas, multifuncionalidad del personal, incertidumbre económica y aumento de los costos logísticos, la importancia de controlar los costos, formalizar procesos clave y seguir políticas de bajo riesgo/bajo costo debe centrarse en sostener el negocio y asegurar un crecimiento sostenible.

CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y DESARROLLO ESTRATÉGICO

3.1. Investigación de campo

El objetivo de esta investigación de campo es obtener información directa y relevante que nos ayude a explicar los patrones del mercado, las opiniones sobre los productos a los clientes y las tendencias que caracterizan la industria de equipos de protección personal en Ecuador. Se utilizaron dos métodos de recolección de datos para llevar a cabo esto: una entrevista semiestructurada a un proveedor estratégico de equipos de seguridad industrial y luego la encuesta a los clientes actuales de la microempresa Tactical Company. Los hallazgos proporcionaron la base para complementar el diagnóstico determinado en el capítulo anterior y son un insumo básico para la creación del plan estratégico.

3.1.1 Metodología para la Recolección de Datos

La metodología es un pilar principal del proceso de investigación y desarrollo estratégico de Tactical Company porque proporciona datos relevantes, válidos y confiables que permiten la organización estratégica, información válida para idear actividades que armonicen tanto con el comportamiento del mercado como con los requisitos actuales. Basado en las directrices del Plan de Tesis, este estudio adopta un método de investigación exploratorio y descriptivo para observar y comprender la situación del negocio, examinar la forma en que los clientes lo perciben, así como las percepciones de los clientes, y obtener la especificación técnica en estos datos del proveedor experto. Además, la calidad relativamente exploratoria de la investigación permite la exploración de aspectos no ampliamente investigados dentro de Tactical Company, a saber, su ecosistema digital, los determinantes de compra del cliente y las oportunidades ambientales para implementar un plan estratégico de marketing digital. El componente descriptivo está dedicado a la caracterización del comportamiento del consumidor, la aparición de patrones de demanda y el funcionamiento interno de la empresa, pero no a manipular variables o intervenir en el entorno, lo que también se alinea con un enfoque no experimental y transversal.

Para garantizar una comprensión integral del fenómeno, se implementa una metodología mixta, que combina técnicas cuantitativas (encuesta) y cualitativas (entrevista), tal como recomiendan Hernández, Fernández y Baptista (2014) para investigaciones de campo de

tipo descriptivo en empresas pequeñas. Esta combinación fortalece la validez del estudio, al permitir observar tanto tendencias generales como perspectivas expertas del sector.

3.1.2. Tipo de Estudio y Enfoque Metodológico

Según lo establecido en el Plan de Tesis, el presente trabajo es de tipo exploratorio descriptivo adaptado a las necesidades de la microempresa.

a) Enfoque Exploratorio

Este enfoque se justifica porque Tactical Company no cuenta con estudios previos que analicen su situación comercial, digital y competitiva. Se requiere explorar:

- Las percepciones de los clientes sobre la empresa.
- El nivel de satisfacción y fidelización.
- El uso actual y potencial de canales digitales.
- Las tendencias técnicas del mercado de EPP.

El carácter exploratorio permite identificar oportunidades estratégicas para la implementación de procesos digitales, marketing y servicio técnico.

b) Enfoque Descriptivo

El estudio también es descriptivo porque busca caracterizar:

- El comportamiento de compra de los clientes.
- Las variables asociadas a la satisfacción y preferencia de proveedores.
- La estructura operativa actual de Tactical Company.
- Los patrones del entorno competitivo.

Este enfoque permite obtener información precisa sobre el estado actual de la empresa sin manipular variables, utilizando un diseño no experimental y transversal realizado en un único corte temporal.

3.1.3 Población y Muestra

La población está compuesta por:

1. Clientes actuales de Tactical Company, pertenecientes a sectores de construcción, servicios técnicos, mantenimiento industrial, manufactura y comercios que requieren EPP certificados.
2. Un proveedor estratégico de equipos de protección personal, que mantiene una relación comercial con la empresa.

Muestra

Debido al tamaño reducido de la empresa, se emplea un muestreo no probabilístico por conveniencia, apropiado para estudios exploratorios–descriptivos en microempresas.

- Se opta por la aplicación de un censo dirigido a la totalidad de los clientes de Tactical Company, en lugar de seleccionar una muestra parcial. Aunque Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que en estudios descriptivos puede trabajarse con muestras de 20 a 30, en el caso de esta microempresa resulta metodológicamente más pertinente recopilar la mayor información posible de todo el universo. Esta decisión permite obtener resultados más precisos y representativos, eliminando errores de muestreo y fortaleciendo la validez del estudio.
- Se realizará una entrevista semiestructurada a un proveedor clave, cuya experiencia permitirá contextualizar los hallazgos de la encuesta y fortalecer la formulación estratégica.

3.1.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

a) Encuesta a Clientes

Se utilizará una encuesta estructurada, diseñada en Google Forms, compuesta por preguntas cerradas, de opción múltiple y escalas Likert. La encuesta evaluará:

- Nivel de satisfacción con productos y servicio.
- Hábitos de compra.
- Factores determinantes al elegir un proveedor de EPP.

- Frecuencia de uso de canales digitales.
- Interés en herramientas como tienda online o catálogo digital.

Este instrumento permitirá generar datos cuantificables que respalden la estrategia de marketing digital y la optimización de procesos comerciales.

b) Entrevista a Proveedor Estratégico

Se empleará una entrevista semiestructurada que aborde:

- Tendencias del mercado ecuatoriano de EPP.
- Requisitos de certificación y percepción de clientes corporativos.
- Retos logísticos en importación y distribución.
- Recomendaciones para microempresas distribuidoras.

La entrevista proporcionará información cualitativa complementaria al análisis PESTEL y a la matriz EFE, generando insumos para las decisiones estratégicas del capítulo 4.

3.1.5. Resultados

Entrevista proveedor

La entrevista fue realizada a un proveedor estratégico con experiencia en la importación y distribución de equipos de protección personal en el mercado ecuatoriano, con el objetivo de conocer su percepción sobre las tendencias del sector, los requisitos de certificación y los principales retos del mercado.

En relación con las tendencias del mercado ecuatoriano de equipos de seguridad industrial, el proveedor señaló que existe un crecimiento sostenido en la demanda de equipos de protección personal, impulsado principalmente por el fortalecimiento de la normativa laboral y por una mayor conciencia empresarial sobre la seguridad de los trabajadores. Indicó que, especialmente después de la pandemia, las empresas han incrementado su interés en adquirir productos certificados y en cumplir con los estándares mínimos exigidos por las entidades de control.

Respecto a la oferta de equipos de seguridad y equipos de protección personal, el entrevistado manifestó que el mercado se encuentra altamente diversificado, con presencia tanto de empresas formales como informales. No obstante, destacó que los clientes corporativos tienden a priorizar proveedores que ofrezcan productos certificados, asesoría técnica y cumplimiento normativo, lo cual representa una oportunidad para microempresas que logren diferenciarse por calidad y servicio.

Con respecto a los estándares de certificación, el proveedor dijo que el equipo de protección personal debe cumplir con estándares internacionales, como ANSI, EN o ISO, dependiendo de la naturaleza del producto y también de la legislación nacional de seguridad ocupacional. Dijo que la certificación se ha convertido en un factor decisivo en la compra, particularmente para las empresas inspeccionadas por el Ministerio de Trabajo y el IESS, ya que el uso de equipos no certificados puede llevar a sanciones.

El entrevistado señaló la importancia de los desafíos de transporte en la importación y distribución de productos, como el aumento de costos y la duración de la importación, y factores externos como el transporte internacional, aranceles y disponibilidad del producto también fueron factores en el problema. También señaló que las microempresas a veces luchan por competir en precio debido a los bajos volúmenes de compra; por lo tanto, se ven obligadas a optimizar inventarios y realizar adquisiciones estratégicas con cuidado.

Por último, al proporcionar recomendaciones a Tactical Company, el proveedor señaló que la comunicación efectiva con los clientes es imperativa y debe involucrar el uso de herramientas digitales, educar al mercado sobre la importancia de usar equipos certificados, junto con establecer alianzas estratégicas con proveedores de confianza. Una estrategia de marketing digital es importante en tal caso: ayuda a que la empresa sea conocida como un proveedor especialista y confiable incluso, explicó, aunque sea una microempresa.

Encuesta

La encuesta se aplicó mediante Google Forms a clientes de Tactical Company bajo un muestreo no probabilístico por conveniencia, coherente con la realidad de una microempresa con una base limitada de clientes. Se registraron 20 respuestas válidas, levantadas entre la primera y segunda semana de enero del presente año.

Ilustración 3 Pregunta 1 Encuesta Tactical Company

¿A cuál sector pertenece su actividad laboral?

20 respuestas

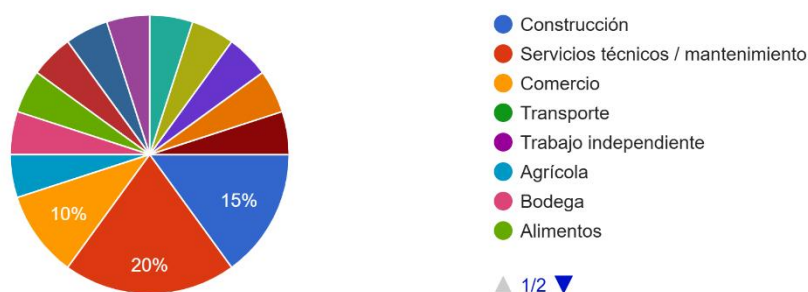
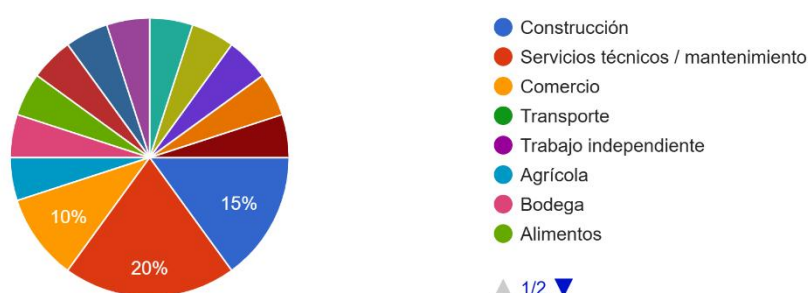


Ilustración 4 Pregunta 1 Encuesta Tactical Company

¿A cuál sector pertenece su actividad laboral?

20 respuestas

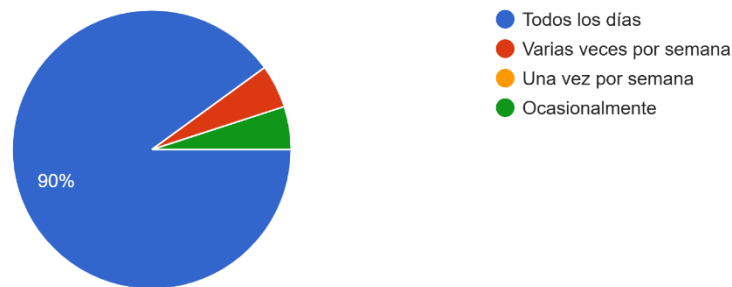


Se evidencia una muestra diversificada, con mayor presencia de Servicios técnicos/mantenimiento (4 respuestas; 20%) y Construcción (3; 15%), seguida de Comercio (2; 10%) y otros sectores con participación individual (5% cada uno), incluyendo alimentos, agrícola, sector público, industria química, entre otros. Esto confirma que Tactical Company atiende clientes B2B de distintos rubros, pero con un

“núcleo” fuerte en mantenimiento y construcción, lo cual es útil para segmentar campañas y kits por sector.

Ilustración 5 Pregunta 2 Encuesta Tactical Company

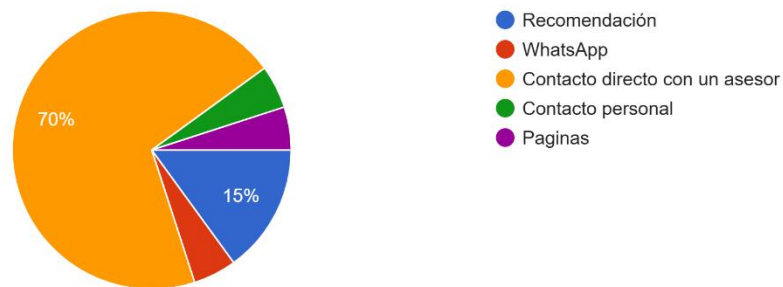
¿Con qué frecuencia utiliza equipos de protección personal (EPP)?
20 respuestas



La frecuencia de uso reportada es muy alta: “Todos los días” (18; 90%), y el resto se distribuye entre “Varias veces por semana” (1; 5%) y “Ocasionalmente” (1; 5%). Esto evidencia una demanda recurrente y funcional (EPP como insumo operativo), lo cual favorece estrategias de recompra, reposición y abastecimiento programado.

Ilustración 6 Pregunta 3 Encuesta Tactical Company

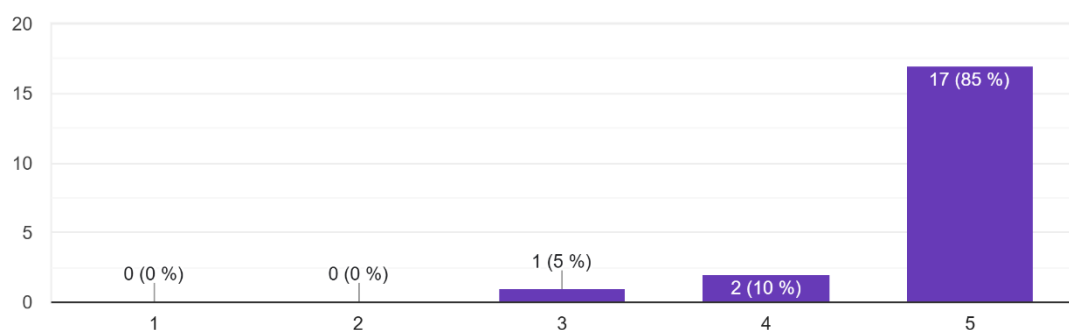
¿Cómo conoció a Tactical Company?
20 respuestas



El canal dominante es “Contacto directo con un asesor” (14; 70%), seguido por “Recomendación” (3; 15%) y con menor peso WhatsApp / contacto personal / páginas (1; 5% cada uno). Esto muestra que el crecimiento actual depende mucho de venta relacional y referencias; por tanto, el marketing digital debe complementar (no reemplazar) la atención consultiva, reforzando captación y confianza.

Ilustración 7 Pregunta 4 Encuesta Tactical Company

¿Qué tan satisfecho está con los productos adquiridos?
20 respuestas

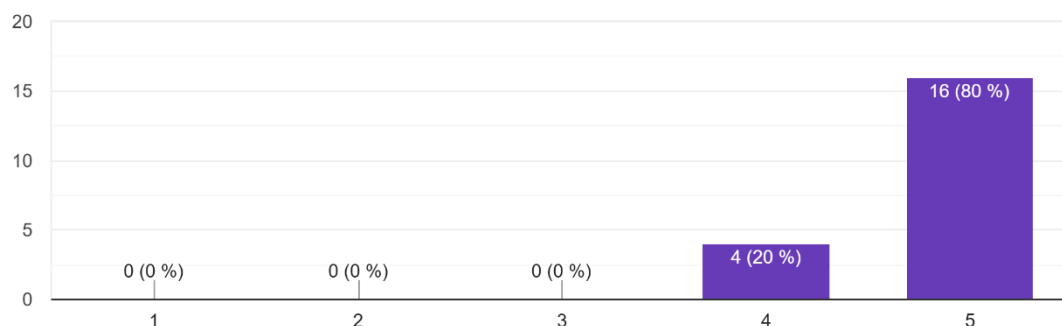


La satisfacción con productos es alta: 5/5 (17; 85%), 4/5 (2; 10%), 3/5 (1; 5%); promedio aproximado 4,8/5. Esto evidencia percepción positiva de calidad/adecuación del producto, aunque existe un pequeño margen de mejora (casos 3 y 4) que conviene asociar a disponibilidad, tiempos o ajuste de especificaciones por sector.

Ilustración 8 Pregunta 5 Encuesta Tactical Company

¿Cómo califica la atención recibida?

20 respuestas

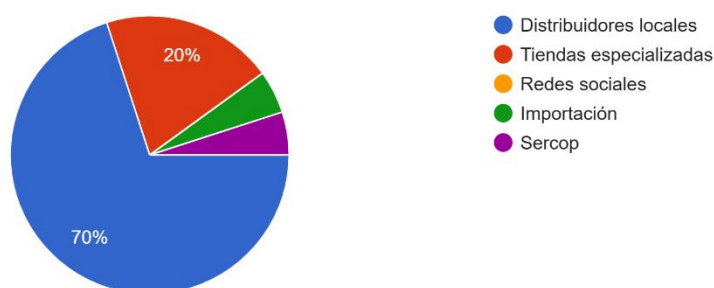


La atención también se evalúa alto: 5/5 (16; 80%), 4/5 (4; 20%), promedio aproximado 4,8/5. Se confirma que la atención personalizada es una fortaleza competitiva; estratégicamente, conviene estandarizar protocolos (tiempos de respuesta, seguimiento postventa) para sostener la calidad al crecer.

Ilustración 9 Pregunta 6 Encuesta Tactical Company

¿Dónde compra normalmente equipos de protección personal?

20 respuestas

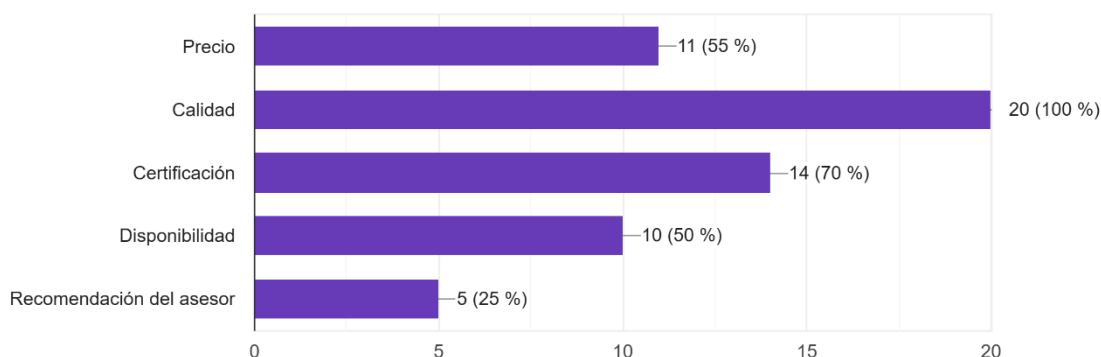


La mayoría compra en Distribuidores locales (14; 70%), seguido de Tiendas especializadas (4; 20%), y minorías en SERCOP (1; 5%) e Importación (1; 5%). Esto evidencia que el cliente típico compra proveedores locales (competencia directa) y valora abastecimiento rápido; además, existe una pequeña fracción institucional (SERCOP) que puede requerir requisitos formales y documentación.

Ilustración 10 Pregunta 7 Encuesta Tactical Company

¿Qué elementos valora más al comprar EPP?

20 respuestas

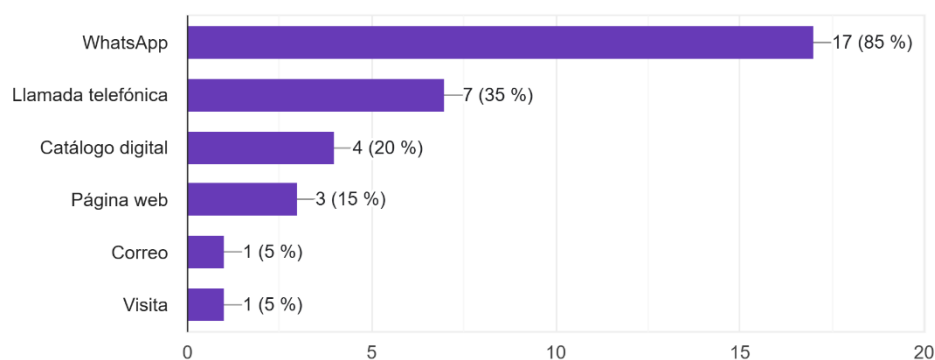


Al ser selección múltiple, se observa que Calidad aparece en 100% de respuestas; luego Certificación (70%), Precio (55%), Disponibilidad (50%) y Recomendación del asesor (25%). Esto confirma que el posicionamiento debe centrarse en calidad + certificación como eje, sin ignorar sensibilidad al precio y la necesidad de stock; además, la asesoría es un diferencial real (consultivo) que debe comunicarse digitalmente.

Ilustración 11 Pregunta 8 Encuesta Tactical Company

¿Qué canal prefiere para comunicarse o realizar pedidos?

20 respuestas



El canal dominante es WhatsApp (17; 85%), seguido de Llamada telefónica (7; 35%), y luego Catálogo digital (4; 20%), Página web (3; 15%), Correo (1; 5%) y Visita (1; 5%). Esto evidencia que la estrategia digital debe ser “mobile-first”: WhatsApp Business (catálogo, respuestas rápidas), y como soporte un catálogo digital y web básica para credibilidad/consulta.

Ilustración 12 Pregunta 9 Encuesta Tactical Company

¿Qué productos o servicios adicionales le gustaría que se ofrezcan?

10 respuestas

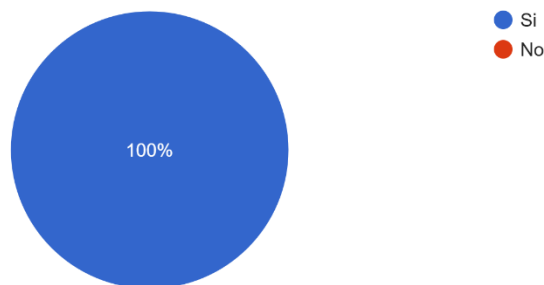
- Capacitaciones sobre el correcto uso de EPPs y riesgos laborales aplicados a nuestro rubro
- Equipos
- Maquinaria para uso de insumos
- Maquinaria
- S/N
- Equipos de protección especializados en Mantenimientos Mecánico y Electricos
- Videos explicativo
- Lubricantes para compresores grado alimenticio
- Redes de seguridad

En esta pregunta abierta, 12 de 20 (60%) no solicita adicionales (vacío / “S/N” / “Ninguno”), y el 40% restante sugiere opciones puntuales como maquinaria/equipos, redes de seguridad, videos explicativos, capacitaciones de uso de EPP y riesgos, e incluso insumos complementarios (p. ej., lubricantes grado alimenticio). Esto sugiere que el crecimiento puede venir de dos líneas: (1) ampliar portafolio selectivo por sectores (mantenimiento, alimentos, construcción), y (2) reforzar contenido educativo (videos/capacitaciones) como estrategia de diferenciación.

Ilustración 13 Pregunta 10 Encuesta Tactical Company

Recomendarías a Tactical Company como distribuidor de EPP?

20 respuestas



El resultado es contundente: 20 de 20 (100%) respondieron “Sí”. Esto evidencia alta satisfacción global y potencial para un programa formal de referidos/testimonios, especialmente útil para una microempresa que hoy crece por recomendación.

3.2. Desarrollo del Plan Estratégico

El desarrollo del plan estratégico de Tactical Company se fundamenta en los resultados del diagnóstico organizacional, el análisis del entorno competitivo y la investigación de campo realizada a clientes y a un proveedor estratégico. Considerando que Tactical Company es una microempresa dedicada a la comercialización de equipos de protección personal, el plan estratégico se formula bajo criterios de realismo, gradualidad y eficiencia, evitando propuestas sobredimensionadas y priorizando acciones de alto impacto y bajo costo.

Según Chiavenato y Sapiro (2017), el proceso de planificación estratégica permite a las organizaciones definir su dirección, priorizar actividades y guiar la toma de decisiones en la dirección de alcanzar objetivos mientras se ajustan a su entorno y capacidades internas. Debido a que el marketing digital mejora la visibilidad comercial, mejora las relaciones con los clientes y contribuye al crecimiento sostenible de la microempresa, se convierte en el eje central del plan.

3.2.1. Filosofía Organizacional

La filosofía organizacional constituye la base conceptual que guía el comportamiento, las decisiones y las acciones estratégicas de una organización. Como lo describen Chiavenato y Sapiro (2017), la filosofía organizacional consiste en la misión,

visión, valores, principios y políticas; proporcionan un marco de referencia que facilita la gestión del negocio y la coherencia de los objetivos estratégicos y las acciones operativas. En el caso de las microempresas, esta filosofía debe encajar en una estructura simple, recursos limitados y orientación al cliente, al tiempo que proporciona claridad estratégica y coherencia organizacional. De esta manera, se formula la filosofía organizacional de Tactical Company.

Basado en David (2020), la formulación estratégica implica definir objetivos claros, seleccionar estrategias coherentes y establecer planes de acción que permitan a la organización lograr ventajas competitivas sostenibles. Para este fin, el marketing digital ha sido reconocido como el eje estratégico más destacado del plan, dada su capacidad para aumentar la visibilidad, mejorar las relaciones con los clientes y precisar procesos (pedidos, seguimiento postventa, reposición, atención al cliente) particularmente en empresas más pequeñas. De manera similar, Chiavenato y Sapiro (2017) argumentan que la estrategia debe adaptarse al entorno y a los recursos disponibles; este hecho es crítico en el contexto de las microempresas.

Misión

“Brindar soluciones confiables en equipos de protección personal mediante productos certificados y servicios orientados a la seguridad laboral, integrando procesos digitales que optimicen la experiencia del cliente y fortalezcan la cultura preventiva en Ecuador.”

Justificación:

La misión integra los elementos centrales de la empresa: seguridad laboral, certificación, servicio técnico y orientación digital. La inclusión explícita del componente digital responde a la necesidad detectada en el diagnóstico: mejorar la presencia comercial, aumentar el alcance y optimizar la gestión del cliente.

Visión

“Ser una empresa referente en Ecuador en la comercialización digital y asesoría técnica en equipos de protección personal, reconocida por su calidad, innovación y compromiso con la seguridad de los trabajadores.”

Justificación:

La visión incorpora el enfoque a mediano y largo plazo, destacando la especialización digital como ventaja competitiva principal. Además, proyecta el posicionamiento en el mercado nacional y la diferenciación basada en innovación y asesoría técnica.

3.2.2. Valores Institucional

Los valores organizacionales representan los principios éticos y conductuales que guían el accionar de la empresa. De acuerdo con Chiavenato (2019), los valores fortalecen la cultura organizacional y orientan la relación con los grupos de interés. En Tactical Company se identifican los siguientes valores:

- Responsabilidad: compromiso con la seguridad laboral y el cumplimiento de normativas vigentes.
- Calidad: selección y comercialización de productos certificados y confiables.
- Servicio: orientación al cliente mediante atención personalizada y asesoría técnica.
- Transparencia: comunicación clara sobre precios, certificaciones y condiciones comerciales.
- Confianza: construcción de relaciones duraderas con clientes y proveedores.
- Compromiso: cumplimiento oportuno de pedidos y acuerdos comerciales

Principios organizacionales

Los principios organizacionales establecen lineamientos generales que orientan la toma de decisiones y el comportamiento interno de la empresa. Según Chiavenato y Sapiro (2017), los principios permiten alinear la gestión estratégica con la cultura organizacional. En Tactical Company se establecen los siguientes principios:

- Orientación a la seguridad y bienestar del trabajador.
- Enfoque en el cliente y sus necesidades específicas.
- Uso eficiente de los recursos disponibles.
- Mejora continua en procesos comerciales y operativos.

- Adaptabilidad al entorno y a los cambios del mercado.

Políticas organizacionales

Las políticas organizacionales constituyen guías prácticas que regulan la actuación de la empresa en situaciones recurrentes, facilitando la estandarización de procesos y la toma de decisiones, especialmente en microempresas donde la gestión suele ser centralizada (Chiavenato & Sapiro, 2017). Para Tactical Company se proponen las siguientes políticas:

Política de devoluciones

La empresa aceptará devoluciones únicamente en casos de defectos de fabricación o errores comprobables en el despacho, siempre que el producto no haya sido utilizado y se notifique dentro de un plazo máximo de cinco días laborables posteriores a la entrega.

Política de confidencialidad

Toda la información relacionada con clientes, proveedores, precios y condiciones comerciales será tratada de manera confidencial y utilizada exclusivamente para fines operativos y comerciales internos, garantizando la protección de datos y la confianza de las partes involucradas.

Política de atención al cliente

Tactical Company se compromete a brindar una atención oportuna, clara y personalizada, utilizando canales de comunicación accesibles como WhatsApp y llamadas telefónicas, priorizando la satisfacción del cliente y la resolución efectiva de requerimientos.

Política de calidad

La empresa comercializará únicamente equipos de protección personal que cuenten con certificaciones reconocidas y cumplan con las normativas de seguridad laboral vigentes, garantizando productos confiables para sus clientes.

Política de uso de herramientas digitales

La empresa fomentará el uso progresivo de herramientas digitales de bajo costo para mejorar la gestión comercial, la comunicación con los clientes y el seguimiento de pedidos, de acuerdo con su capacidad operativa como microempresa.

3.2.3. Objetivos Estratégicos Organizacionales

Los objetivos estratégicos constituyen el punto de partida del plan y se formulan considerando los hallazgos de la investigación de campo, donde se evidenció una alta satisfacción del cliente, una fuerte dependencia del contacto directo y una clara preferencia por canales digitales como WhatsApp. Según Kaplan y Norton (1996), los objetivos estratégicos deben ser medibles, alcanzables y alineados con la visión organizacional.

En este sentido, se establecen los siguientes objetivos estratégicos para Tactical Company:

- Incrementar el posicionamiento digital de la microempresa mediante la implementación de estrategias de marketing digital orientadas a la promoción de productos certificados y asesoría técnica, en un plazo de 12 meses.
- Aumentar la cartera de clientes empresariales en un 30 %, a través de la captación digital y la segmentación por sectores productivos.
- Fortalecer la fidelización de los clientes actuales, mediante acciones de seguimiento postventa, comunicación personalizada y contenidos informativos sobre seguridad industrial.
- Optimizar los procesos comerciales y operativos, incorporando herramientas digitales de bajo costo que faciliten la gestión de pedidos, clientes e inventarios.
- Mejorar la rentabilidad del negocio, a través de un mayor control de ventas, reducción de reprocesos y aprovechamiento eficiente de los canales digitales.

Estos objetivos responden a la necesidad de crecimiento sostenible y consolidación competitiva de la microempresa, sin perder su carácter flexible y cercano al cliente.

3.2.4. Estrategias corporativas y funcionales

Estrategia corporativa

La estrategia corporativa adoptada por Tactical Company es la de crecimiento concentrado, enfocada exclusivamente en el mercado ecuatoriano de equipos de protección personal. Esta estrategia busca profundizar la participación en los segmentos actuales, construcción, servicios técnicos y mantenimiento

fortaleciendo la propuesta de valor basada en calidad, certificación y asesoría especializada. Según Porter (2008), la concentración permite a las empresas pequeñas competir de manera más efectiva al especializarse en nichos específicos.

Estrategias funcionales

Desde una perspectiva funcional, el plan estratégico se estructura en cuatro ejes:

- Estrategia comercial: orientada a mejorar la captación y fidelización de clientes mediante canales digitales y una venta consultiva.
- Estrategia operativa: enfocada en la estandarización de procesos básicos de pedidos, inventarios y entregas, reduciendo tiempos de respuesta.
- Estrategia financiera: centrada en el control de costos, el seguimiento de ingresos generados por acciones digitales y la sostenibilidad económica.
- Estrategia tecnológica: dirigida a la incorporación progresiva de herramientas digitales accesibles, acordes con la capacidad de la microempresa.

3.2.5 El marketing digital como eje estratégico del plan

El marketing digital se encuentra en el eje central del plan estratégico porque es de alta importancia para las microempresas que necesitan competir en entornos cambiantes y más sofisticados. Según Kotler y Keller (2022), el marketing digital apoya la creación de valor al mantener un contacto continuo con el cliente, mientras que Chaffey (2015) sugiere que las plataformas digitales permiten una medición efectiva del rendimiento y la mejora continua de la estrategia. Ryan (2016) argumenta que el marketing digital es beneficioso para las pequeñas empresas, ya que establece vínculos directos y únicos con los consumidores sin requerir grandes presupuestos. Para Tactical Company, el marketing digital se centra en comunicar claramente la calidad y certificación de los productos, reforzando el asesoramiento técnico como un factor diferenciador, mientras que, a través de los canales preferidos por el consumidor, se simplifica el proceso de compra.

3.2.6. Estrategia comercial de marketing digital

Tactical Company utiliza un enfoque de venta consultiva digital en el corazón de su estrategia comercial de marketing digital, de modo que la tecnología sustenta y amplifica la atención personalizada de las microempresas. Uno de los aspectos clave de una estrategia digital efectiva es la comunicación, el contenido, la relación y la conversión

(Strauss y Frost, 2014), de modo que el soporte al cliente exista durante todas las etapas del proceso de compra.

Así que, esto es lo que se pretende con la estrategia comercial digital:

- Construir la adquisición de clientes a través de canales digitales intuitivos adecuados a sus estilos de comunicación.
- Mejorar la confianza del consumidor mediante una comunicación clara de la certificación, calidad y uso correcto del equipo de protección personal.
- Facilitar la experiencia de compra minimizando el tiempo de respuesta y mejorando la experiencia del cliente.
- Desarrollar la lealtad del cliente a través de la alta satisfacción indicada por la encuesta aplicada.

Nos centramos en WhatsApp Business como el principal canal de comunicación y ventas, con las redes sociales y un catálogo digital en su núcleo. Como dice Ryan (2016), 'El uso de la mensajería instantánea al construir estrategias comerciales permite una comunicación más precisa y efectiva' y es particularmente aplicable en empresas B2B a pequeña escala.

3.2.7. Plan de acción de marketing digital

El plan de acción de marketing digital convierte la estrategia en acciones prácticas que son paso a paso y consistentes con la capacidad operativa de Tactical Company. Consistente con Armstrong y Kotler (2021), un plan de acción efectivo debe determinar qué hacer, cómo hacerlo, con qué recursos y con qué efecto.

a) Gestión de canales digitales

La organización solidificará y ampliará su presencia digital en los canales prioritarios, comenzando con WhatsApp Business, que permitirá la organización de contactos, la segmentación de clientes, la automatización de respuestas básicas y la presentación de un catálogo digital de sus productos. Podremos responder mejor cuando sea necesario, sin posibilidad de depender de procesos informales. Los perfiles comerciales se organizarán en redes sociales (principalmente Facebook e Instagram) para servir como vitrinas informativas en lugar de canales de ventas directas, proporcionando educación sobre seguridad industrial, uso correcto de EPP y regulaciones actuales.

b) Estrategia de contenidos

La estrategia de contenidos se enfocará en generar información de valor, alineada con los intereses y necesidades de los clientes. Según Pulizzi (2014), el contenido educativo fortalece la credibilidad de la marca y genera relaciones de largo plazo con los clientes.

Los contenidos incluirán:

- Publicaciones sobre la importancia del uso de equipos certificados.
- Explicaciones técnicas sencillas sobre tipos de EPP y su aplicación.
- Recomendaciones de seguridad laboral por sector (construcción, mantenimiento, servicios).
- Casos breves o testimonios de clientes satisfechos.

Este enfoque permite posicionar a Tactical Company como un proveedor confiable y especializado, más allá de competir únicamente por precio.

c) Acciones de fidelización y postventa

Considerando que el 100 % de los clientes encuestados recomendaría a Tactical Company, el plan de acción incorpora actividades de fidelización, tales como:

- Mensajes de seguimiento postventa vía WhatsApp.
- Recordatorios de reposición de equipos de uso frecuente.
- Envío de información preventiva sobre seguridad laboral.

Estas acciones buscan fortalecer la relación con los clientes actuales y generar recompra, aspecto clave para la sostenibilidad de una microempresa.

d) Segmentación y campañas digitales

El plan contempla campañas digitales de bajo presupuesto, dirigidas a segmentos específicos identificados en la investigación de campo (servicios técnicos, construcción, mantenimiento). Estas campañas priorizarán mensajes claros sobre calidad, certificación y asesoría técnica, evitando publicidad masiva sin segmentación.

3.2.8. Acciones estratégicas por área

Acciones comerciales

- Implementación de WhatsApp Business con catálogo digital.

- Programa de referidos apoyado en la satisfacción del cliente.
- Seguimiento digital de clientes frecuentes.

Acciones operativas

- Estandarización del proceso de pedidos digitales.
- Coordinación entre ventas y bodega para mejorar tiempos de entrega.
- Control básico de inventarios para productos de mayor rotación.

Acciones tecnológicas

- Uso de herramientas digitales gratuitas o de bajo costo.
- Registro básico de clientes y ventas en hojas de cálculo o CRM sencillo.

Acciones financieras

- Control mensual de ingresos provenientes de canales digitales.
- Evaluación de costos asociados al marketing digital.
- Análisis del retorno de inversión de las campañas.

3.3. Seguimiento, evaluación y control del plan estratégico

El monitoreo y la evaluación del plan estratégico constituyen una fase esencial para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos y la efectividad de las estrategias implementadas. Según Kotler y Keller (2022), todo plan de marketing debe incorporar mecanismos de control que permitan medir los resultados obtenidos y realizar ajustes oportunos, asegurando la alineación con los objetivos estratégicos de la organización. En este sentido, el monitoreo del plan estratégico propuesto para Tactical Company permite una evaluación sistemática del desempeño de las acciones de marketing digital y su impacto en la gestión comercial de la microempresa.

La evaluación del plan estratégico no implica una nueva fase de investigación, sino más bien el uso continuo de la información generada por el funcionamiento normal del negocio, lo cual es consistente con la realidad de las microempresas que requieren

sistemas de control simples y flexibles orientados hacia la toma de decisiones prácticas (Chiavenato & Sapiro, 2017).

3.3.1. Indicadores clave de desempeño (KPIs)

Los indicadores clave de rendimiento (KPIs) son herramientas clave utilizadas para medir y evaluar un plan estratégico basado en el grado en que se han cumplido los objetivos establecidos de manera objetiva. Según Kotler y Keller (2022), los KPIs son una herramienta para controlar el rendimiento del marketing, ya que convierten las acciones estratégicas en resultados medibles, lo cual es muy importante para las microempresas que deben optimizar el uso de sus recursos.

KPIs: Tactical Company — Basándose en su tamaño, su enfoque en el marketing digital y la autogestión, Tactical Company ha definido los KPIs esenciales, priorizando indicadores simples y cuantificables expresados en porcentajes para facilitar la interpretación y la toma de decisiones.

KPI 1: Crecimiento de clientes

Este indicador mide el incremento porcentual de la cartera de clientes en un período determinado.

Parámetro: número total de clientes.

Frecuencia de medición: trimestral.

Fórmula:

$$\text{Crecimiento de clientes (\%)} = \frac{\text{Clientes actuales} - \text{Clientes período anterior}}{\text{Clientes período anterior}} \times 100$$

Este KPI permite evaluar la efectividad de las estrategias de captación y publicidad digital.

KPI 2: Crecimiento de ventas

Este indicador mide el incremento porcentual de las ventas generadas en un período específico.

Parámetro: valor total de ventas en dólares.

Frecuencia de medición: mensual.

Fórmula:

$$\text{Crecimiento de ventas (\%)} = \frac{\text{Ventas actuales} - \text{Ventas período anterior}}{\text{Ventas período anterior}} \times 100$$

Este indicador permite analizar el impacto directo del plan estratégico en los ingresos de la empresa.

KPI 3: Nivel de interacción digital

Este indicador mide el grado de interacción de los usuarios con los contenidos digitales publicados por la empresa.

Parámetro: número de interacciones (mensajes, comentarios, reacciones).

Frecuencia de medición: mensual.

Fórmula:

$$\text{Interacción digital (\%)} = \frac{\text{Interacciones obtenidas}}{\text{Alcance total de publicaciones}} \times 100$$

Este KPI permite evaluar la efectividad del contenido digital y el interés generado en los canales digitales

KPI 4: Tasa de conversión digital

Este indicador mide el porcentaje de contactos digitales que se convierten en ventas efectivas.

Parámetro: número de ventas generadas a partir de canales digitales.

Frecuencia de medición: mensual.

Fórmula:

$$\text{Tasa de conversión (\%)} = \frac{\text{Ventas generadas digitalmente}}{\text{Contactos digitales totales}} \times 100$$

Este KPI permite evaluar la efectividad de la comunicación digital y del proceso de atención al cliente.

KPI 5: Nivel de fidelización de clientes

Este indicador mide el porcentaje de clientes que realizan compras repetidas en un período determinado.

Parámetro: número de clientes recurrentes.

Frecuencia de medición: semestral.

Fórmula:

$$\text{Fidelización de clientes (\%)} = \frac{\text{Clientes recurrentes}}{\text{Total de clientes}} \times 100$$

Este KPI permite evaluar el impacto de las estrategias de fidelización y atención personalizada.

KPI 6: Cumplimiento del plan de acción de marketing digital

Este indicador mide el grado de ejecución de las actividades planificadas.

Parámetro: número de acciones ejecutadas frente a las planificadas.

Frecuencia de medición: trimestral.

Fórmula:

$$\text{Cumplimiento del plan (\%)} = \frac{\text{Acciones ejecutadas}}{\text{Acciones planificadas}} \times 100$$

Este KPI permite controlar la implementación del plan estratégico y detectar retrasos o desviaciones.

El conjunto de KPIs definidos permite realizar un seguimiento integral del plan estratégico y del marketing digital de Tactical Company, abarcando aspectos comerciales, digitales y operativos. La medición periódica de estos indicadores facilitará la toma de decisiones, la identificación de oportunidades de mejora y el ajuste oportuno de las estrategias, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales y al crecimiento sostenible de la microempresa.

3.3.2. Control Estratégico desde el análisis FODA

Además de ser una herramienta de diagnóstico, el análisis FODA puede utilizarse como un instrumento para el control y ajuste del plan estratégico. Como afirmaron Chiavenato y Sapiro (2017), la revisión periódica de los factores internos y externos permite a las organizaciones adaptarse a los cambios del entorno y fortalecer su proceso de planificación estratégica. Para Tactical Company, se propone una revisión semestral del análisis FODA basada en los resultados obtenidos de los indicadores de desempeño. Este ejercicio permitirá identificar si las fortalezas se han consolidado, si las debilidades se han reducido a través de las estrategias implementadas y si han surgido nuevas oportunidades o amenazas. De esta manera, el FODA se convierte en una herramienta dinámica que apoya la mejora continua del plan estratégico.

3.3.3. Horizonte temporal del plan estratégico

Un cronograma para el plan estratégico es necesario para garantizar una ejecución más sistemática y alcanzable que cumpla con las limitaciones operativas y financieras de la microempresa Tactical Company. Kotler y Keller (2022) afirmaron que el plan estratégico debe ejecutarse en períodos de tiempo distintos, lo que permite una evaluación del cumplimiento de resultados parciales que permitiría ajustes y sostenibilidad de las estrategias establecidas.

En este sentido, el plan estratégico se estructura en dos horizontes temporales definidos: corto plazo, con una duración de 12 meses, y mediano plazo, con una proyección de 36 meses. Esta diferenciación permite priorizar acciones, minimizar riesgos y evaluar de forma gradual el impacto de las estrategias implementadas, en particular aquellas relacionadas con el marketing digital.

Corto Plazo (0-12 meses)

Esto implica el primer año en el que se ejecuta el plan estratégico y se centra en la implementación de las estrategias delineadas, incluyendo acciones que son fáciles de ejecutar y de menor costo. Tactical Company dedica este tiempo a mejorar su ecosistema digital, aumentar la interacción con los clientes e implementar procesos comerciales de manera rudimentaria utilizando soluciones digitales autogestionadas. Es en esta etapa donde se realizan las principales actividades de marketing digital aplicando el uso de redes sociales de manera sistemática, el uso de WhatsApp Business, la producción de contenido informativo y el uso de publicidad digital económica. Además, se comienza el

seguimiento de los KPIs, para que se puedan medir los primeros resultados del plan estratégico, mientras se realizan modificaciones tempranas, si es necesario, a los primeros resultados. La fase inmediata también implica capacitar al personal en el uso de herramientas digitales y la lógica de la planificación estratégica, para permitir el desarrollo de una gestión más organizada y orientada a objetivos.

Mediano Plazo (13-36 meses)

El mediano plazo comprende un período de tres años (desde el segundo hasta el tercer año, respectivamente): se centra en consolidar y optimizar las estrategias en ese corto período de tiempo. Tactical Company en esta etapa está revisando su estrategia y quiere mejorar/promocionar su marca, alcanzar un rango más amplio de clientes, así como agilizar los procesos internos. Durante este período, se realiza una medición más sistemática de los KPIs con la oportunidad de encontrar tendencias, evaluar el efecto acumulado de las acciones de marketing digital y tomar decisiones estratégicas más precisas. Además, se recomienda un análisis regular del análisis FODA como un mecanismo de control estratégico para detectar nuevas oportunidades, nuevas amenazas o cambios en el plan. En el mediano plazo, la empresa estará en condiciones de evaluar la situación en términos de la posibilidad de algunos pequeños incrementos en la inversión en marketing digital o la aplicación de nuevas tecnologías y equipos que pueda o no considerar; dependiendo de los resultados (es decir, basándose en los resultados obtenidos y si la empresa cuenta con los recursos necesarios). Esto es lo que hace que el marco temporal del plan estratégico sea más estructurado y sostenible frente a las propias circunstancias de Tactical Company.

3.3.4. Cumplimiento de objetivos de investigación

La investigación de este trabajo de tesis fue guiada por un conjunto de objetivos identificados en el Capítulo I de nuestro estudio de tesis, destinados a determinar el proceso de investigación y desarrollar el Plan Estratégico para la Empresa Táctica de Microempresa. Esta es la conclusión directa de cada uno de estos objetivos, detallando en qué realmente se abordó o se completó cada uno de ellos para mostrar la consistencia entre las propuestas iniciales y los resultados.

El primer objetivo específico fue investigar el entorno interno/externo de la Empresa Táctica de Microempresa para comprender su realidad organizacional y entorno de

negocios. Este es un objetivo que se realiza en el Capítulo II, para el diagnóstico organizacional, específicamente, de la siguiente manera; las herramientas estratégicas utilizadas incluyeron el análisis FODA y las matrices EFI y EFE para estos propósitos. Las principales fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas para el desempeño de una empresa fueron identificadas por las herramientas utilizadas, formando así una base sólida y la formulación de estrategias. Los hallazgos de este capítulo hicieron posible que la empresa reconociera las competencias internas y las condiciones externas que influyen en su competitividad en este capítulo.

El segundo objetivo específico fue el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Empresa Táctica que contribuyen a una disminución en su desempeño. Este objetivo está directamente relacionado con el anterior y también se cumple en el Capítulo II a través del análisis estratégico y la interpretación de las matrices FODA, EFI y EFE. El reconocimiento de tales factores reveló que la empresa posee fortalezas operativas pertinentes, pero también debilidades estructurales que afectan negativamente las perspectivas de crecimiento y oportunidades ambientales, que pueden ser explotadas mediante una adecuada gestión estratégica.

El tercer objetivo específico fue encuestar a los clientes de la Empresa Táctica para examinar a los clientes con el fin de conocer su percepción y niveles de satisfacción con sus productos y servicios y los canales de comunicación que utilizan. Esto se logra en el tercer capítulo en el capítulo sobre investigación de campo, relacionado con la investigación en datos de campo mediante un cuestionario de satisfacción del cliente y una entrevista estratégica con proveedores. El análisis de los resultados ayudó a determinar el nivel general de satisfacción, la frecuencia principal de los canales de comunicación en general y la importancia percibida del marketing digital por parte del cliente, todo importante para el desarrollo del plan estratégico.

El cuarto objetivo particular ha sido sugerir estrategias de marketing digital de acuerdo con la situación práctica en la microempresa, Empresa Táctica, que puedan fortalecer su posicionamiento y su competitividad. Se pretende lograr a través del Capítulo III, que se centra en la construcción del plan estratégico y el plan de acción de marketing digital. Aquí, presentamos propuestas y acciones tangibles basadas en los recursos disponibles y la naturaleza de la microempresa para asegurar la viabilidad de la propuesta.

3.3.5. Análisis financiero del plan estratégico

El análisis financiero del plan estratégico permite la viabilidad económica de las estrategias propuestas, así como la compatibilidad de las estrategias propuestas con el estado monetario de la microempresa Tactical Company. El Departamento de Marketing dice que las decisiones estratégicas de marketing deben estar respaldadas por los recursos disponibles y el valor que crean para el negocio en sí, particularmente en empresas cada vez más pequeñas, donde la asignación óptima del presupuesto es esencial para hacer sostenible el negocio.

La autogestión fue una parte integral del modelo estratégico que enfatizaba herramientas digitales gratuitas o de bajo costo, y la integración interna en la realización de actividades de marketing. Esto es cierto ya que Tactical Company es una microempresa con un presupuesto financiero limitado y una base de clientes pequeña.

El costo estimado del plan estratégico es de USD 380 según lo calculado en base al análisis financiero: se implementarían cinco estrategias principales de marketing digital bajo un plan autogestionado. Este presupuesto se destina a estrategia digital, publicidad para productos certificados, retención de clientes y publicidad en internet de bajo costo.

Ver anexo 5

Si consideramos proyectar este presupuesto a un horizonte anual, el costo anual total estimado del plan estratégico es de USD 4,560, una cifra que se considera asequible para una microempresa y compatible con el crecimiento progresivo del negocio. Esta inversión se divide proporcionalmente entre actividades de visibilidad, adquisición y retención de clientes, siendo la acción que tiene el mayor impacto y el menor riesgo financiero la más eficiente.

En la Gestión de Negocios Digitales y Comercio Electrónico, uno de los principales beneficios que el marketing digital ofrece a las microempresas es la posibilidad de cambiar el presupuesto según los resultados obtenidos, permitiendo así pequeñas inversiones iniciales hasta que los beneficios comiencen a aparecer.

Los beneficios esperados del plan estratégico se realizan en términos financieros y no financieros. Esperamos que Tactical Company aparezca cada vez más en los medios digitales, necesitamos comenzar a llevar un mensaje a nuestros clientes, y necesitamos fortalecer nuestra posición en el campo de los equipos de protección personal.

Operativamente, las tácticas propuestas deberían aumentar la adquisición de nuevos clientes a través de un marketing digital de bajo costo y asegurar el compromiso continuo de los clientes antiguos con un servicio mejorado y más personalizado. Además, ayudará a distinguir a la empresa de la competencia en la sombra y a mejorar el sentido de valor y confianza de la base de clientes.

Kotler y Keller mencionan que los beneficios relacionados con el marketing no siempre son evidentes a través de las ventas inmediatas, sino más bien en la construcción de relaciones duraderas con los clientes y también en el refuerzo de los atributos de la marca, que son críticos para el sostenimiento de las microempresas.

Dado que la inversión mensual de USD 380 se asigna a acciones de alto potencial de impacto, pero de bajo costo financiero como parte de un programa de marketing digital, la relación costo-beneficio del plan estratégico se considera favorable. Los enfoques de Marketing Digital nos permiten atraer más clientes con menos gasto, lo que hace el mejor uso de nuestros recursos, que con tácticas de marketing convencionales.

Además, el plan de autogestión le da a Tactical Company la posibilidad de mantener los costos bajo control y alterar el curso basado en los resultados obtenidos. A medida que la visibilidad, la adquisición de clientes y las ventas muestran un aumento (y la empresa se vuelve más eficiente), la empresa determina si continuará en su nivel actual de inversión, aumentará gradualmente o añadirá servicios a través de ofertas externas.

3.4. Plan de Acción

El plan de acción constituye la fase operativa del plan estratégico, ya que traduce los objetivos y estrategias en acciones concretas, medibles y ejecutables. De acuerdo con Kotler y Keller (2022), un plan de acción permite asegurar la implementación de las estrategias, asignando responsabilidades, recursos, plazos e indicadores de control. En este sentido, el plan de acción se estructura considerando los objetivos estratégicos definidos, el horizonte temporal establecido y los recursos financieros disponibles para la microempresa Tactical Company. *Ver anexo 6*

Plan de Acción 1: Reforzar la Presencia Digital. Esta acción trabajará en conjunto con el uso estratégico de las redes sociales y los medios digitales autogestionados por Tactical

Company, con la esperanza de ampliar su alcance digital. Las tácticas se centran en formar y gestionar perfiles digitales, mantener publicaciones profesionales y de calidad con contenido detallado en línea (a menudo publicadas, si es posible) y la actualización regular de la información institucional. La ejecución es mayormente a corto plazo (0-12 meses) diseñada con un presupuesto estimado de USD 50 por mes, supervisada por la gestión general y el área comercial. El alcance del plan se rastrea por el nivel de interacción digital, que es un indicador que muestra cómo ha crecido el alcance y la reacción de los usuarios al material.

Plan de Acción 2: Mejorar la Comunicación Digital con los Clientes. Este plan de acción tiene como objetivo proporcionar mejores comunicaciones y servicio al cliente mediante el uso efectivo de herramientas digitales en forma de WhatsApp Business. Las acciones cubiertas incluyen la creación de catálogos digitales, la configuración de mensajes automáticos y el seguimiento postventa con los clientes. Implementamos esta implementación a corto plazo (0-12 meses), con un presupuesto mensual aproximado de USD 50, y el área comercial proporciona la responsabilidad. La medida para analizar este plan es la tasa de conversión digital y es la proporción de contactos digitales que resultan en ventas.

Plan de Acción 3: Comercialización de Producto Calificado de Seguridad Industrial. Creemos que el plan de acción anterior permitirá a Tactical Company la ventaja que necesitan para distinguirse, ya que promoverán digitalmente sus productos certificados y cumplirán con las regulaciones de seguridad industrial. Los diversos pasos implican la publicación de capacitaciones sobre certificaciones, el diseño de fichas técnicas digitales y la distribución de guías sobre el uso del producto. Se prevé que se implemente a mediano plazo (13-36 meses), con un costo mensual estimado de USD 80 y responsabilidad conjunta entre la gestión y el área comercial. La medida por este plan es el crecimiento de las ventas, lo que refleja la efectividad comercial de la estrategia diferenciadora.

Plan de Acción 4: Fidelización de Clientes Actuales. La nota de acción desea mejorar la fidelización y las adquisiciones repetidas mediante un servicio personalizado continuo y seguimiento en el espacio en línea entre los clientes existentes. Toman medidas como promover, contactar regularmente a los clientes, o incluso después de transacciones en

línea. Este plan está estructurado a mediano plazo (13-36 meses), basado en un presupuesto mensual aproximado de USD 70, y bajo la responsabilidad del área comercial. Su indicador para su evaluación es la fidelidad del cliente, es decir, el número de clientes que regresan en comparación con el número total de clientes atendidos.

Plan de Acción 5: Cómo Adquirir Nuevos Clientes Usando Marketing Digital. El objetivo es expandir la clientela de Tactical Company a través de una iniciativa que apunte a publicidad digital segmentada localmente y de bajo costo. Esto incorpora la ejecución de campañas pagadas en redes sociales, segmentación rudimentaria del demográfico y seguimiento de resultados para realizar cambios oportunos. Implementado el proyecto a corto y mediano plazo (0-36 meses), con un presupuesto mensual aproximado de USD 130 y gestión general. El indicador clave para este plan es el crecimiento de clientes: el porcentaje de aumento en el efecto de las acciones de adquisición.

CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

El Capítulo I estableció las bases teóricas, metodológicas y contextuales de este estudio de disertación. Se concluyó a partir de la declaración del problema, los objetivos y el marco teórico que era necesario el desarrollo de procesos de planificación estratégica y marketing digital para mejorar la competitividad de las microempresas en el campo de la seguridad industrial, como Tactical Company. La metodología establecida también fue adecuada para el método exploratorio-descriptivo, lo que ayudó a justificar una aplicación de censo basada en el pequeño número de clientes y su naturaleza representativa, lo cual fue esencial para obtener información acorde con el objetivo del estudio de investigación.

En el desarrollo del segundo capítulo II permitió realizar un diagnóstico completo del entorno interno y externo de Tactical Company. A partir del análisis FODA y las matrices EFI y EFE, se determinó que las fortalezas operativas de la empresa, como la inteligencia de mercado, la comercialización de productos certificados y el servicio al cliente personalizado, eran aplicables. Sin embargo, se revelaron limitaciones estructurales en cuanto a la falta de pensamiento estratégico y la presencia digital limitada. Concomitantemente, el análisis externo ha revelado oportunidades derivadas del aumento de la conciencia sobre la seguridad en el trabajo, así como en los canales digitales, y amenazas de la competencia informal y la sensibilidad al precio del mercado, estableciendo la necesidad de identificar estrategias y posicionamiento.

El resultado del capítulo III permitió que la investigación de campo complementara el desarrollo de la planificación estratégica. La confirmación de la encuesta de satisfacción y la entrevista con el proveedor estratégico presentaron una percepción positiva del cliente sobre la calidad de los productos y servicios de Tactical Company, así como la necesidad de mejorar los canales de comunicación y marketing digital. A partir de los hallazgos anteriores, se desarrolló el plan estratégico con un enfoque en el marketing digital en línea con las realidades operativas y financieras de la microempresa. Este plan de acción (punto 3.4) y su descripción en el Anexo 6 sistematizaron los objetivos estratégicos creando acciones prácticas, responsabilidades, indicadores de rendimiento, cronogramas y restricciones presupuestarias sobre cómo se ejecutarían los objetivos. Desde la perspectiva financiera, concluimos que la estrategia puede implementarse con

éxito bajo una inversión autogestionada mensual de aproximadamente USD 380 y un mejor costo-beneficio que respalde el plan tanto a corto como a mediano plazo.

4.2. Recomendaciones

Recomendaciones derivadas del Capítulo I La investigación futura debería continuar adoptando enfoques metodológicos que reflejen la realidad de las microempresas, y se deberían priorizar las técnicas de recolección de datos que apoyen el acceso a información completa y representativa en una sociedad mínimamente poblada. Además, se recomienda fortalecer la base teórica integrando las últimas investigaciones en áreas de marketing digital y gestión estratégica en el contexto industrial y su relevancia para el sector de microempresas.

Tactical Company debería aplicar permanentemente herramientas de diagnóstico estratégico, como el análisis FODA y las matrices EFI y EFE, no solo como herramientas de análisis inicial, sino también como mecanismos de control estratégico. Al revisarse periódicamente, podrán detectar cambios en el entorno, si están cambiando y cómo, nuevas oportunidades o amenazas, así como cambiar los procesos internos para reforzar las fortalezas detectadas y minimizar los puntos débiles.

Se aconseja a Tactical Company ejecutar progresivamente el plan estratégico, el enfoque debe ser llevar a cabo las acciones de marketing digital de manera autogestionada en detalle desde el plan de acción (punto 3.4) hasta el Anexo 6. Dado que toda acción está estrechamente correlacionada con los indicadores clave de rendimiento que hemos establecido. Es igualmente importante hacer un seguimiento de los indicadores de rendimiento y comparar los resultados para medir el efecto de nuestros métodos adoptados y ajustarlos en función de estos. Desde un punto de vista financiero, se recomienda continuar con el proceso autodirigido en los primeros años, manteniendo la inversión bajo control y realizando solo el aumento incremental cuando se evidencien las ganancias en ventas, adquisición de nuevos clientes y retención de clientes. También se sugiere enfatizar aún más la promoción de la certificación como la propuesta de valor clave de los productos certificados en comparación con la competencia informal, con calidad, cumplimiento y asesoramiento técnico del proveedor desde el punto de vista del cliente.

Finalmente, los autores recomiendan que futuras investigaciones amplíen el análisis de la influencia del marketing digital en pequeñas empresas del sector de seguridad industrial,

que deberían incluir un período de evaluación más amplio y comparaciones con otras empresas del sector para establecer nuevas contribuciones académicas y prácticas.

ANEXOS

Anexo 1 *Matriz de Evaluación de Factores Internos Tactical Company*

FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Conocimiento del mercado de equipos de protección personal y normativa básica de seguridad laboral	0,08	4	0,32
Comercialización de productos certificados y confiables	0,08	4	0,32
Atención personalizada y trato directo con los clientes	0,07	3	0,21
Experiencia operativa en la reventa de equipos de seguridad industrial	0,06	3	0,18
Flexibilidad operativa para adaptarse a pedidos específicos	0,06	3	0,18
Costos operativos relativamente bajos propios de una microempresa	0,05	3	0,15
Relación estable con proveedores estratégicos	0,06	3	0,18
Capacidad de asesoría técnica básica en la venta de EPP	0,06	3	0,18
DEBILIDADES			
Ausencia de un plan estratégico formal	0,07	1	0,07
Escasa presencia digital y uso limitado del marketing digital	0,08	1	0,08
Dependencia de un número reducido de clientes	0,06	2	0,12
Falta de herramientas tecnológicas de gestión (CRM, control digital)	0,06	1	0,06
Gestión financiera básica y poco sistematizada	0,05	2	0,10
Multifuncionalidad excesiva del personal	0,05	2	0,1
Limitada planificación de inventarios	0,05	2	0,1

Bajo presupuesto destinado a marketing y promoción	0,06	2	0,12
	1		2,47

Anexo 2 *Matriz de Evaluación de Factores Externos Tactical Company*

FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Incremento de la exigencia legal en el uso de equipos de protección personal	0,12	4	0,48
Mayor conciencia empresarial sobre la seguridad y salud ocupacional	0,1	3	0,3
Crecimiento del uso de canales digitales y comercio electrónico en Ecuador	0,11	3	0,33
Acceso a herramientas digitales de bajo costo para microempresas	0,09	3	0,27
Mayor demanda de productos certificados en sectores productivos	0,08	3	0,24
AMENAZAS			
Competencia informal con precios más bajos	0,12	1	0,12
Alta sensibilidad al precio por parte de los clientes	0,1	2	0,2
Incremento de costos de importación y logística	0,1	2	0,2
Ingreso constante de nuevos competidores al mercado	0,09	2	0,18
Inestabilidad económica que afecta la inversión empresarial	0,09	2	0,18
	1		2,5

Anexo 3 *Ficha Entrevista Proveedor*

Datos generales

- **Tipo de instrumento:** Entrevista semiestructurada

- **Dirigida a:** Proveedor estratégico de equipos de protección personal
- **Objetivo:** Obtener información cualitativa sobre el comportamiento del mercado ecuatoriano de equipos de protección personal, tendencias del sector, requisitos de certificación, procesos de importación y distribución, así como recomendaciones estratégicas para microempresas del sector.
- **Lugar:** Quito, Ecuador
- **Fecha:** 6 de enero del 2026

2. Introducción de la entrevista

Buenos días/tardes.

La presente entrevista forma parte de un trabajo de titulación orientado al diseño de un plan estratégico con énfasis en el marketing digital para una microempresa dedicada a la comercialización de equipos de protección personal. La información proporcionada será utilizada exclusivamente con fines académicos y se tratará de manera confidencial. Agradecemos de antemano su tiempo y disposición para compartir su experiencia y conocimientos, los cuales serán de gran aporte para el desarrollo de esta investigación.

3. Preguntas de la entrevista al proveedor estratégico

1. Desde su experiencia, ¿cómo describiría la situación actual del mercado ecuatoriano de equipos de protección personal?
(Tendencias generales, crecimiento, demanda)
2. ¿Cuáles considera que son los equipos de protección personal con mayor demanda en el mercado actualmente?
(Guantes, botas, cascos, mascarillas, otros)
3. ¿Qué importancia tienen las certificaciones y normativas de seguridad en la comercialización de equipos de protección personal?
(Normas nacionales e internacionales)
4. Desde el punto de vista del proveedor, ¿qué requisitos mínimos debe cumplir una empresa para comercializar productos de seguridad industrial certificados?

5. ¿Cuáles son los principales retos que enfrentan las empresas en los procesos de importación de equipos de protección personal? (Costos, tiempos, trámites, logística)
6. ¿Qué dificultades considera más relevantes en la distribución de estos productos dentro del mercado ecuatoriano?
7. En su opinión, ¿cómo ha influido la digitalización y el uso de canales digitales en la comercialización de equipos de protección personal?
8. ¿Qué ventajas competitivas puede desarrollar una microempresa frente a empresas más grandes dentro de este sector?
9. ¿Qué recomendaciones estratégicas brindaría a una microempresa que busca crecer y posicionarse en el mercado de equipos de protección personal?
10. Desde su experiencia, ¿qué aspectos debería fortalecer una microempresa para mantener relaciones sólidas con sus proveedores y clientes?

Anexo 4 Formato Encuesta

Introducción

La presente encuesta forma parte de un trabajo de titulación orientado al diseño de un plan estratégico con énfasis en el marketing digital para la microempresa Tactical Company. La información recopilada será utilizada exclusivamente con fines académicos y se garantiza la confidencialidad de las respuestas. Agradecemos su colaboración.

Datos generales del instrumento

- **Tipo de instrumento:** Encuesta estructurada
- **Medio de aplicación:** Google Forms
- **Población objetivo:** Clientes de Tactical Company
- **Objetivo:** Conocer el nivel de satisfacción de los clientes, sus hábitos de compra y su percepción sobre el servicio y los canales digitales de la empresa.

Preguntas de la encuesta

Pregunta 1.

¿A qué sector pertenece la empresa o actividad económica que representa?

- ☐ Construcción
- ☐ Servicios técnicos / Mantenimiento
- ☐ Comercial
- ☐ Transporte
- ☐ Trabajo independiente
- ☐ Otro

Pregunta 2.

¿Con qué frecuencia adquiere equipos de protección personal (EPP)?

- ☐ Todos los días
- ☐ Varias veces por semana
- ☐ Una vez por semana
- ☐ Ocasionalmente

Pregunta 3.

¿Cómo conoció a Tactical Company?

- ☐ Recomendación
- ☐ WhatsApp
- ☐ Contacto directo / visita
- ☐ Otro

Pregunta 4.

¿Qué tan satisfecho está con los productos adquiridos en Tactical Company?

- ☐ Muy satisfecho/a
- ☐ Satisfecho/a
- ☐ Poco satisfecho/a
- ☐ Insatisfecho/a

Pregunta 5.

¿Cómo califica la atención recibida?

- ☐ Muy satisfecho/a
- ☐ Satisfecho/a
- ☐ Poco satisfecho/a
- ☐ Insatisfecho/a

Pregunta 6.

¿Qué elementos valora más al comprar EPP?

- ☐ Precio
- ☐ Calidad
- ☐ Certificación
- ☐ Disponibilidad
- ☐ Recomendación asesor

Pregunta 7.

¿Qué canal prefiere para comunicarse o realizar pedidos?

- ☐ WhatsApp
- ☐ Llamada telefónica
- ☐ Catálogo digital

- ☐ Página web
- ☐ Otro

Pregunta 8.

¿Qué productos o servicios adicionales le gustaría que se ofrezcan?

.....

Pregunta 9.

¿Recomendarías a Tactical Company como distribuidor de EPP?

- ☐ Sí
- ☐ No

Anexo 5 Plan de costos por estrategia del análisis financiero

Estrategia 1	Actividades	Costo mensual estimado (USD)
Fortalecimiento de la presencia digital	Creación y mantenimiento de perfiles en redes sociales	\$0
	Diseño básico de contenido (uso de Canva gratuito)	\$30
	Publicación y actualización de información	\$20
Total		\$50

Estrategia 2	Actividades	Costo mensual estimado (USD)
Optimización de la comunicación digital	Uso de WhatsApp Business	\$0
	Creación de catálogos digitales básicos	\$20
	Seguimiento digital a clientes (tiempo operativo interno)	\$30
Total		\$50

Estrategia 3	Actividades	Costo mensual estimado (USD)
Promoción de productos certificados	Diseño de piezas informativas sobre certificaciones	\$30
	Publicaciones educativas sobre uso y normativa	\$30
	Actualización de fichas técnicas digitales	\$20
Total		\$80

Estrategia 4	Actividades	Costo mensual estimado (USD)
Fidelización de clientes	Envío de promociones digitales	\$30
	Seguimiento postventa vía WhatsApp	\$20
	Atención personalizada digital	\$20
Total		\$70

Estrategia 5	Actividades	Costo mensual estimado (USD)
Publicidad digital de bajo costo	Campañas pagadas en redes sociales (pauta mínima)	\$100
	Segmentación básica de público	\$20
	Monitoreo y ajustes de campañas	\$10
Total		\$130

Estrategias	Costo promedio mensual (USD)
Estrategia 1	\$50
Estrategia 2	\$50
Estrategia 3	\$80
Estrategia 4	\$70
Estrategia 5	\$130
TOTAL GENERAL	\$380
COSTO ANUAL	4560

Anexo 6 Plan acción

Objetivo estratégico	Plan de acción	Estrategia	Acciones principales	Plazo	Presupuesto	Responsable	Indicador (KPI)
Fortalecer la presencia digital de Tactical Company	Fortalecimiento de la presencia digital	Uso sistemático de canales digitales autogestionados	Crear y mantener perfiles en redes sociales, publicar contenido informativo semanal, actualizar información institucional	Corto plazo	50	Gerente Comercial	Nivel de interacción digital (%)
Mejorar la comunicación y atención al cliente	Optimización de la comunicación digital con los clientes	Uso eficiente de WhatsApp Business	Elaborar catálogos digitales, configurar mensajes automáticos, realizar seguimiento postventa	Corto plazo	50	Gerente Comercial / Asistentes Comerciales	Tasa de conversión digital (%)
Diferenciar a la empresa mediante productos certificados	Promoción de productos certificados	Comunicación digital enfocada en calidad y normativa	Publicar contenido educativo, difundir fichas técnicas, informar sobre certificaciones	Mediano plazo	80	Asesor de ventas/Asistentes Comerciales	Crecimiento de ventas (%)
Incrementar la fidelización de clientes actuales	Fidelización de clientes	Atención personalizada y seguimiento digital	Enviar promociones, mantener contacto periódico, seguimiento postventa	Mediano plazo	70	Gerente Comercial	Nivel de fidelización de clientes (%)
Incrementar la cartera de clientes	Captación de nuevos clientes mediante marketing digital	Publicidad digital de bajo costo segmentada	Ejecutar campañas pagadas, segmentar público objetivo, monitorear resultados	Corto y mediano plazo	130	Gerente general	Crecimiento de clientes (%)

Referencias

- CEPAL. (2022). *Competitividad y digitalización en América Latina: Retos para las mipymes*. Naciones Unidas.
- Chaffey, D. (2017). *Digital business and e-commerce management* (6th ed.). Pearson Education.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (8.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (3.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- David, F. R. (2020). *Conceptos de administración estratégica* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Gitman, L. J. (2018). *Principios de administración financiera* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- INEC. (2023). *Estadísticas sobre micro, pequeñas y medianas empresas en Ecuador*. Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 167–176.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Dirección de marketing* (16.^a ed.). Pearson Educación.
- Lambin, J. J., & Schuiling, I. (2017). *Marketing estratégico y operativo: El enfoque europeo*. McGraw-Hill Education.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Pulizzi, J. (2014). *Epic content marketing*. McGraw-Hill Education.

Reyes, M. (2021). *Marketing digital para pymes: Estrategias para competir en entornos digitales*. Ecoe Ediciones.

Ryan, D. (2016). *Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation*. Kogan Page.

Strauss, J., & Frost, R. (2014). *E-marketing* (7th ed.). Pearson Education.