



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

DIRECCIÓN DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA

**INFORME DE INVESTIGACIÓN
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODALIDAD:
TRABAJO DE TITULACIÓN**

TEMA:

**PLAN ESTRATÉGICO 2019-2023 PARA LA EMPRESA
PRODUCTORA DE PITAHAYA AMARILLA ORGÁNICA
PROECOMANA S.A. DE LA CIUDAD DE CALCETA**

AUTORES:

**ING. JULISSA LORENA AYALA ZAMBRANO
ING. CATHERINE DENISSE CALDERÓN FIGUEROA**

TUTORA:

DR.C EVIS DIÉGUEZ MATELLÁN

CALCETA, NOVIEMBRE 2019

DERECHOS DE AUTORÍA

Julissa Lorena Ayala Zambrano y **Catherine Denisse Calderón Figueroa**, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, que se han respetado los derechos de autor de terceros, por lo que asumimos la responsabilidad sobre el contenido del mismo, así como ante la reclamación de terceros, conforme a los artículos 4, 5 y 6 de la Ley de Propiedad Intelectual.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido en el artículo 46 de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

.....
**ING. JULISSA LORENA
AYALA ZAMBRANO**

.....
**ING. CATHERINE DENISSE
CALDERÓN FIGUEROA**

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Evis Diéguez Matellán certifica haber tutelado el trabajo de titulación **PLAN ESTRATÉGICO 2019-2023 PARA LA EMPRESA PRODUCTORA DE PITAHAYA AMARILLA ORGÁNICA PROECOMANA S.A. DE LA CIUDAD DE CALCETA**, que ha sido desarrollado por Julissa Lorena Ayala Zambrano y Catherine Denisse Calderón Figueroa, previa la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas, de acuerdo al Reglamento de unidad de titulación de los programas de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
DR.C EVIS DIÉGUEZ MATELLÁN

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** el trabajo de titulación **PLAN ESTRATÉGICO 2019-2023 PARA LA EMPRESA PRODUCTORA DE PITAHAYA AMARILLA ORGÁNICA PROECOMANA S.A. DE LA CIUDAD DE CALCETA**, que ha sido propuesto, desarrollado y sustentado por **Julissa Lorena Ayala Zambrano y Catherine Denisse Calderón Figueroa**, previa la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas, de acuerdo al Reglamento de unidad de titulación de los programas de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
COLUMBA BRAVO MACÍAS,
Ph.D.

MIEMBRO

.....
JESSENIA ZAMORA CUSME,
Ph.D

MIEMBRO

.....
MARIA PIEDAD ORMAZA
MURILLO Ph.D.

PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que nos dio la oportunidad de crecer como seres humanos a través de una educación superior de calidad y en la cual hemos forjado nuestros conocimientos profesionales día a día;

A los docentes de la Maestría en Administración de Empresas quienes nos brindaron sus excelentes conocimientos para formarnos como profesionales proactivos.

A la coordinación de la maestría precedida por el Ing. Alexander Palacios Zurita, Mg., y la Dirección de Posgrado y formación continua dirigida por la Dr.C María Fernanda Garzón quienes estuvieron prestos para apoyarnos en este proceso.

A nuestra tutora Dr.C Evis Diéguez Matellán, por su excelente guía en el desarrollo de este trabajo de titulación, sus conocimientos y experiencias fueron un gran aporte para llegar a la meta planteada.

Al Gerente de la empresa Proecomana S.A y su equipo de trabajo, quienes con su valioso aporte fueron participes del desarrollo del trabajo de titulación.

.....
**ING. JULISSA LORENA
AYALA ZAMBRANO**

.....
**ING. CATHERINE DENISSE
CALDERÓN FIGUEROA**

DEDICATORIA

A Dios, eje principal de mi vida.

A mis padres Orlando y Lorena, por ser mi pilar fundamental y apoyarme durante este proceso.

A mis hermanos Brian y Ronaldo, mi tía Loli y a toda mi familia que son mi fuente de inspiración.

.....
ING. JULISSA AYALA ZAMBRANO

DEDICATORIA

A Dios motor principal de mi vida, por ser el ser de luz que me guio y dio la fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres Olga y Rolando, quienes son la fuente de inspiración para el cumplimiento de mis metas; todo lo que me propongo lo hago por el amor a ellos.

A mi hermano Jonathan, por brindarme siempre ese apoyo moral, esa mano amiga, ese amor de hermanos en cada meta propuesta, y a mi familia por ser ese empuje para que cumpla mis objetivos.

A mis Amigas Zulen, Wendy; mis compañeros de maestría Julissa y Richard; compañeros de trabajo Mary y Vanessa, por estar a mi lado en este proceso importante para mi vida profesional.

.....
ING. CATHERINE DENISSE CALDERÓN FIGUEROA

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
DEDICATORIA	vii
CONTENIDO GENERAL.....	viii
CONTENIDO DE TABLAS	x
CONTENIDO DE FIGURAS.....	x
RESUMEN	xii
PALABRAS CLAVE	xii
ABSTRACT.....	xiii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	4
1.3. OBJETIVOS	6
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	6
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.4. IDEA A DEFENDER	6
CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	7
2.1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	8
2.1.1. ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	8
2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	9
2.3. MODELOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	10
2.4. COMPONENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	13
2.4.1. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN	13
2.4.2. HERRAMIENTAS PARA LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN.....	15
2.4.3. ANÁLISIS FACTORES EXTERNOS.....	17
2.4.4. ANÁLISIS FACTORES INTERNOS	23
2.4.5. HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.	24
2.4.6. OBJETIVOS	29
2.4.7. ESTRATEGIAS.....	30
2.5. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	31

2.5.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	32
2.5.2. PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LAS PYMES	33
2.6. AGRICULTURA ORGÁNICA	35
2.7. FRUTO PITAHAYA	36
2.7.1. CARACTERÍSTICAS Y ORIGEN DEL ORIGEN DEL FRUTO PITAHAYA.....	36
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	39
3.1. UBICACIÓN	39
3.2. DURACIÓN	39
3.3. VARIABLES EN ESTUDIO.....	39
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	40
3.5. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.6. TÉCNICAS	43
3.6.1. HERRAMIENTAS.....	45
3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	46
3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.8.1. FASE I. DESARROLLO DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA PROECOMANA S.A.....	47
3.8.2. FASE II DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA EMPRESA PROECOMANA S.A. PARA HACER FRENTE A LA DEMANDA INTERNACIONAL EXISTENTE EN EUROPA DE PITAHAYA ORGÁNICA AMARILLA.....	49
3.8.3. FASE III ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO, PLAN DE ACCIÓN Y ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA PROECOMANA S.A.....	52
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	53
4.1. RESULTADOS.....	53
FASE 1 DESARROLLO DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA PROECOMANA S.A.	53
FASE 2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA EMPRESA PROECOMANA S.A. PARA HACER FRENTE A LA DEMANDA INTERNACIONAL EXISTENTE EN EUROPA DE PITAHAYA ORGÁNICA AMARILLA.....	53
FASE 3 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO, PLAN DE ACCIÓN Y ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA PROECOMANA S.A	78
4.2. DISCUSIÓN	88
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	90

BIBLIOGRAFÍA	92
ANEXOS	104

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 2 2 Clasificación según volúmenes de venta de la Pyme	33
Tabla 2 3 Composición nutricional de la pitahaya amarilla.	36
Tabla 3 1 Población de proveedores de pitahaya amarilla.	46
Tabla 3 2 Diseño de la Planificación del Grupo focal para la declaración de la misión y visión.....	47
Tabla 3 3 Esquema para el establecimiento de objetivos	52
Tabla 4 1 Lista de expertos evaluados	59
Tabla 4 2 Lista de variables seleccionadas según perspectiva de expertos y relación de los investigadores.	61
Tabla 4 3 Evaluación de la rivalidad entre empresas competidores.	65
Tabla 4 4 Evaluación de la entrada de nuevos competidores.....	67
Tabla 4 5 Evaluación de desarrollo potencial de productos sustitutos.....	68
Tabla 4 6 Evaluación de poder de negociación en proveedores	69
Tabla 4 7 Evaluación de poder de negociación en consumidores	69
Tabla 4 8 Matriz de perfil competitivo.....	76
Tabla 4 9 Matriz de la evaluación de los Factores Externos.....	77
Tabla 4 10 Matriz evaluación de los Factores Internos.....	78
Tabla 4 11 Matriz de objetivos a corto plazo	80
Tabla 4 12 Propuesta de plan de acción(objetivos a corto plazo) para la empresa y grupos de interés	81
Tabla 4 11 Matriz de objetivos a largo plazo	83
Tabla 4 13 Propuesta de plan de acción (objetivos a largo plazo)para la empresa y grupos de interés..	84
Tabla 4 12 Matriz FODA de estrategias.	85

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2 1 Hilo conductor de la temática planeación estratégica de la empresa Proecomana S.A.....	7
Figura 2 2 Modelo de planeación estratégica según David (2013)	10
Figura 2 3 Modelo de planeación estratégica según Ruiz (2012)	11
Figura 2 4 Modelo de planeación estratégica según Lozano y Torres (2017).....	11
Figura 2 5 Modelo de planeación estratégica según Ussman (2004) Citado por (Arnoldo, 2017)	12
Figura 2 6 Estructura del Fruto.....	37
Figura 3 1 Imagen de la ubicación de la investigación. Fuente: (Google Maps)	39
Figura 3 2 Escala Likert	50
Figura 4 1 Gráfico de la evaluación de los expertos sobre el grado de influencia de las variables de la rivalidad entre competidores.....	70

Figura 4 2 Gráfico de la evaluación de los expertos sobre el grado de influencia de las variables de la entrada de nuevos competidores.....	71
Figura 4 3 Gráfico de la evaluación de los expertos sobre el grado de influencia de las variables del desarrollo potencial de productos sustitutos. . .	71
Figura 4 4 Gráfico de la evaluación de los expertos sobre el grado de influencia de las variables del poder de negociación con proveedores..	72
Figura 4 5 Gráfico de la evaluación de los expertos sobre el grado de influencia de las variables del poder de negociación con consumidores.....	73
Figura 4 6 Foda de la empresa Proecomana S.A.....	75

CONTENIDO DE ANEXOS

Anexo 1 Grupo focal para la declaración de la misión de visión	106
Anexo 2 Analisis de las 5 fuerzas de porter	110
Anexo 3 Método delphi	112
Anexo 4 Entrevistas	123
Anexo 5 Resultados de la evaluación de los expertos mediante el método torgerson.....	128

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo la realización de un plan estratégico para una empresa que exportará pitahaya amarilla orgánica a mercados europeos, como primer mercado España. La empresa Proecomana S.A, tiene la necesidad que en las zonas rurales de cantones Junín, Tosagua y Bolívar los agricultores realicen producción de pitahaya amarilla mediante agricultura orgánica para abastecer y cubrir porcentaje de demanda insatisfecha al mercado antes mencionado, para lo cual se planteó misión y visión elaborada con la técnica grupo focal con participación de miembros de la empresa e investigadoras. Posteriormente se llevó a cabo un estudio externo, desarrollado con la técnica del análisis PEST por medio de búsqueda bibliográfica, a su vez el estudio de las 5 fuerzas de Porter, con los datos recabados se elaboraron la “matriz EFE” y “MPC”, seguido se efectuó el análisis interno aplicando la entrevista y se realizó la matriz EFI. Una vez obtenida la información se plantearon objetivos y posterior la matriz FODA donde se estructuró las estrategias para aprovechar las fortalezas y oportunidades existentes, que fueron enfocadas a la fomentar la producción de pitahaya orgánica, puesto que el estudio reflejo que no se encontraban realizando este tipo de producción en la zona estudiada, a su vez es escasa la cantidad de productores de esta fruta exótica, y a su vez la búsqueda de alianzas estratégicas con distribuidores extranjeros para posicionarse en el mercado; finalmente se estructuró un plan de acción que permitirá a la empresa alcanzar el fiel cumplimiento de lo planteado.

PALABRAS CLAVE

Plan estratégico, pyme, producción de pitahaya, agricultura orgánica, plan de acción.

ABSTRACT

The objective of this research was to carry out a strategic plan for a company that will export organic yellow pitahaya to European markets, as Spain's first market. The Proecomana SA company, has the need that in the rural areas of Junín, Tosagua and Bolívar cantons, the farmers carry out production of yellow pitahaya through organic agriculture to be able to supply and cover the percentage of an unsatisfied demand to the aforementioned market, for which its mission and vision was to be developed with the focus group technique with the participation of the members of the company and researchers. Subsequently, an external study was carried out, developed with the PEST analysis technique through bibliographic search, and in turn the study of Porter's 5 forces, with the data collected, the respective "EFE matrix" and "MPC"; followed by this activity, the internal analysis was carried out applying the interview and the EFI matrix was carried out. Once the information was obtained, the long-term and subsequent objectives of the SWOT matrix were proposed, where the strategies were structured to take advantage of existing strengths and opportunities, which were focused on promoting the production of organic pitahaya, since the study reflected that this type of production was carried out in the studied area; in turn, the quantity of producers of this exotic fruit is scarce, and in turn the search for strategic alliances with foreign distributors to achieve market positioning; finally, an action plan was structured that will allow the company to achieve faithful compliance with the above.

KEY WORDS

Strategic plan, SME, pitahaya production, organic agriculture, action plan.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El crecimiento económico en algunos países se debe a la agricultura que se desarrolla en las zonas rurales que la conforman familias dedicadas a esta actividad, que “impulsa la economía de la mayoría de los países en desarrollo. Son 2 570 millones de personas que dependen de la agricultura, la caza, la pesca o la silvicultura para su subsistencia, representando el 42% de la humanidad” así lo corrobora (Food and Agriculture Organization [FAO], 2015).

En este contexto, el mundo se encuentra enfrentando problemáticas relacionadas a la agricultura convencional, que han dejado graves secuelas por la utilización de agroquímicos, ante esto surge la agricultura orgánica que según la International Federation of Organic Agriculture Movement (IFOAM, 2014) “es un sistema de producción que mantiene y mejora la salud de los suelos, ecosistemas y las personas basadas fundamentalmente en procesos ecológicos, la biodiversidad y los ciclos adaptados a las condiciones locales, sin usar insumos que tengan efectos adversos”.

En el Ecuador, según estudios “la agricultura es uno de los ejes principales sobre los que se desenvuelve la economía del país, tanto en el ámbito económico como en la seguridad alimentaria. El reporte de Productividad Agrícola del Ecuador señala que esta actividad aporta un promedio de 8.5% al Producto Interno Bruto (PIB), siendo el sexto sector que aporta a la producción del país” (Andrade, 2017). Para la Agencia de Promoción de Inversores de Manabí (2016), esta es una provincia especializada en agricultura, en relación con el resto del país. Esta misma fuente expone que “el gran tamaño del sector agrícola es un tema clave para el desarrollo de la economía manabita. Además, este sector agrícola es uno de los más diversos del Ecuador, debido al tamaño de la provincia, la estabilidad climática y la topografía de sus suelos aptos para cultivos”.

Por otro lado, actualmente, “la pitahaya comenzó a ganar consumidores en Manabí, después de 10 años de haber sido introducida. Esta fruta exótica y nativa

de las zonas tropicales de centro y sur América, tiene un dulce sabor que cautiva” (Agencia de Promoción de Inversores de Manabí, 2016).

La empresa “PROECOMANA S.A” quien realiza sus actividades productivas en la provincia de Manabí, elaboró estudios de factibilidad para la creación de una unidad agro productiva para la exportación de pitahaya orgánica de productores de las zonas rurales de Junín, Tosagua y Bolívar a países europeos. Se identificó en dicho estudio que la empresa no puede responder a la demanda internacional de pitahaya orgánica al no contar con proveedores en estas zonas a pesar de que algunas familias encuentran realizando actividades agrícolas orientas a la producción de pitahaya amarilla de manera convencional, esto se debe a que según afirma Baca (2019) en un Boletín de Observatorio de Cambio Rural (OCARU) gran parte de los agricultores realizan actividades agrícolas convencionales en mayor proporción que la orgánica por motivos de: “falta de conocimiento para la preparación del suelo, tierras contaminadas por la producción convencional, falta de preparación de los productores en lineamientos establecidos desde la cosecha hasta su empaque, y por los altos costos de producción orgánica”.

La empresa “PROECOMANA S.A” fue constituida como sociedad anónima en el año 2018, se dedica al desarrollo de negocios agroindustriales de sus proyectos propios y productivos, creando unidades de producción en los sectores agros productivos, agroindustriales y bioacuáticos mediante apoyo de inversión extranjera de créditos no reembolsables. La compañía ha detectado una “creciente demanda de consumo de pitahaya amarilla de origen ecuatoriano en el mercado extranjero”, tal como lo expuso Bustamante (2018). Por otro lado Arrieta, Chacón, Monterrosa, Montes, Vargas (2018) exponen que “en la actualidad, las exportaciones de esta fruta exótica suman US\$ 2,6 millones y presentaron un crecimiento en el último año de 18,1%”. Así mismo, cabe destacar que el “precio referencial de exportación por tonelada de pitahaya también ha presentado un crecimiento promedio anual positivo de 11%”. A su vez la empresa también identificó que existe un auge de consumo de productos orgánicos, especialmente en los países Europeos que da una tendencia de crecimiento del “14% desde el 2016 al 2021”. (Lira, 2019)

En referencia a lo expuesto, la empresa "PROECOMANA S.A" desea incentivar a las familias de las zonas rurales que se encuentran produciendo pitahaya amarilla mediante agricultura convencional, lo realicen de forma orgánica para poder así contar con la producción necesaria para satisfacer la demanda internacional, y, de esta manera brindar un crecimiento económico a la zonas integradas al proyecto, evitar la contaminación de los suelos y aprovechar la oportunidad de exportación de esta fruta exótica.

Para que la empresa pueda llevar a cabo la ejecución de su enfoque productivo, deberá realizar un diagnóstico que le permita evaluar el comportamiento actual de los factores internos y externos a la organización para así desarrollar un plan estratégico que le permita cumplir su objetivo principal. Ante esto se observa que es necesario elaborar una planeación estratégica para que el administrador conozca el medio de "cómo organizar a las personas y sus recursos e incluso tener una idea clara de lo que se necesita organizar" (Palacios, 2016) y de acuerdo con lo planteado por Arnoldo (2017) un Plan Estratégico permite en una pyme agro-productiva "un desarrollo coherente de la empresa, coordinando acciones de las diferentes áreas mediante criterios unificados para el éxito de la organización".

Para David (2013). Existen empresas que no llevan a cabo planeación estratégica por la falta de conocimiento sobre el desarrollo de esta, no dedican tiempo para planear, no desean invertir dinero en estudios internos y externos, y en ocasiones se encuentran acostumbrado al éxito actual de la empresa que no ven necesario realizar planes estratégicos. Las consecuencias que asumen las empresas de no realizarla son no contar con una estructura para mejorar la coordinación y el control de actividades, no fomentan una actitud favorable hacia el cambio, poco grado de disciplina y formalidad a la dirección de una empresa. Para Pavón, Dominí, Suárez, Almenares, Yong Chon y Benítez, (2015). En la actualidad muchas entidades productivas y de servicio del sector agrícola y agrario, combinan la planeación estratégica con la dirección por objetivos que vista en su integralidad, son claves, que concilian las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización, a fin de definir un

sistema de objetivos y estrategias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades.

Al no contar con planeación estratégica según Flores (2016) las empresas del sistema agro productivo carecen de optimización de los recursos humanos e inversión y las distintas áreas no trabajan articuladamente. Es por ello que al no tener desarrollada una planificación estratégica la empresa PROECOMANA S.A requiere de políticas y estrategias que le permitan cumplimentar la demanda existente de pitahaya amarilla orgánica en el mercado internacional por lo que se limita la toma de decisiones por parte de los grupos de interés y poder así incentivar a la producción de pitahaya amarilla orgánica, con la debida certificación y lograr abastecer al mercado objetivo que esta empresa desea captar.

Con estos antecedentes los investigadores plantearon la siguiente formulación del problema.

¿Cómo la empresa PROECOMANA S.A a través de la planificación estratégica puede responder a la demanda internacional de pitahaya amarilla orgánica?

1.2. JUSTIFICACIÓN

En el ámbito social, esta investigación desarrollará acciones y estrategias que directamente beneficien a las personas dedicadas a la producción agrícola en el medio rural residentes de las comunidades de Junín, Tosagua y Bolívar de la provincia de Manabí; lo cual suman alrededor de “1285 personas” (Quevedo, 2018, p 67), quienes serán partícipes en dicho programa, con la oportunidad de abastecer un mercado extranjero con altos niveles de consumo de frutas tropicales orgánicas.

Mediante la planeación estratégica la empresa PROECOMANA S.A, tendrá un conjunto de estrategias guiadas a alcanzar el crecimiento económico, posicionamiento en el mercado y liderazgo empresarial, puesto que el diagnóstico externo e interno que se desarrollará en el plan permitirá conocer el mercado donde se posicionará, y por ende la empresa tendrá un mejoramiento notable en la proyección de sus índices financieros y de rentabilidad, buscando tácticas para lograr abastecer la demanda; y así obtener una alta fuente de ingresos. Por otro

lado, se busca cumplir con el objetivo 6, del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, eje 2 “Economía al servicio de la sociedad”, que hace referencia al “Desarrollo de las capacidades productivas y del entorno, para lograr la soberanía alimentara y el Buen vivir Rural”, puesto que el estudio diseña estrategias que permitan captar la oportunidad de demanda internacional integrando a los productores de la zonas rurales de Junín, Tosagua y Bolívar como proveedores directos de pitahaya orgánica. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [SENPLADES], 2017)

En el ámbito ambiental, esta investigación busca una agricultura orgánica alejada de la utilización de productos que atentan al deterioro de las tierras fértiles de la provincia, que día a día sufren el desgaste de minerales por la utilización de agroquímicos. A su vez, en este contexto se encuentra cumpliendo con el objetivo 3, del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 que refiere a “Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones”, puesto que al incentivar la agricultura orgánica se está respetando los valores éticos de precautelar y mantener un ambiente libre de contaminación y a su vez ser responsables con la calidad de productos libres de químicos. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017). Así mismo, cumple con uno de los objetivos de Desarrollo del Milenio que impulsa “Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente”. (Naciones Unidas, 2015)

En el transcurso de las dos últimas décadas, se ha buscado reducir significativamente la pobreza, planteado en los objetivos de Desarrollo del Milenio como el “objetivo 1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre”. Esta investigación impulsa a que la Empresa PROECOMANA S.A, tenga una guía estratégica que le permita crecer y posicionarse en el mercado y por ende brindar fuentes de trabajo al insertar proveedores de pitahaya amarilla orgánica y aportar a la soberanía alimentaria mediante el consumo de un producto de calidad sin altos porcentajes de químicos. (Naciones Unidas, 2015)

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan estratégico 2019-2023 para la empresa PROECOMANA S.A. como vía para que se satisfaga la demanda internacional de pitahaya amarilla orgánica.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Desarrollar la declaración de la misión y visión de la Empresa PROECOMANA S.A.

Diagnosticar la situación interna y externa de la empresa PROECOMANA S.A. para hacer frente a la demanda internacional existente en Europa de pitahaya orgánica amarilla.

Establecer los objetivos a largo plazo, plan de acción y estrategias para la empresa PROECOMANA S.A

1.4. IDEA A DEFENDER

La empresa PROECOMANA S.A a través de la planificación estratégica puede responder a la demanda internacional de pitahaya amarilla orgánica, contando con proveedores de las comunidades rurales de Junín, Tosagua y Bolívar.

CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Para el desarrollo de la presente investigación se deben tomar en cuenta conceptos referenciales para el entendimiento y comprensión de la misma, para lo cual se presenta a continuación el hilo conductor de las temáticas a considerar (imagen 2.1):

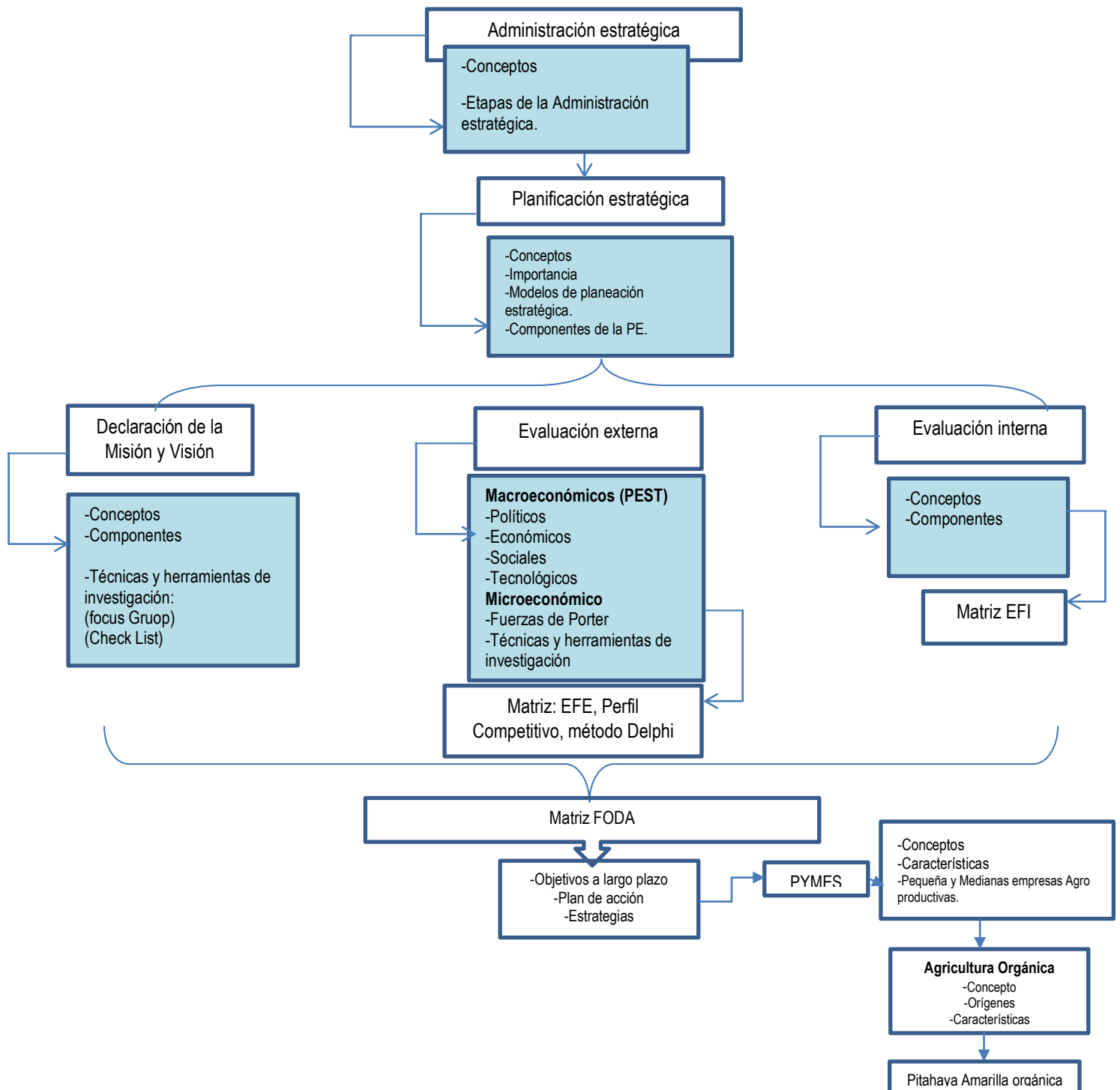


Figura. 2.1 Hilo conductor de la temática planeación estratégica de la empresa Proecomana S.A
Elaborado por: Autoras

2.1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

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

Un desafío debido a que va mucho más allá de impartir órdenes a los miembros de la organización. La dirección estratégica de una organización depende de una serie de consideraciones. Entre ellas están el análisis de dos entornos (interno y externo) de la organización, el establecimiento de directrices organizacionales (metas y objetivos), la formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocio, funcional), la implementación de la estrategia y el control estratégico. (Lana, 2016, p 1)

Para Padilla y Terán (2017) “La administración estratégica proporciona un conjunto de técnicas y herramientas provenientes del desarrollo teórico práctico de las ciencias administrativas que pueden ser utilizadas crítica y creativamente por los futuros especialistas” (p 9).

Según las referencias la administración estratégica está enfocada al manejo de los planes debidamente estructurados al cumplimiento de los objetivos organizacionales; la selección, evaluación y ejecución de las estrategias depende de un buen proceso de direccionamiento de las mismas.

2.1.1. ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Para David (2013) “El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias” (p 5).

1. La **formulación de estrategias** implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a

largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir.

2. La **implementación de la estrategia** requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional.
3. La **evaluación de estrategias** es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales:
 - 1) revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales,
 - 2) medir el desempeño y
 - 3) aplicar acciones correctivas. La evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito de hoy, no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones complacientes con ellas mismas tienden a desaparecer.

2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación (o planificación) estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos. (Arturo, 2014, p 22)

Según David (2013) la administración estratégica permite que una organización sea más proactiva que reactiva en lo que se refiere a dar forma a su futuro; permite que una empresa inicie e influya las actividades (en vez de sólo

responder a ellas) y, de esta manera, ejercer control sobre su propio destino. (p 14)

“La planeación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos” (Chiavenato, 2017, p 2).

La planificación estratégica se la identifica como planes y metas que se establecen en las empresas para un largo plazo, en la elaboración participan los miembros de la organización y para su cumplimiento los ejecutivos son responsables de velar por el desarrollo y ejecución con la finalidad de alcanzar el crecimiento de la organización

2.3. MODELOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Afirma David (2013) “el proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes principales del modelo produce un cambio en alguno o en todos los demás componentes” (p 11).

A continuación se muestra el modelo de administración estratégica propuesto por David (2013) el cual se presenta hasta el proceso de planeación estratégica (p11) (figura 2.1).

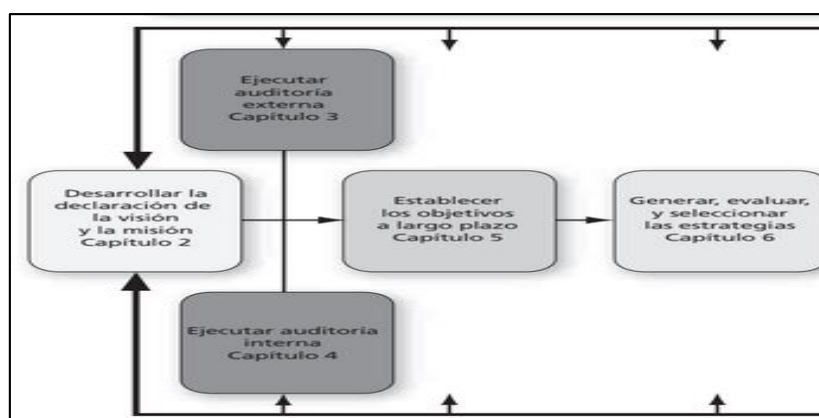


Figura 2.1 Modelo de planeación estratégica según David (2013)

Para la percepción de otros autores tales como Ruiz (como se citó en Palacios, 2016); Modelo de Lozano y Torres (2017); Modelo de Araque y Cruz, (2014); Ussman (2004), presentan los siguientes modelos de planeación estratégica.



Figura 2.3. Modelo de planeación estratégica según Ruiz (2012)



Figura 2.4. Modelo de planeación estratégica según Lozano y Torres (2017)



Figura 2.5. Modelo de planeación estratégica según Ussman (como se citó en Arnoldo, 2017)

De acuerdo a la búsqueda bibliográfica, se logró detectar de algunas referencias de diferentes autores los modelos de planeación estratégica propuesto o utilizados en sus investigaciones:

Según David (2013) “detalla un modelo basado en la declaración de la misión y visión, la auditoría externa e interna, establecimiento de objetivos a largo plazo y la generación, evaluación y selección de estrategias” (p 14).

Por otro lado, Ruiz (como se citó en Palacios, 2016) quien nos propone un modelo pasado en tres etapas divididas en: Análisis del entorno, en este acápite se estudia todos los componentes de la industria, análisis de la competencia, Autodiagnóstico, planeación de escenarios. Seguidamente tenemos a la Formulación que detalla los escenarios como, objetivos, planes de acción y Programación del cumplimiento de la meta. (p 11)

Por otro lado en el 2017, en la investigación presentada por Lozano y Torres (2017, p 405-416) integra un modelo semejante al de (David, 2013, p 14) diferenciado por la inclusión de una etapa que permitiría determinar medidas de

control de la planeación estratégica y como etapa final trasladar a la visión contestando las preguntas ¿Qué medios? Y ¿Qué aspiramos?.

Por último Ussman (como se citó en Arnoldo 2017,p 23-34) autor que propone un modelo adaptado a empresas familiares, de las cuales enfoca en su literatura que estas no realizan un modelo amplio de planeación estratégica lo cual generaba que tan solo tenían un promedio de edad máximo de 20 años, por tal identifica etapas similares a los autores mencionados corroborando con Ruiz (como se citó en Palacios, 2016, p 11) y Araque y Cruz (2014, p 19-99).

2.4. COMPONENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En esta parte del desarrollo teórico se enumeran componentes de la planeación estratégica que tributan al objetivo de la investigación, las cuales fueron tomadas del modelo propuesto por (David 2013, p 11).

2.4.1. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN

De acuerdo con David (2013) la declaración de misión y visión se encuentra planteada en el modelo propuesto por este autor, y se presenta de la siguiente forma:

2.4.1.1. DEFINICIÓN DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

La definición en relación a lo que representa la misión de detalla en “La declaración de la misión es una “afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado. (David, 2013, p 11)

“La misión institucional es uno de los principales documentos de la filosofía y su objetivo fundamental es dirigir, estimular y guiar la búsqueda de oportunidades con el fin de reforzar el compromiso y la trayectoria de la organización” (Samára, Souza, Rogerio, 2014).

Para Collins & Porras (como se citó en Samára, Souza, Rogerio, 2014) “en el ámbito interno la definición adecuada de la misión ayuda en el proceso de motivación entre la organización y sus empleados”.

La misión es la razón de ser de la empresa, responde a la pregunta ¿Qué me encuentro haciendo?, por tal toda empresa posee indivisiblemente una misión, aunque no la haya plasmado en escrito.

2.4.1.2. COMPONENTES DE LA DECLARACIÓN DE MISIÓN

Para David (2013) “la declaración de misión puede variar en cuanto a extensión, contenido, formato y especificidad. Casi todos los profesionales y académicos de administración estratégica consideran que una declaración efectiva debe tomar en consideración los componentes” (p 23).

1. Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos o servicios. ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?
3. Mercados. En términos geográficos, ¿en dónde compete la empresa?
4. Tecnología. ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad. ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. Filosofía. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?
7. Concepto propio: ¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?
8. Preocupación por la imagen pública: ¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?
9. Interés en los empleados: ¿son los empleados un activo valioso de la empresa?

2.4.1.3. DEFINICIÓN DE LA DECLARACIÓN DE LA VISIÓN

La visión es así un objetivo que, partiendo de la propia identidad, recoge las esencias de la misión y sirve de orientación a los niveles inferiores de decisión al tiempo que contribuye a dotarles de energía. De este modo actúa como marco del conjunto del proceso; es una mancha en el horizonte, que fija la dirección en la que avanzar y estimula a hacerlo. (Fernández, 2017, p 189)

La visión empresarial es una de las variables que va permitir que se den las relaciones entre actores que fabrican productos y otros que los comercializan. Por esto aquí se propone que una de las variables analíticas en el éxito de las empresas sea la capacidad empresarial, ya que la reestructuración productiva y la modernización industrial. (Martínez y Espinoza, 2017)

La visión es lo que la empresa aspira alcanzar en un tiempo determinado, responde a lo logrado y permite marcar un propósito establecido. Este elemento de la planeación estratégica determina si la empresa tuvo éxito.

Según la literatura citada, se puede comprender que las empresas deben definir la perspectiva hacia el futuro de la misma, por lo tanto, la visión es a dónde quiere llegar la empresa. Es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se convertirá.

2.4.2. HERAMIENTAS PARA LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN

Para la exploración de información la investigación cuenta con técnicas y herramientas que le servirán de ayuda para examinar datos importantes de la empresa, y a fin de cumplir con la elaboración de la misión y visión de la misma. Para Hamui-Sutto y Varela (2012). La técnica de grupo focal es particularmente útil para explorar los conocimientos y experiencias de las personas en un ambiente de interacción, que permite examinar lo que la persona piensa, cómo piensa y por qué piensa de esa manera. El trabajar en grupo facilita la discusión y activa a los participantes a comentar y opinar. Por otro lado, el autor expone que existen otras técnicas similares al grupo focal, que se pueden diferenciar por sus particularidades para responder a las preguntas de investigación. Así, la observación directa es más apropiada para estudios de roles sociales en una organización, en tanto, que el grupo focal es particularmente sensible para el estudio de actitudes y experiencias.

2.4.2.1. GRUPOS FOCALES

Según Hamui-Sutto y Varela (2012) “La técnica de grupos focales es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos”.

Para Salahada et al., (2015) “El grupo focal se caracteriza por ser un grupo de discusión que posibilita el diálogo sobre un asunto en especial, vivido y compartido mediante experiencias comunes, a partir de estímulos específicos para el debate que reciben los participantes”

Los grupos focales según la percepción de los autores mencionados, esta técnica permite obtener datos mediante de un grupo de personas afines a la investigación que exponen sus ideas, criterios sobre el objeto a estudio.

PASOS PARA REALIZAR UN GRUPO FOCAL

Para Escobar y Bonilla (2017) a continuación presenta una serie de pasos para planear y realizar un grupo focal; estos corresponden a una recopilación de diferentes autores. (p 56)

- Primer paso, establecer los objetivos
- Segundo paso, diseño de la investigación
- Tercer paso, desarrollo del cronograma
- Cuarto paso, selección de los participantes
- Quinto paso, selección del moderador
- Sexto paso, preparación de preguntas estímulo
- Séptimo paso, selección del sitio de reunión
- Octavo paso, logística
- Noveno paso, desarrollo de la sesión
- Décimo paso - análisis de la información

MODERADOR

El moderador debe conducir a los participantes a una conversación. Las responsabilidades básicas de éste son: mantener la discusión en un solo tema y

ritmo, involucrar a los individuos en la conversación y establecer un ambiente de confianza que elimine las barreras de la comunicación. Al inicio del grupo focal, el moderador deberá describir el protocolo de la discusión e indicar que la conversación será grabada. (Escobar y Bonilla, 2017, p 58)

2.4.2.2. LISTA DE CHEQUEO

Para el SPG consulting Grup (2015) “Esta herramienta se utiliza para recolectar datos en un formato lógico. Sirve como herramienta de transición entre la recolección de datos y el uso de técnicas más elaboradas”.

Su objetivo primordial es lograr que el recolector de la información esté en capacidad de reunir y organizar datos en un formato tal que les permita un análisis eficiente y fácil.

2.4.3. ANÁLISIS FACTORES EXTERNOS

Según el modelo propuesto por David (2013) para realizar la planeación estrategia se debe elaborar la auditoria externa del entorno macroeconómico y microeconómico.

2.4.3.1. MACROECONÓMICOS-ANÁLISIS PEST

Para Espinosa (2013) en el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para una empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. (p 23)

Para Sandoval (2012), el análisis PEST es aquel que presentará un análisis de las posibles amenazas y oportunidades que se puedan encontrar en el ambiente externo de la empresa. Para esto, se hace un análisis individual de cada ámbito que compone el macro entorno los cuales son: económico, político, tecnológico, social y ambiental. (p13)

Entonces tenemos que, el análisis PEST es aquel que evalúa los factores políticos, legales, económicos, tecnológicos, sociales del ambiente que rodea el sector objeto a estudio, para así determinar las posibles oportunidades y amenazas que se presenten.

En una empresa siempre se tienen que tener en cuenta los elementos externos del entorno, que si bien es cierto son fuerzas que no son controlables por parte de la empresa, pero si influyen sobre ella, ya que estos pueden afectar a la situación de la organización. Tenemos que tener en cuenta tanto el macro entorno como el micro entorno. Es fundamental analizar estos dos elementos de una forma minuciosa ya que de ellos se derivan oportunidades y amenazas que la empresa tendrá que aprovechar o evitar de cara al intercambio en el mercado.

Dentro de los aspectos que integran el análisis PEST, David (2013) presenta los siguientes variables o aspectos:

ASPECTOS ECONÓMICOS

David (2013) los factores económicos tienen un impacto directo en el atractivo potencial de las diferentes estrategias.

Por ejemplo, cuando las tasas de interés suben, los fondos necesarios para la expansión del capital se vuelven más costosos o inalcanzables. Además, a medida que las tasas de interés aumentan el ingreso discrecional disminuye y la demanda de bienes discretivos cae. Cuando los precios de las acciones se elevan, aumenta también la conveniencia de que los valores bursátiles actúen como fuente de capital para el desarrollo de mercados. Asimismo, cuando el mercado sube, la riqueza del consumidor y de los negocios aumenta. (p 65)

Los especialistas consideran el estado de la economía en que negocian tanto a corto plazo, como a largo plazo. Esto es especialmente cierto al planear, donde se debe y necesita de analizar:

1. Los tipos de interés.
2. El nivel de la tasa de empleo, de la inflación y de la renta per cápita.
3. Las perspectivas a largo plazo del producto interno bruto de la economía (GDP) (Araque y Cruz, 2014, p 32-33)

SOCIALES

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales tienen un fuerte impacto en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes, por lo cual tenemos:

Las organizaciones pequeñas, grandes, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias están viéndose sacudidas por las oportunidades y las amenazas que surgen a partir de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales. El mundo actual se ha transformado de las más diversas formas, y el futuro promete cambios aún mayores. (David, 2013, p 67)

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales están dando forma a la manera en que vivimos, trabajamos, producimos y consumimos:

Las nuevas tendencias dan lugar a un tipo diferente de consumidor y, por consiguiente, provocan el surgimiento de una necesidad de productos, servicios y estrategias distintos. En buena parte del mundo actual, el número de hogares conformados por personas que viven solas o que comparten el espacio con compañeros con quienes no tienen parentesco alguno es mayor que el de hogares constituidos por parejas casadas y con hijos. Además, la cantidad de gente que hace sus compras online es cada vez mayor. (Araque y Cruz, 2014, 43)

POLÍTICAS

Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, subvencionadores, empleadores y clientes de las organizaciones: Por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales pueden representar oportunidades o amenazas clave para las organizaciones de todo tamaño. (David, 2013, p 68)

En los aspectos políticos además tenemos que se busca aspectos desde la perspectiva de gobernabilidad, la relación entre las funciones del estado, la seguridad de administración de justicia y su rectitud, las principales corrientes doctrinarias hacia las que se inclina la mayoría, etc, cuya repercusión es evidente sobre las posibilidades de un normal desenvolvimiento empresarial. Además, se

debe tomar en cuenta cual es la tendencia del gobierno de turno respecto al desarrollo del sector real de la economía. (Araque y Cruz, 2014, 30)

TECNOLÓGICAS

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se debe considerar al formular estrategias: Los avances tecnológicos pueden afectar significativamente los productos, los servicios, los mercados, los proveedores, los distribuidores, los competidores, los clientes, los procesos de fabricación, las prácticas de marketing y la posición competitiva de las organizaciones. (David, 2013, p 75)

Según Araque y Cruz (2014, p 45) La tecnología es vital para poder competir como ventaja en los mercados globalizados. El constante cambio tecnológico que caracteriza a la economía actual hace imperativa la actualización permanente de los recursos humanos de la empresa, la búsqueda y adaptación de la tecnología idónea y el obtener y manejar información necesaria para aprovechar oportunidades e innovar para lo tanto competir de manera exitosa dentro de un sistema de apertura de mercados.

2.4.3.2. MICROECONÓMICO - ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

“El Análisis Porter de las cinco fuerzas o Diamante de Porter, corresponde a un modelo estratégico, que ‘permite analizar cualquier industria en términos de su rentabilidad” (Arriagada, 2015).

Para David (2013) El impacto colectivo de las fuerzas competitivas es tan brutal en algunas industrias, que el mercado es claramente: “Poco atractivo” desde el punto de vista de la obtención de utilidades. La rivalidad entre las empresas existentes es severa, los nuevos rivales pueden entrar en la industria con relativa facilidad, y tanto proveedores como clientes tienen cierta influencia en las negociaciones. (p 75)

De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Entrada potencial de nuevos competidores.

3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.

Las fuerzas de Porter es un análisis utilizado por muchas organizaciones como instrumento para la elaboración de estrategias tomando en cuenta el entorno externo.

FUERZA 1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

De acuerdo con el poder de negociación del cliente, tenemos que:

En este segmento de mercado los compradores poseen alto poder de negociación debido a que pueden obtener los servicios de distintos proveedores. Este elevado poder de negociación se vuelve una amenaza cuando los compradores obligan a bajar los precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio pues incrementan los costos. (Arriagada, 2015).

Según Magretta (2014) “si hay compradores poderosos (clientes), se servirán de su influjo para obligar a rebajar los precios. Tal vez también exijan incorporar más valor al producto o servicio. En ambos casos, la rentabilidad de la industria disminuirá porque los clientes se apropiarán de una parte mayor del valor”. (p 38)

FUERZA 2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

“Referido a la capacidad de negociar con los proveedores, ‘se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados” (Arriagada, 2015).

Para Magretta (2014) “si tiene proveedores poderosos, se servirán de su capacidad negociadora para cobrar precios más altos o insistir en condiciones más favorables. En ambos casos disminuirá la rentabilidad de la industria porque los proveedores obtendrán un valor mayor”. (p 40)

FUERZA 3. AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

“Referida a los costos (económicos, definidos por la regulación, o el acceso a la tecnología necesaria, por ejemplo) de entrar al negocio y habitualmente es

consistente con el número de competidores presentes en la industria” (Arriagada, 2015).

Para Magretta (2014) “las barreras contra el ingreso protegen una industria en contra de participantes que aportarían una capacidad nueva y tratarían de obtener una participación en el mercado. La amenaza de ingreso aminora la rentabilidad en dos formas: impone un tope a los precios (porque los precios más altos de la industria harán más atractivo el mercado a otros participantes) y, al mismo tiempo, quienes ya están insertos en ese sector tienen que gastar más para satisfacer a sus clientes. Eso desalienta a posibles rivales al imponer más obstáculos que habrán de superar para competir. (p 44)

FUERZA 4 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

“Referida al nivel de dificultad que presenta el copiar o reemplazar el producto. Un ejemplo tradicional corresponde al de las patentes farmacéuticas, que permiten establecer precios en monopolios temporales (definidos por la duración de la patente)” (Arriagada, 2015).

Los sustitutos productos o servicios que cubren la misma necesidad básica solo que en forma distinta ponen un límite a la rentabilidad de la industria (Magretta, 2014, p 42).

FUERZA 5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

“Corresponde al resultado de la interacción de las cuatro fuerzas o elementos anteriores y refiere a la rentabilidad de un sector, descrita por la competencia o rivalidad entre los jugadores” (Arriagada, 2015).

Por otro lado, a rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas, pues considera que:

Las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Los cambios de estrategia que ponga en práctica una empresa podrían dar lugar a represalias como la reducción de precios, las mejoras a la calidad, la introducción de nuevas características en los productos, el ofrecimiento

de servicios, la extensión de garantías y el aumento de publicidad. (David, 2013, p 76)

Cuando la rivalidad entre los competidores actuales es intensa, la rentabilidad será baja. La competencia entre empresas destruirá el valor que crean, pues lo pasan a los compradores con precios más bajos o lo agotan en costos más altos con tal de competir. La variedad asume diversas formas: competencia de precios, publicidad, introducción de productos nuevos, mejor servicio a los clientes. Las farmacéuticas, por ejemplo, compiten fuertemente en investigación y desarrollo y en mercadotecnia, pero sin entrar en la competencia de precios. (Magretta, 2014, p 46)

El análisis del micro entorno refiere a todo aquello que la empresa lo rodea, es decir los competidores, clientes, proveedores. El estudio de las fuerzas de Porter permite que la empresa u organización identifique como es la influencia estos actores dentro y fuera de la misma.

2.4.4. ANÁLISIS FACTORES INTERNOS

De acuerdo a lo mencionado por Espinosa (2013) en el “análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc.”

Así mismo, tenemos que el análisis interno de la organización se enfoca en: “La determinación y precisión de la misión, la fijación de políticas, el análisis de la estructura organizacional y las áreas. Mediante este análisis se conocerá la situación actual de la organización y los recursos con los que cuenta la misma” (Murillo, 2010, p 160)

Los factores internos permiten conocer el trasfondo de la organización, para detectar las debilidades y fortalezas internas que esta posee en cuanto a las áreas administrativas, productivas y financieras que la integran. Así mismo conocer los factores importantes para el equilibrio interno de la misma.

2.4.5. HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.

Para la analizar la información interna y externa de la empresa, se utilizan un conjunto de herramientas que permiten la comprensión de los mismos, tal como lo expresa David (2013) en su modelo de planeación estratégica.

2.4.5.1. MATRIZ PERFIL COMPETITIVO

Según Celada (2014) la matriz del perfil competitivo tiene por objeto: Identificar el tipo de ventaja competitiva que una empresa o una marca puede prevalecer en el mercado y evaluar la medida en la que esta ventaja es defendible, teniendo en cuenta la situación competitiva, las relaciones de las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores. Por ventaja competitiva se entienden las características o atributos de un producto o marca que le dan una superioridad sobre sus competidores. La superioridad relativa de un competidor puede resultar de una multiplicidad de factores.

2.4.5.2. MATRIZ EFE

Para Sánchez (2013) la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) “permitir a las estrategias resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva”.

Para Espinosa (2013) “en el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera”.

Según Sánchez (2013) la elaboración de una **Matriz EFE** consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de las Oportunidades y Amenazas claves de la organización.
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para

alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas; pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son en particular graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar.

3. Asigne una calificación entre uno y cuatro a cada uno de los factores para indicar si representa una amenaza mayor (calificación = 1), una amenaza menor (calificación = 2), una oportunidad menor (calificación = 3) o una oportunidad mayor (calificación = 4)
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.
6. El valor obtenido se lo interpreta de la siguiente manera: Si el resultado obtenido es de 2,5, se dice que la organización está equilibrada; si el resultado es menor a 2,5 la organización tiene problemas externos; y si el resultado es superior a 2,5 la organización no tiene problemas externos.

La matriz EFI, permite que identificar si las empresas se encuentran utilizando bien sus oportunidades, y que estas sean mayores a las amenazas. La aplicación de esta matriz es de vital importancia para dar inicio a la elaboración de objetivos que mitiguen los problemas con las amenazas detectadas.

2.4.5.3. MATRIZ EFI

De acuerdo a lo mencionado por Espinosa (2013) “ en el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para la empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc”.

Según Sánchez (2013)” es también denominada como Matriz EFI, este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas”.

Sánchez (2013) la matriz EFI es similar a la matriz EFE. Se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Haga una lista de Fortalezas y Debilidades claves de la organización.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor determinado indicará su importancia relativa para alcanzar el éxito de la empresa. Al margen de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de los pesos deben sumar 1.0.
3. Asigne una calificación entre uno y cuatro a cada uno de los factores para indicar si representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para determinar una evaluación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización.
6. El valor obtenido se lo interpreta de la siguiente manera: Si el resultado obtenido es de 2,5, se dice que la organización está equilibrada; si el resultado es menor a 2,5, la organización tiene problemas internos; y si el resultado es superior a 2,5 la organización no tiene problemas internos.

La matriz EFI permite determinar si la empresa se encuentra aprovechando sus fortalezas, las cuales hacen que sus debilidades se disminuyan.

2.4.5.4. ENTREVISTA

La entrevista se define como una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar". Es un instrumento técnico de gran utilidad en la investigación cualitativa, para recabar datos, se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo. (Tur, 2014)

La entrevista juega un papel importante, ya que se construye a partir de reiterados encuentros cara a cara del investigador y los informantes con el objetivo de adentrarse en su intimidad y comprender la individualidad de cada uno, está orientada hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. Es importante que los entrevistados tengan claro que toda la información que se obtenga se analizará con atención y cuidado, atendiendo en todo momento la confidencialidad de los datos. (Ferrer, 2016)

La entrevista es la acción entre dos personas quienes comparten información, para algún objeto de investigación, en investigaciones es de gran ayuda esta herramienta para cimentar los datos que permitirán dar inicio a los trabajos evaluativos.

2.4.5.5. ANÁLISIS FODA

Para Villagómez et al., (2014) el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) ayuda a conocer todo el entorno que rodea a una organización, tanto en su ambiente interno como externo; por ello establecen que las fuerzas y debilidades son internas y por tanto la organización puede controlar y desempeñarlas de manera variable; mientras que las amenazas y oportunidades son factores externos que están en gran medida fuera del control de la organización, las oportunidades pueden detectarse a tiempo y aprovecharse y las amenazas sirven para tomar medidas preventivas de manera proactiva ya que pueden dañar a la empresa.(p 12)

Consiste en tomar en cuenta el análisis del exterior de la empresa que le permite identificar las oportunidades o amenazas que presenta un entorno cambiante para el desarrollo de las actividades de la empresa y poder aprovecharlas o hacer frente a ellas, y el análisis del interior de la empresa que le permite identificar sus fortalezas y debilidades, para aprovechar sus ventajas y conocer sus limitaciones. (Ferrer, 2016)

En el análisis FODA se detallarán las oportunidades amenazas que afectan al sector objeto a estudio, y las debilidades y fortalezas que fueron halladas en el análisis interno de la organización.

2.4.5.6. METODO DELPHI

Según Reguant y Torrado (2016) el método Delphi es una técnica de recogida de información que permite obtener la opinión de un grupo de expertos a través de la consulta reiterada. Esta técnica, de carácter cualitativo, es recomendable cuando no se dispone de información suficiente para la toma de decisiones o es necesario, para nuestra investigación, recoger opiniones consensuadas y representativas de un colectivo mayor. (p 87)

El método Delphi es posiblemente uno de los más utilizados en los últimos tiempos por los investigadores para diferentes situaciones y problemáticas, que van desde la identificación de tópicos a investigar, especificar las preguntas de investigación, identificar una perspectiva teórica para la fundamentación de la investigación, seleccionar las variables de interés, identificar las relaciones causales entre factores, definir y validar los constructos, elaborar los instrumentos de análisis o recogida de información, o crear un lenguaje común para la discusión y gestión del conocimiento en un área científica. Es, por tanto, de verdadera utilidad para los investigadores de ciencias sociales en general, y los de educación y comunicación en particular. (Cabero e Infante, 2014, p 2)

Para López (2018) “el método Delphi se ha desarrollado en diversas áreas de la investigación científica, lo que avala de alguna manera su vigencia social y metodológica” (p 17).

Analizando la apreciación de los acápites anteriores sobre la contextualización del método Delphi se puede definir como una técnica utilizada para dar sustento científico a las investigaciones que se realicen, en donde se busca que un grupo de expertos en el área de conocimiento estudiado brinde sus aportes basados en el conocimiento y experticia. Este método ayuda a que los investigadores puedan tener aportes profesionales que motiven a tener un trabajo valedero mediante análisis, relaciones, selección de variables, designación e importancia entre otras actividades que el grupo de personas profesionales podrá realizar.

FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS DEL DELPHI

Según López (2018) El método Delphi permite estructurar un proceso comunicativo de diversos expertos organizados en grupo-panel con vistas a

aportar luz en torno a un problema de investigación. Su desarrollo tiene que garantizar el anonimato, establecer un proceso iterativo a través del feedback y se orienta hacia una medida estadística de la respuesta de grupo. La revisión llevada a cabo evidencia los parámetros metodológicos fundamentales a considerar, que se desarrollan en lo que sigue, a saber:

- Selección y conformación del panel de expertos.
- Número de expertos.
- Calidad del panel.
- Proceso iterativo en rondas.
- Criterios a considerar para la finalización del proceso: consenso y estabilidad.

MODELO MATEMÁTICO TORGERSON

Según Medina et al. (como se citó en Calderón y Navarrete, 2016) existen distintas técnicas y modelos para la valoración de consensos para los expertos, no obstante, este se considera útil cuando las escalas empleadas en los instrumentos aplicados a los expertos sean ordinales. El Modelo Matemático Torgerson, que es una variante del método Thurstone.

2.4.6. OBJETIVOS

Los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. A largo plazo significa un periodo superior a un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. (David, 2013, p 11)

Según Fernández y Ramos (2018) “Los objetivos estratégicos dan cuenta de la dirección del proceso, permiten organizar las acciones más acotadas en función de ese camino, brindan el marco para el compromiso de los distintos actores locales” (p 214).

Los objetivos permiten direccionar a una organización a una meta a alcanzar, son directrices planteadas previamente, claros, medibles, alcanzables. La elaboración

de objetivos debe ser llevada a cabo previo a una evaluación que permita plantarlos según las necesidades empresariales.

2.4.7. ESTRATEGIAS

Las estrategias son Los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas. (David, 2013, p 11)

Para Álvarez y Bolaños (2011) “Estrategia puede iniciar definiéndose como un patrón de comportamiento a través del tiempo y como consecuencia genera un plan de acción desde una perspectiva adecuada para lograr cierta posición, a través de maniobras orientadas a ganarle a la competencia” (p 35).

Las estrategias son el medio que permitirá cumplir las metas empresariales, son debidamente estructuradas en función a los objetivos.

2.4.7.1. MODELO INTEGRAL PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Para David (2013) “Las diferentes técnicas para formulación de estrategias pueden integrarse en un modelo de toma de decisiones. Las herramientas que presenta este modelo son aplicables a organizaciones de todo tamaño y de cualquier tipo”.(p 174). A su vez, el autor presenta tres modelos principales para la formulación de estrategias los cuales se muestran a continuación:

- **ETAPA DE INSUMOS**

“Se presentan los procedimientos para desarrollar las matrices EFE, EFI y MPC. Los datos arrojados por estas tres matrices constituye el insumo básico de información para las matrices de las etapas de adecuación y de decisión” (David, 2013, p 174).

“Tomar pequeñas decisiones en las matrices de insumos respecto de la importancia relativa de los factores internos y externos permite que los estrategas

generen y evalúen estrategias alternativas con mayor eficacia” (David, 2013, p 174).

- **ETAPA DE ADECUACIÓN**

Según David (2013) “La etapa de adecuación del modelo de formulación de estrategias consta de cinco técnicas que se pueden utilizar en cualquier secuencia: matriz FODA, matriz PEYEA, matriz BCG, matriz IE y matriz de la estrategia principal” (p 174).

- **ETAPA DE DECISIÓN**

El análisis y la intuición ofrecen la base para la toma de decisiones relacionadas con la formulación de estrategias, por lo cual afirma David (2013) que:

“Las técnicas de adecuación que se comentaron líneas arriba revelan estrategias alternativas factibles, muchas de las cuales tal vez hayan sido propuestas ya por los gerentes y empleados que participaron en la actividad de análisis y elección de estrategias”. (p 180)

2.5. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Para González (como se citó en Olivos, Carrasco, Flores, Moreno, y Nava, 2015) las pequeñas y medianas empresas son las organizaciones dominantes en todos los países del continente, representan más de 95% de los negocios existentes en el mundo y cuentan con algunas ventajas competitivas con respecto a las grandes empresas, debido a su menor tamaño y facilidad de adaptarse a los cambios en la economía y patrones de la demanda.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2014) (como se citó en Molina y Sánchez (2016, p 22) las PYMES operan con criterios de acumulación buscando el desarrollo empresarial. Adicionalmente, las utilidades de las PYMES se enfocan al ahorro e inversión contrastando con las microempresas que en su mayoría se destinan para cubrir las necesidades básicas haciendo complejo el desarrollo de planes financieros.

Según Giraldo, Mendieta y Bravo (2015) las Pymes son quienes apoyan esa dinámica e integran las grandes industrias con las bases sociales para redefinir procesos de producción y mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

Así mismo, el autor comenta que las Pymes deben gestionar los niveles macro, meso y meta para desarrollar capacidades en cuatro áreas: eficiencia en el trabajo y en el capital, flexibilidad, calidad y rapidez en la innovación. (p 287)

Las Pequeñas y Medianas empresas son aquellas que realizan sus actividades en función a satisfacer necesidades de la población a menor escala.

2.5.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Las características de las pequeñas y medianas empresas las define Gómez (2008) citado por Luna (2013), menciona las características de mayor peso de las empresas pymes.

- Tienen capital proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad, Los dueños dirigen la empresa, La administración es empírica,
- Utilizan más maquinaria y equipo aunque se basen en el trabajo más que en el capital,
- Dominan y establecen un mercado más amplio,
- Están en proceso de crecimiento (la pequeña tiende a ser mediana, y la mediana aspira a ser grande).
- Obtienen algunas ventajas fiscales.
- Componente familiar. Casi en su totalidad son empresas familiares, la toma de decisiones depende de ellos y puede producirse desacuerdo en la aplicación de las mismas.
- Falta de liquidez. Este es un problema muy común en las Pymes, por lo cual tienden a solicitar préstamos o financiamientos a organizaciones que apoyen su gestión
- Poco productivas. Son consideradas así debido a su falta de liquidez.
- Relación tamaño – productividad. Mientras más pequeño sea el tamaño de la estructura de producción de una empresa, menor la concentración y representatividad en sus resultados.
- Falta de solvencia. La solvencia se refiere a los recursos, las Pymes carecen de recursos.

2.5.2. PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LAS PYMES

Según Escalera (2007) citado por (Estupiñan, 2015) las pequeñas y medianas empresas, pese a que presentan problemas, son clave para alcanzar a restablecer la economía y el nivel de competitividad de una región y de un país.

Ante esto el autor presente los siguientes problemas que enfrenta este sector:

En el área administrativa:

- Son empresa de tipo familiar constituidas en base a las necesidades personales del dueño.
- Su estructura organizativa está poco diferenciada.
- Carecen de sistemas administrativos modernos.

En el aspecto financiero:

- Afrontan dificultades de acceso al crédito debido a la falta de proyectos de inversión atractivos.
- Se caracterizan en recurrir al ahorro familiar como instrumento de capitalización e inversión.
- Presentan altos rendimientos sobre la inversión.
- Sus sistemas de cobranza son insuficientes.
- Se caracterizan por su reducido margen de ganancia, poca liquidez y rentabilidad.
- No cuenta con un adecuado control de actividades económico
- financieras ni con una evaluación correcta de sus costos.
- Desconocen los diversos instrumentos financieros
- En la Situación económica actual.
- Si bien la mayoría de las Pymes surgen como resultado del
- desempleo.
- Comparadas con las empresas grandes tienen menos
- posibilidades de crecimiento a causa de la reducida capacidad productiva.
- No cuentan con los medios ni con la capacidad para conseguir las mejores condiciones de compra; son empresas que continuamente están en peligro de cierre masivo por ser vulnerables a su ambiente económico.

2.5.3 CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES

Para Luna (2015) en comparaciones de investigaciones nacionales como internacionales, determino que no existe una calificación única para identificar a las pequeñas y medianas empresas, sino que existen criterios para clasificarlas.

Ante lo expuesto, Quintana (2015) indica que las diferentes clasificaciones varían dependiendo de los objetivos, y a su vez, cita a Watson y Everett (1996), mencionan que se ha utilizado una gran variedad de criterios, incluyendo valor total, tamaño, número de empleados, valor de los productos, ventas anuales y el valor neto. En cambio, Calva (1998), menciona que la clasificación de las Pymes puede ser con base en la: inversión, organización, número de empleados, ingresos, marco legal y valor del capital invertido. (p 8)

2.5.3.1. CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES EN EL ECUADOR

Para Carrango (2017) en el Ecuador el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2010) se acogió una norma técnica Andina (CAN) para clasificar las PYME, las cuales mediante esta resolución se clasifican según el número de trabajadores o el valor de sus ventas (p 2).

Tabla 2.1
Clasificación según tamaño de la Pyme

Según Tamaño (de acuerdo al número de empleados):	
Microempresa	De 1 a 9 trabajadores
Pequeña empresa	De 10 a 49 trabajadores
Mediana empresa	De 50 a 199 trabajadores

Información consolidada según (Carrango, 2017)

Tabla 2.2
Clasificación según volúmenes de venta de la Pyme

Según Volúmenes de Venta (De acuerdo a los montos de venta):	
Microempresa	De \$1 a \$100.000 en ventas anuales
Pequeña empresa	De \$100.001 a \$1'000.000
Mediana empresa	De \$1'000.001 a \$5'000.000

Información consolidada según (Carrango, 2017)

2.5.3.2. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS AGROPRODUCTIVAS

Las empresas Agro productivas para Sánchez (2012) citado por Gutiérrez (2017) “Se define una cadena agroindustrial como los flujos continuos y discontinuos de productos, procesos y agregación de valores que siguen los productos primarios hasta llegar al consumidor final. En la cadena se incluyen también las articulaciones de la agricultura hacia atrás con la producción de insumos, semillas, maquinaria y equipos para la agricultura”. (p 4)

Las empresas agropecuarias ocupan un papel crucial en la economía de cualquier país, porque representan las entidades económicas que abastecen de recursos naturales que conforman la alimentación de la población del país al que pertenecen. (García, 2017, p 583)

2.6. AGRICULTURA ORGÁNICA

Para el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA, 2016) actualmente, a nivel mundial hay 43,7 millones de hectáreas certificadas para la producción orgánica, lo que representa el 1% de las tierras aptas para la producción global.

La agricultura orgánica se define como una visión sistémica y sustentable de la producción agrícola que usa como parte fundamental los procesos biológicos de los ecosistemas naturales (García, 2017).

La agricultura orgánica es "un sistema holístico de producción que promueve y mejora la salud del agro-ecosistema, incluyendo la biodiversidad, los ciclos biológicos y la actividad biológica del suelo, teniendo en cuenta que las condiciones regionales requieren sistemas adaptados localmente, lo que se consigue utilizando, cuando es posible, métodos biológicos y mecánicos en lugar de insumos sintéticos".(IICA, 2016)

En el 2013, la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM) estimó que la producción de banano orgánico representó 850 000 toneladas métricas, casi el 1% de la superficie mundial de producción de banano. En el 2015, los países que producían la mayoría de los bananos orgánicos eran la

República Dominicana (12 000 ha), Ecuador (11 500 ha), Filipinas (6 500 ha), Perú (5 500 ha) y Costa Rica (4 500 ha). (FAO, 2015)

2.7. FRUTO PITAHAYA

La pitahaya (*Cereus* sp.) es una fruta exótica tropical, ampliamente distribuida en América e incluso presente en el continente Asiático. (Huachi, Paredes, Coronel, Vergudo, Coba, 2015, p 50). Para Morillo (como se citó en Sotomayor, Pitzaca, Sanchez, Burbano, Dias, Nicolalde et al., 2019) la pitahaya amarilla (*Selenicereus megalanthus* Haw.) es una cactácea silvestre, originaria de América Central y parte de Sudamérica, encontrándose distribuida en Bolivia, Perú, Colombia, Venezuela y Ecuador. (p 90)

Para Díaz (2004) citado por Arrieta, Chacón, Rodríguez, Sierras, Montes, Piamba (2018) “la pitahaya es una planta cactácea, cuyo fruto es de forma ovoide con 10 cm de largo por 6 cm de ancho y suele presentar desde su nacimiento un color verde que se torna amarillo o rojo según el cultivo, es una fruta deliciosa que contiene una pulpa suave, dulce y blanda”. (p 30)

Actualmente, debido a sus propiedades nutritivas y medicinales esta fruta exótica ha desarrollado gran aceptación en el mercado nacional e internacional.

2.7.1. CARACTERÍSTICAS Y ORIGEN DEL ORIGEN DEL FRUTO PITAHAYA

A nivel mundial la familia de la Pitahaya está constituida por cerca de 2000 especies las mismas que se encuentran distribuidas en el continente Americano y Asiático, en Asia la pitahaya se presenta en países como Vietnam, Malaysia, Tailandia y Taiwán principalmente. (Huachi, Paredes, Coronel, Vergudo, Coba, 2015, p 50)

La pitahaya es un fruto con forma de baya con medida de 7 a 14 cm. de largo y 5 a 9 cm. de ancho, puede pesar entre 175 a 350gr., con epicarpio amarillo y pulpa de consistencia mucilaginosa, blanca, contiene numerosas semillas pequeñas de color negro brillante. Nuestro producto será empacado al vacío sellado herméticamente y conservado a una temperatura aproximada de 10°C, tendrá un peso de 250 gr, para su embalaje se utilizarán cajas de cartón

corrugado y cumpliría con los requisitos de etiquetado previstos en la normatividad francesa. (Arrieta, Chacón, Rodríguez, Sierras, Montes, Piamba, 2018, p 45)

Para Arrieta, Chacón, Rodríguez, Sierras, Montes, Piamba (2018) pitahaya amarilla es una fruta exótica que es reconocida mundialmente, por su color, aroma y textura, y principalmente por su valor nutricional.(p 46)

Tabla 2.3

Composición nutricional de la pitahaya amarilla.

COMPONENTES	VALORES
Ácido ascórbico	4.0 miligramos
Agua	85.4 GRS
Calorías	50
Carbohidratos	13.2 GRS
Fibra	0.5 GRS
Fosforo	16 Miligramos
Proteína	1.4 GRS
Hierro	0.3 Miligramos

Tabla de composición de alimentos según (ICBF, 2010) citado por (Huachi, Paredes, Coronel, Vergudo, Coba, 2015, p 50)

El beneficio más conocido de esta fruta es la capacidad antioxidante que se atribuye a sus semillas por a su alto contenido de ácidos grasos naturales así como ácido linoléico 64.5%, ácido oleico 13.9% y ácido palmítico 14.4%, siendo el más importante el ácido linoleico ya que este funciona en el organismo como buffer capturando el colesterol generando un efecto cardiotónico. (Huachi, Paredes, Coronel, Vergudo, Coba, 2015, p 50)

En 100 g de la parte comestible de pitahaya fresca se encuentra: Agua 83 g, Proteína 0.159 - 0.29 g, Grasa 0.21 - 0.61 g, Fibra 0.7 - 0.9 g, Cenizas 0,64 - 0.68 g, además de la presencia de minerales como Calcio 6.3 - 8.8 mg, Fósforo 30.2 - 36.1 mg, Hierro 0.55 - 0.65 mg; pigmentos como el caroteno 0.005 - 0.012 mg; vitaminas como Tiamina (Vitamina B1) 0.28 - 0.43 mg, Riboflavina (Vitamina B2) 0.043 - 0.045 mg, Niacina (vitamina B3) 0.97 - 0.430 mg, Vitamina C 8 - 9 mg. (Huachi, Paredes, Coronel, Vergudo, Coba, 2015, p 50)

Es una cactácea trepadora, perenne, de tipo ar-bustivo puede llegar a medir 2 m, la misma que se presenta en aureolas y sus cladodios se extienden entre 0.50 y 1.50 m de largo y de ancho 0.03 - 0.06 m, su margen es dentado y en sus terminales se dis- ponen coronas de espinas que miden 0.01 metros. (Huachi, Paredes, Coronel, Vergudo, Coba, 2015, p 53)

Para Huachi, Paredes, Coronel, Vergudo, Coba (2015) Los cladodios de la pitahaya presentan entre tres a cinco aristas lo que le confiere un aspecto triangular. Crece de forma silvestre sobre árboles, roca, piedras, troncos y muros; para cultivo se la estable- ce sobre guías que ayudan como estructura para su crecimiento (Imagen 2.2.) (p 53)

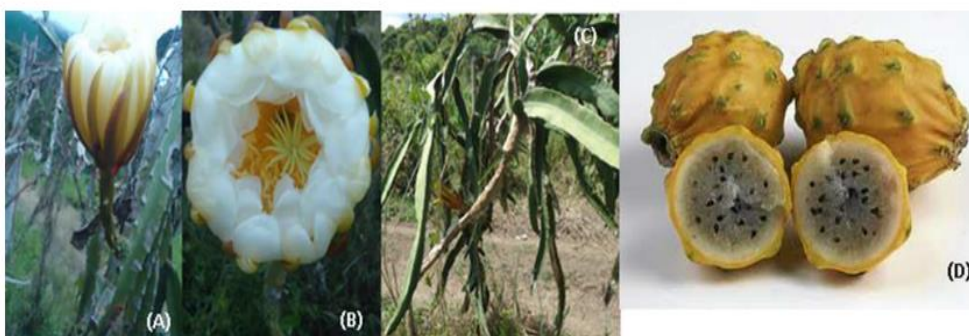


Figura 2.7 Estructura del fruto. De izquierda a derecha: A. Flor de pitahaya vista lateral; B. Flor de pitahaya vista frontal; C. Tallos aureolados con cladodio succulentos; D. Fruto de pitahaya.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La planeación estratégica se realizó para la empresa PROECOMANA S.A productora de pitahaya amarilla orgánica, ubicada en la provincia de Manabí específicamente en el cantón Bolívar. Así mismo se hicieron estudios de campo en las zonas rurales de Bolívar, Tosagua y Junín donde se localizan los productores de pitahaya amarilla para efectos de recolección de información.

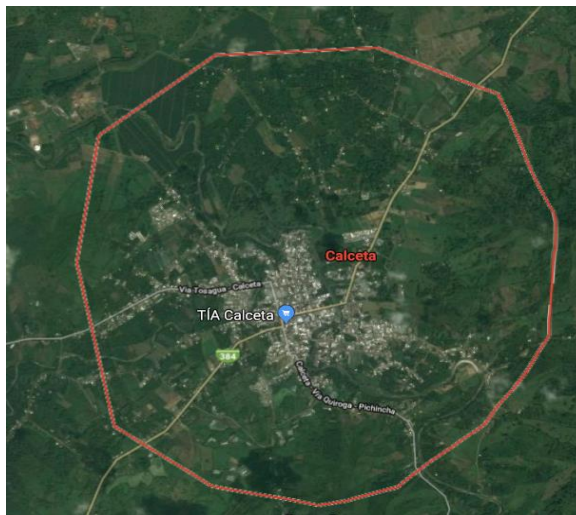


Figura 3.1 Ubicación de la investigación. Fuente: (Google Maps)

3.2. DURACIÓN

La presente investigación tuvo una duración de 5 meses que comprenden la aprobación del proyecto y la ejecución del mismo en donde se desarrollarán los objetivos específicos planteados para cumplimiento del objetivo general.

3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

Estrategias empresariales PROECOMANA S.A

Demanda internacional de pitahaya amarilla orgánica.

Situación interna y externa de la empresa PROECOMANA S.A

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En la elaboración de la planeación estratégica para la empresa productora de pitahaya amarilla orgánica PROECOMANA S.A, desarrolló una investigación no experimental bajo un enfoque cuali-cuantitativo, debido a que se manejaron datos cuantitativos que fueron objeto de análisis cualitativo, con respecto a cifras históricas de tendencia del producto que oferta la empresa, cambios de comportamientos de consumo internacional de pitahaya amarilla, comportamiento de los proveedores, entre otros que fueron necesarios estudiar en esta investigación. Además, se aplicó otros tipos de investigación como:

- **Investigación aplicada**

Según Muñoz (2015) "la investigación aplicada busca o tiene como fin la aplicación inmediata de los conocimientos obtenidos". A su vez Hernández, Ramos, Placencia, Ganchozo, Quimis y Moreno (2018) afirman que este tipo de investigación "intenta resolver problemas proactivos" (p 27). Así que para el presente trabajo, se llevó a cabo una investigación aplicada que busco resolver la problemática que existe para la empresa PROECOMANA S.A de no contar con una dirección estratégica que le permita aprovechar las oportunidades del mercado extranjero, por no contar con proveedores certificados de pitahaya amarilla orgánica, siendo ésta la característica de la resolución del problema que se llevará a efecto en la búsqueda del conocimiento científico para su resolución.

- **Investigación exploratoria**

Este tipo de investigación es utilizada cuando el objeto sobre el cual se versa el proyecto o de idea de investigación se encuentra poco estudiado, por tratarse de objetos o fenómenos desconocido o muy novedosos. (Muñoz, 2015).

Este tipo de investigación también se encuentra en el presente trabajo porque se buscó conocer los fenómenos del objeto de estudio que es la empresa PROECOMANA S.A, en relación a las limitaciones que impidan el no aprovechamiento de oportunidades de exportación de la pitahaya amarilla orgánica ante una demanda del mercado europeo.

- **Investigación bibliográfica**

Según Hernández et al., (2018) este tipo de investigación se basa al conjunto de documentos técnicos, que son fuente de guía a la investigación.

Esta investigación se aplicó a partir de la búsqueda de información en referencias documentales para la revisión de los diferentes modelos de planificación estratégica que existen y el estudio de los elementos y variables estrategias a considerar.

- **Investigación de campo**

Para Muñoz (2015) “La investigación de campo se recomienda cuando se puede obtener los datos o información directamente de la realidad”. La investigación se desarrolló en función a la búsqueda de información a partir del despliegue de un conjunto de técnicas y herramientas en el lugar objeto de estudio, que dio respuesta a las situaciones planteadas.

3.5. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación fueron utilizados un conjunto de métodos empíricos y prácticos a través de los cuales se pudo sustentar la propuesta formulada como respuesta al problema de investigación:

- **Método inductivo**

Para Hernández et al., (2018) el método inductivo que parte de lo particular a lo general. A su vez concuerda con Muñoz (2015) que expone que es un método que “parte de inferencias basadas en hechos particulares”.

Este método se aplicó en la investigación al momento de estudiar el comportamiento individual de consumo internacional de pitahaya amarilla para relacionarlo con la oportunidad de mercado existente para la empresa PROECOMANA S.A y por ende se elaboraron los diferentes estudios comparativos que serán de ayuda para la planeación estratégica.

- **Método deductivo**

Para el método deductivo Muñoz (2015) indica que “toma afirmaciones universales para aplicar a casos particulares”. Es así que, fue empleado para la

identificación de las estrategias que inciden en el resultado de la planificación estratégica partiendo de las situaciones particulares diagnosticadas y que permitió la adecuada aplicación de la propuesta.

- **Método analítico**

Según Muñoz (2015) es un método que consiste en la descomposición de un objeto o problema en cada una de sus partes o elementos constitutivos para estudiarlos separadamente.

Este método fue aplicado desde la identificación misma de los antecedentes de la investigación, la revisión de los diferentes conceptos ubicados en el marco teórico así como en el análisis de hechos relacionados al consumo internacional, producción de la zona y medios de comercialización de pitahaya amarilla orgánica como fenómenos separados y así constituir la importancia y relación de cada uno de estos elementos.

- **Método sintético**

Este método integra componentes dispersos de una realidad para estudiarlos en su totalidad (Muñoz, 2015). Este método se aplicó en la formulación de conclusiones parciales y generales del proyecto sobre la base de la integración o sintetización de los elementos teóricos y prácticos que se abordaron durante la investigación y que permitió fundamentar la viabilidad de la propuesta.

- **Método histórico**

Según Sáenz (2016) método histórico permite “analizar la multiplicidad de causas históricas que permitan explicar un determinado fenómeno social”

Este método fue de utilidad para la verificación a través de los datos que se recopilaron acerca del comportamiento histórico de la demanda de productos orgánicos y que sientan las bases como oportunidad de consumo de la pitahaya amarilla orgánica que procesará la empresa PROECOMANA S.A. De igual manera se estudió el comportamiento de los índices económicos, se realizó la verificación de políticas de producción orgánica en el transcurso del tiempo, datos sobre proveedores y empresas dedicadas a la producción y exportación de esta

fruta exótica, lo cual permitió realizar el análisis situacional interno y externo que dará pauta a la planificación estratégica.

- **Método estadístico**

El método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. (Reynaga, 2015, p 17).

Por ello, este se utilizó para la construcción de los datos sobre demandas de consumo, capacidad de producción que serán recolectadas y tabuladas para su posterior análisis y síntesis.

- **Método (Delphi) Selección de Expertos**

Para Mendoza (2012) este método permite consultar un conjunto de expertos para validar nuestra propuesta sustentada en sus conocimientos, investigaciones, experiencia, estudios bibliográficos, etc. Por ello fue utilizado al momento de elaborar las Matrices EFI y EFE, Perfil Competitivo.

3.6. TÉCNICAS

Las técnicas de información que se llevaron a cabo en la presente investigación para la recolección de los datos del problema de estudio fueron las siguientes:

- **Entrevista**

Según Muñoz (2015) “la entrevista es un medio por el cual se busca reunir datos”. Ante este concepto, se llevó a efecto una entrevista grupal al gerente, contadora y secretaria de la empresa PROECOMANA S.A median la cual se obtuvo las perspectivas del problema de estudio y los requerimientos empresariales y estratégicos de la misma. Esta técnica permitió obtener la mayor información necesaria para la investigación cualitativa y diferenciar los distintos fenómenos a analizar.

En este procedimiento se recopiló datos mediante un cuestionario en base a teorías de la literatura citada previamente diseñado que permitió conocer la opinión de los proveedores sobre la inserción a la agricultura orgánica para poder

identificar el interés de estos en cambiar la metodología de producción de la pitahaya amarilla. Y así orientar mejores resultados para la investigación.

- **Grupo focal**

Para Salahada et al., (2015) “El grupo focal se caracteriza por ser un grupo de discusión que posibilita el diálogo sobre un asunto en especial, vivido y compartido mediante experiencias comunes, a partir de estímulos específicos para el debate que reciben los participantes”

Ante esto, mediante esta técnica se reunió el equipo de trabajo de investigación en conjunto con el gerente general y personal de apoyo de la empresa en donde permitió realizar el diseño de la misión y visión en una primera instancia, posterior se realizó otro grupo focal en donde se identificó aspectos importantes que permitieron plantear la guía estratégica de la razón de ser de la empresa y el sitio que quiere alcanzar.

- **Análisis PEST**

Según Espinosa (2013) “es el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para una empresa” (p 23).

Para llevar a cabo la fase del diagnóstico situacional de la empresa, el grupo de investigadores analizó los aspectos que influyen tanto negativa como positivamente a la misma, tales como son los políticos, económicos, sociales y tecnológicos con lo que respecta a la pitahaya amarilla orgánica.

- **Análisis FODA ponderado**

El análisis FODA, “consiste en tomar en cuenta el análisis del exterior de la empresa que le permite identificar las oportunidades o amenazas, y el análisis del interior de la empresa que le permite identificar sus fortalezas y debilidades (Ferrer, 2016)

Dentro de la investigación se recolectó la información necesaria que se detectó en conjunto con el personal de la empresa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas mediante con las cuales se estructuró la matriz FODA ponderada con la ayuda de los expertos quienes asignaron una calificación que permitió identificar la orientación estratégica de la empresa PROECOMANA S.A.

- **Técnica de las cinco fuerzas de Porter**

“El Análisis Porter de las cinco fuerzas o Diamante de Porter, corresponde a un modelo estratégico, que ‘permite analizar cualquier industria en términos de su rentabilidad’ (Arriagada, 2015).

En la investigación se identificó y se analizó para identificar y analizar el nivel de competencia de la empresa PROECOMANA S.A y como también se detectó el poder de negociación en consumidores y proveedores, para lo cual se desarrolló la estrategia que mueva el giro de este negocio.

- **Matriz EFE**

Para Espinosa (2013) en el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera.

Se elaboró la matriz EFE que permitió evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa PROECOMANA S.A.

- **Matriz EFI**

De acuerdo a lo mencionado por Espinosa (2013) “en el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para la empresa”

Se formuló y evaluó las fuerzas y debilidades de las áreas administrativas y productivas de la empresa PROECOMANA S.A.

3.6.1. HERRAMIENTAS

- **Check List**

Se elaboró una lista de los elementos importantes para declarar la misión, y mediante el check list se constató la presencia de todos los componentes de la misión.

- **Cuestionario Estructurado**

Se detallaron las preguntas que permitieron recolectar la información de la encuesta a los proveedores de las zonas de Bolívar, Junín, Tosagua, donde se produce pitahaya amarilla.

- **Modelo matemático de Torgerson**

La información recolectada de la evaluación de los expertos fue tabulada mediante este modelo matemático que permitió complicar la información, sobre la valoración de las variables.

3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

En la presente investigación la población objeto de estudio fueron 10 miembros de la empresa Proecomana S.A, quienes brindaron la información necesaria para la declaración de la misión, visión, así como también datos necesarios para la evaluación interna de la organización.

Las personas destinatarias directas de las acciones del presente proyecto fueron las **personas trabajadoras en activo del medio rural** residentes en las comunidades autónomas de las parroquias de Bolívar, Junín y Tosagua de la provincia de Manabí. En total se pretende incorporar al proyecto el siguiente total de habitantes rurales:

Tabla 3.1
Población de proveedores de pitahaya amarilla.

CANTÓN	POBLACIÓN RURAL	PRODUCTORES	PRODUCTORES DE PITAHAYA
Bolívar	23103	462	1
Tosagua	27590	552	4
Junín	13542	271	3
TOTAL		1285	8

Los datos obtenidos en la presente tabla se obtuvieron del INEC (como se citó en Quevedo, 2018), a su vez la población de productores se obtuvo a partir de estudio según Quevedo (2018).

No obstante, las personas que fueron objeto de evaluación fueron los administradores de las producciones de pitahaya de las zonas rurales de Junín, Tosagua y Bolívar, esta selección se realizó en consecuencia de que no todas las personas que viven en la zona rural son dueños de tierras o tienen el interés de participar en programas como estos, por lo cual los datos de la cantidad productores de pitahaya de Manabí fue obtenida según la investigaciones de Quevedo (2018), la misma que fue corroborada en la entrevista con la Ing. Inés

Guerrero- Técnico de Agrocalidad - Provincia de Manabí se encuentran presentados en la (Tabla 3.1).

3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se detallan las fases a desarrolladas en la investigación que partieron del modelo de administración estratégica propuesto por David (2013) el cual detalla el siguiente procedimiento:

3.8.1. FASE I. DESARROLLO DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA PROECOMANA S.A.

1. Realizar la técnica del grupo focal.
2. Estructurar la misión y visión de la empresa PROECOMANA S.A.

Para dar paso a la construcción de la misión y visión, se realizó la técnica del grupo focal aplicada a los miembros de la empresa Proecomana S.A y las investigadoras, para lo cual se estableció el siguiente diseño de la técnica adaptado a la literatura de Escobar y Bonilla (2017) que dio paso a obtener los datos idóneos para la respectiva declaración de la filosofía empresarial.

Tabla 3.2

Diseño de la Planificación del Grupo focal para la declaración de la misión y visión

Objetivo de la técnica:	Obtener la información necesaria para la declaración de la misión y visión de la empresa Proecomana S.A, acorde a las características del negocio.
Diseño de la investigación	Para el desarrollo de esta técnica se tomó en cuenta el siguiente procedimiento: <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación del moderador. 2. Introducción a la técnica, explicando el objetivo de la misma. 3. Presentación de los miembros del grupo focal. 4. Espacio para las preguntas, donde cada miembro tendrá un tiempo para responderla según la importancia de la misma. 5. Recolección de información de las preguntas para misión y visión. 6. Posterior a la ronda de preguntas se da paso a priorizar la información más relevante de cada una de las preguntas de la misión y visión. 7. Se analiza la información clasificada en los aspectos más importantes para desarrollar la misión y la visión. 8. Se estructura la misión y visión con ayuda de los miembros participantes. 9. Evaluar la declaración de la misión, identificando la existencia de los componentes que debe tener una misión propuestos por David (2013) (anexo 1-a), se utilizara un cket list para validar información. 10. Tabulación de los resultados establecidos por los miembros y análisis de los mismos.

	<p>A su vez se detalla los medios utilizados para obtener la información en la presente técnica:</p> <p>Computadora portátil: Se designó un miembro del equipo para que apunte las ideas más importantes de cada pregunta y tabule la información respectiva.</p> <p>Audio Grabadora: Se grabó la conversación para la obtención de datos que se escapen al secretario.</p>
Convocatoria:	La convocatoria se llevó a cabo mediante oficio el 30 de octubre de 2019, emitida por la Ing. Catherine Calderón-investigadora.
Lugar y fecha de realización:	Chone, Ciudadela Eugenio Espejo, Sala de reuniones de ITSI. 2 de octubre de 2019 5:30 pm hasta las 7:00 pm
Participantes	<p>Ing. Julissa Ayala Zambrano</p> <p>Ing. Catherine Calderón Figueroa</p> <p>Ing. Edison Quevedo Zambrano (Gerente General Proecomana S.A)</p> <p>Ing. Diógenes Patricio Caicedo Briones</p> <p>Ing. George Ali Macías Mendieta</p> <p>Ing. Nelo Bravo (Asesor de exportación)</p> <p>Ing. Vanessa Cano Montesdeoca (Contadora interna)</p> <p>Ing. Digna Basurto (Contadora externa)</p> <p>Ing. María Agustina García (Secretaria General)</p> <p>Ing. Frowen Loor (Asesor agrícola)</p>
Moderador	Ing. Catherine Calderón Figueroa
Funciones del Moderador	<p>- Describir el protocolo de discusión.</p> <p>-Conducir a los miembros de la Empresa Proecomana S.A e investigadores a una conversación.</p> <p>-Regular los tiempos entre preguntas.</p> <p>Combatir la apatía y permanecer neutral.</p> <p>Generar confianza entre los miembros del grupo focal.</p> <p>-Interpretar los conocimientos y saberes de los participantes.</p>
Cuestionario de preguntas	<p>Adatada a la literatura que expone David (2013), se plantearon las siguientes preguntas:</p> <p>Misión</p> <p>-¿Qué hace la empresa Proecomana S.A?</p> <p>-¿Cuál es el negocio de Proecomana S.A?</p> <p>-¿Cuál es la razón de ser de la empresa Proecomana S.A?</p> <p>-¿Dónde la empresa Proecomana S.A opera sus negocios?</p> <p>-¿Para quién la empresa Proecomana S.A opera sus negocios?</p>

Visión

- ¿Cuál es la imagen que la empresa Proecomana S.A desea proyectar?
 - ¿Cómo visualiza que la empresa Proecomana S.A será en el futuro?
 - ¿Qué se encontrará haciendo la empresa Proecomana S.A en el futuro?
 - ¿Qué actividades la empresa Proecomana S.A desarrollara en el futuro?
-

Una vez obtenida la información analizada previamente, se dio paso a declarar la misión, y a su vez la visión, que fue objeto a cambio posteriormente de acuerdo a lo obtenido en la fase de diagnóstico de la situación.

3.8.2. FASE II DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA EMPRESA PROECOMANA S.A. PARA HACER FRENTE A LA DEMANDA INTERNACIONAL EXISTENTE EN EUROPA DE PITAHAYA ORGÁNICA AMARILLA.

1. Análisis del macroambiente para la identificación de las variables externas.
2. Análisis del microambiente para la identificación de las variables externas.
3. Análisis de las variables internas.
4. Análisis DAFO.

Se llevó a cabo el estudio del macro ambiente mediante la técnica del análisis Pest, que fue desarrollado por medio de la búsqueda de información bibliográfica de las perspectivas políticas, económicas, sociales y tecnológicas de Ecuador y España puesto que es el país que según datos de Proecuador (2019) es el país que más importa pitahaya orgánica amarilla. Es así que mediante la técnica mencionada se pudo determinar las influencias de cada uno de estos aspectos de la empresa PROECOMANA S.A. A proyectado al escenario del Ecuador y Europa-España.

Por otro lado, se elaboró el análisis del microambiente mediante las cinco fuerzas de Porter: rivalidad entre empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación

PROECOMANA S.A; y así se determinaron las fortalezas y debilidades de la misma. A su vez, se entrevistó a los administradores de las haciendas proveedoras de pitahaya para conocer datos importantes del medio de producción, los cuestionarios de preguntas fueron estructurados en base a la literatura citada por David (2013) en donde se construyó una matriz que integró las variables de cada una de las áreas pertenecientes a: capacidad organizacional, talento humano, producción, marketing, financiero-contable, control de calidad, ventas, exportación.

A partir del análisis interno y externo se valoraron las diferentes variables propuestas mediante la investigación bibliográfica, lo cual permitió realizar la depuración de las más importantes mediante el método de torgerson, las cuales posteriormente fueron ponderadas por cada uno de los expertos, y a su vez se ponderaron las variables identificadas para la obtención de la orientación estratégica que sigue la empresa en las condiciones actuales.

Se realizó la evaluación de la competencia directa e indirecta de la empresa PROECOMANA S.A, mediante la información que se obtuvo mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter en cuanto a la competencia. Así mismo se detectó los aspectos críticos de éxito de la industria alimenticia que llevo a cabo la elaboración de la matriz del perfil competitivo mediante la ayuda de expertos, que permitido identificar cual es la competencia más fuerte para la empresa objeto de estudio.

Posteriormente, se elaboró la matriz EFE, que puntuará los factores externos más importantes y evaluó los que la empresa se encuentra aprovechando en mayor medida, determinando las potenciales oportunidades y amenazas. Así mismo, se elaboró la matriz EFI, con respecto a los factores internos recolectados mediante la entrevista al gerente propietario, se identificarán los más importantes para la industria alimenticia y detectará cuál de ellos se encuentra siendo más aprovechado por la empresa, en esta actividad se requerirá de la ayuda de expertos que permitan evaluar el grado de importancia y ponderar los factores para poder obtener óptimos resultados.

Finalmente, una vez realizada la auditoria interna y externa la empresa, el gerente mediante declaró y aprobó que la misión y visión elaborada se encuentra

contemplando todos los aspectos que influyen el sector de actuación de la empresa Proecomana S.A.

3.8.3. FASE III ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO, PLAN DE ACCIÓN Y ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA PROECOMANA S.A

Mediante el análisis de las debilidades y las fortalezas no aprovechadas que se obtuvo mediante la información del análisis interno, se logró formular los objetivos a largo plazo que la empresa PROECOMANA S.A, los cuales fueron presentados en el siguiente esquema (Tabla 3.4):

Tabla 3.3
Esquema para el establecimiento de objetivos.

Objetivos	Indicador del logro	del	Fórmula de cálculo	de	Línea base	Meta	Periodicidad
------------------	----------------------------	------------	---------------------------	-----------	-------------------	-------------	---------------------

Fuente: Elaboración propia

Posterior, se formularon las estrategias a partir de la información que se obtuvo del análisis interno y externo pues esto dio los insumos para dar paso a la adecuación de las estrategias, y así se construyó la matriz FODA en donde se elaboró el cuadrante de estrategias FO, estrategias DA, estrategias DO y estrategias FA; las cuales sirven para la toma de decisiones de la empresa y llegar a alcanzar los resultados esperados.

Una vez se planteó la planeación estratégica para la empresa PROECOMANA S.A, y por ende se hayan estudiado los aspectos importantes y se detectó la capacidad productiva de pitahaya amarilla de los proveedores de la zona se elaboró un plan de acción a partir de las estrategias establecidas que permite dar formación integral a los proveedores para que se incentiven en la producción orgánica.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

Una vez desarrolladas las fases de la investigación que fueron llevadas a cabo mediante los métodos, técnicas e instrumentos planteados, los investigadores obtuvieron los siguientes resultados:

FASE 1 DESARROLLO DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA PROECOMANA S.A.

En la presente fase de la investigación se planteó el desarrollo de la declaración de la misión y visión lo cual fue realizado mediante la técnica grupo focal (Anexo 1-B), permitiendo mediante esta interacción la construcción de la siguiente misión y visión para la empresa Proecomana S.A:

MISIÓN

Establecer la producción de pitahaya orgánica como una alternativa de agro negocios confiable y segura para el productor manabita para la exportación a mercados internacionales.

VISIÓN

Ser una empresa de amplio crecimiento en el desarrollo productivo y la exportación del cultivo de pitahaya, generadora de alternativas laborales para productores y técnicos en la provincia de Manabí.

FASE 2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA EMPRESA PROECOMANA S.A. PARA HACER FRENTE A LA DEMANDA INTERNACIONAL EXISTENTE EN EUROPA DE PITAHAYA ORGÁNICA AMARILLA.

A lo largo de este apartado se emplearon dos herramientas valiosas para el análisis del macroentorno y microentorno, de tal manera que en base a cada uno de sus factores, se obtuvo una idea más precisa de los escenarios actuales en el país, de la rentabilidad y nivel de competencia de la industria y en que influye el

estudio. Para efectos de estudio a continuación se presentarán los resultados del análisis PEST enfocado en el entorno de la empresa Proecomana S.A, tomando como objeto a Ecuador y España, este último es evaluado porque es el escenario donde la empresa se encuentra enfocada a realizar sus primeras exportaciones, puesto que según datos de Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (Proecuador, 2019) es el primer destino de exportación de esta fruta exótica:

ANÁLISIS PEST

ENTORNO POLÍTICO DEL ECUADOR

Acuerdos comerciales: El 1 de enero del 2017, entró en vigencia el acuerdo comercial suscrito entre Ecuador y la Unión Europea, el cual “asegura la liberación inmediata del 99,7% de la oferta exportable histórica del Ecuador en los productos agrícolas y del 100% de los productos industriales ecuatorianos”. (Ministerio del Comercio Exterior, 2017)

Requisitos de exportación: Para que un exportador pueda realizar sus operaciones sin inconvenientes hacia España, es necesario que cumpla con una serie de requisitos como habilitantes, que son el Registro Único de Contribuyentes (RUC) otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI), obtener el certificado de firma digital o TOKEN, y, Registro como exportador en Ecuapass así como lo estipula la Guía del Exportador. (Proecuador, 2016)

Políticas de impulsión de la matriz productiva: La industria agro productiva se beneficia a través de la normativa emitida por el gobierno central mediante el Plan Nacional de Desarrollo en el objetivo 5 “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistribuida y solidaria”(SENPLADES, 2017).

Nuevas reformas en las leyes: Los emprendedores deben mantenerse al tanto de cualquier cambio en materia legal que entre en vigencia en el Ecuador, así como también estar informados de los movimientos económicos que se generen en los países destinos del producto. En la actualidad, el Ecuador posee políticas comerciales que incentivan beneficios a los emprendedores. (SENPLADES, 2017)

ENTORNO POLÍTICO DE ESPAÑA

Las políticas impuestas por el gobierno han sido fundamentales para el incremento del PIB español, según el Fondo Monetario Internacional (FMI), en los datos de las economías del mundo España se encuentra entre los 14 primeros y los miembros de la Unión Europea son los principales socios comerciales.

Acuerdos comerciales: España mantiene varios acuerdos que facilitan el comercio con Ecuador, como lo son:

- Tratado de libre comercio
- Programa de canje de deuda entre España y Ecuador
- Convenio para evitar la doble imposición y prevenir la evasión fiscal en materia de impuestos sobre la renta y el patrimonio entre España y Ecuador
- Convenio de Turismo
- Acuerdo administrativo para la aplicación del convenio de seguridad social entre el Reino de España y la República del Ecuador (Proecuador, 2017).

Con lo antes expuesto se puede analizar que el entorno político es favorable ya que los gobiernos centrales de ambos países han implementado acuerdos, planes, tratados, convenios, programas con el único objetivo de incentivar al sector agrícola; considerando que dicho sector es parte fundamental en la economía de ambos países. Es de vital importancia conocer los acuerdos que existen entre los países, pero sobretodo aprovechar estas oportunidades que hay y así incentivar a los productores ecuatorianos para que produzcan y exporten sus frutos ya sea en fruta natural o procesados de tal manera que se generarían fuentes de empleo, dinamización de la economía y así poder mejorar el nivel de vida.

ENTORNO ECONÓMICO DE ECUADOR

Balanza comercial Ecuador - España: de acuerdo a los datos que presenta (Proecuador, 2017) las exportaciones desde el Ecuador hacia España en los últimos años han sido mayores en relación a las importaciones, excepto en los años 2012 y 2014 en donde los resultados arrojaron déficit en la balanza comercial.

Composición del PIB de la producción de alimentos: Para EKOS (como se citó en Sarchi, 2018) “El mayor peso lo manejaban la elaboración de bebidas con un 16,3%, seguido por procesamiento de productos acuáticos con un 16,1% y aportando con un 9,6% la categoría de “otros”, en la cual se encuentran la elaboración de frutas envasadas” (p 6).

Productos ecuatorianos potenciales para el mercado español: en el año 2014 entra en boga en el mercado español el consumo de productos no tradicionales como las frutas frescas dentro de las cuales están la pitahaya, maracuyá y uvilla importando 1.240 miles; desde entonces cada año incrementan las exportaciones según los datos emitidos por Proecuador en el 2015 se acrecentaron considerablemente a 3.267 miles y para el 2016 el doble del año anterior alcanzando 6.952 miles. En ese contexto se le otorga valoración estrella dentro de los productos potenciales para el mercado de España. (Proecuador, 2017)

Principales productos exportados por el sector de frutas no tradicionales: Según los datos de Proecuador (2017) “en los últimos años la pitahaya ocupa el cuarto puesto entre los principales productos no tradicionales”.

ENTORNO ECONÓMICO DE ESPAÑA

PIB per cápita: Según los datos del Banco Mundial el PIB per cápita español hasta el 2015 fue de \$25.831,58. El PIB per cápita destinado al consumo de frutas en hogares españoles es de aproximadamente 99 kilos, y el gasto destinado a frutas frescas en el 2016 aumentó 7 euros per cápita. El gasto per cápita promedio destinado a “Otras frutas” en el 2016 fue de 11,57 euros, el nivel de gasto es similar entre las comunidades españolas, en las cuales destaca Madrid quien gasta 11,48 euros y seguido Cataluña con 10,97 euros. (Proecuador, 2017)

Aporte de la industria al PIB: Según Ministerio de Agricultura y Pesca de España [MAPA] (2017) la industria de alimentación y bebidas es el primer sector industrial en España; su volumen de facturación supera los 93.300 millones de euros, lo que representa el 20,5% del total de las ventas nacionales con lo cual se aporta a más del 2,4% del PIB nacional español. La industria alimenticia genera empleo para aproximadamente trescientas cincuenta y cuatro mil personas, el 20,2% del empleo industrial.

Importaciones españolas de frutas: La importación española de frutas y hortalizas frescas creció un 20,4% en volumen y un 29% en valor en el primer cuatrimestre del 2016, en comparación con el mismo periodo de 2015, totalizando un millón de toneladas y 815,2 millones de euros, respectivamente, según datos del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la Agencia Tributaria de España. (Agronegocios como se citó en Sarchi, 2018, p 5)

Es notoria la creciente aceptación que está teniendo el mercado español en el consumo de frutas no tradicionales, entre las cuales se encuentra la pitahaya que es muy apetecida. Según los datos recopilados cada año incrementan las exportaciones ecuatorianas a ese mercado, incluso el gasto destinado a frutas frescas es evidente. El sector agrícola en un referente de las economías en los países dedicados a exportar productos provenientes del mismo.

ENTORNO SOCIAL DE ECUADOR

Población: La población ecuatoriana es de 16 144 363 habitantes, con una superficie de 16, 144,363 km². En el índice de desarrollo humano se encuentra en el puesto 87/188 de las economías a nivel mundial (Proecuador, 2017).

Tendencia de consumo: El 24,4% de los gastos de consumo de los ecuatorianos se destina a la adquisición de alimentos y bebidas no alcohólicas (INEC como se citó en Sarchi, 2018).

ENTORNO SOCIAL DE ESPAÑA

Población: Aproximadamente 48 563 476 habitantes (tres veces mayor a la población de Ecuador), de los cuales el 14% son extranjeros y el restante ciudadanos españoles.

Tendencia al ahorro: Tiene tendencia al ahorro; como prioridad aspiran comprar una casa.

Hábito de consumo de frutas: Existe una tendencia por el consumo de productos de fácil uso y preparación; y en lo referente a frutas las prefieren listas para comer preferible sin procesar. Actualmente se ha incrementado la demanda de snacks de frutas bajo la etiqueta on-the-go, es decir listos para llevar y consumir (Proecuador, 2017).

Consumo promedio de frutas: El consumo promedio de frutas y verduras a nivel nacional es de 183 gr/día, dicha información la presenta el Instituto Nacional de Estadísticas de España (INE). El 76% del consumo anual de frutas no tradicionales se da a partir del segundo semestre de cada año, empezando en junio y culminando en diciembre. Según MAPAMA las comunidades que registran mayor consumo de frutas exóticas son Andalucía (17%), Madrid (15%), Cataluña (14%) y Valencia (11%), concentrando así, el 57% del consumo español de frutas no tradicionales. (Proecuador, 2017)

Es evidente que las tendencias del mercado y caracterización de los consumidores españoles se inclinan a buscar en la industria alimentaria productos con beneficios para su salud y bienestar, tanto físico como mental. En ese sentido los productores ecuatorianos en el plano de exportadores deben prestar atención a las peculiaridades de estos consumidores españoles para así adaptar su oferta y penetrarse por completo en el mercado.

ENTORNO TECNOLÓGICO DE ECUADOR

Tecnología en cultivo: Debido a que la pitahaya es una fruta de suelo seco, para poder realizar su cultivo se debe contar con el suelo árido. Así como también es necesario el riego de tres veces por semana.

Proceso de empaquetado: Debido a que la fruta es exportada entera no es necesario emplear un proceso tecnológico en el empaquetado. Se lo realiza en cajas en donde la fruta llegue en buenas condiciones para su posterior consumo.

ENTORNO TECNOLÓGICO DE ESPAÑA

España es uno de los países que mejor ha hecho sus deberes en este entorno, sentando los cimientos para la construcción de un mundo inteligente e hiperconectado. La calidad de vida depende en gran medida de la conectividad y hemos logrado estar entre los países mejor conectados a nivel mundial, liderando el despliegue de fibra en Europa y ocupando el tercer lugar entre los países de la OCDE. (Fundación Telefónica en España ,2019)

Con lo antes expuesto es un desafío para las empresas ecuatorianas el exportar al mercado español debido a las exigencias de los consumidores; y con la certeza de que se deben mejorar los procesos, mantener e incrementar la calidad del

producto, innovando cada día para de esta manera ser competitivo y estar a la par con los avances tecnológicos que existen en la actualidad. Siendo el país importador una de las potencias en ciencias aplicadas.

SELECCIÓN DE EXPERTOS

En esta fase se procedió a aplicar el método Delphi (Anexo 3) donde se llevó a cabo la selección de una bolsa de expertos donde fueron 7 los profesionales seleccionados los cuales mediante una evaluación en el área de estudio realizado, valoraron el grado de sus conocimientos mediante una escala la cual arrojó finalmente una calificación >80, lo que reflejó como resultado que se encontraban aptos para participar en la investigación como lo muestra la siguiente tabla con la lista de expertos evaluadores:

Tabla 4.1.
Lista de expertos evaluadores

Perfil del experto	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Nombre:	Carmen Cecilia Vera Párraga	Benigno Javier Alcívar Martínez	Víctor Marcelo Pazmiño Mena	Edison Johnny Quevedo Zambrano	Edison Fabián Macías Andrade	Ernesto Negrín Sosa	Galo Palacio
Grado de conocimiento (K) :	0.84	0.95	0.96	0.98	0.82	0.93	0.96

Elaborado por las autoras mediante los resultados obtenidos del método Delphi.

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Para llevar a cabo el análisis de las 5 fuerzas de Porter en primera instancia se elaboró una matriz que fue estructurada mediante la investigación bibliográfica de las variables que según autores son utilizadas para el estudio de cada una de las fuerzas (Anexo 2), la misma fue enviada a los expertos para su revisión e identificación, los cuales según sus conocimientos realizaron el proceso de selección, que desde perspectiva eran las adecuadas para analizar en la investigación (Anexo 3). Toda vez que los expertos realizaron la evaluación de la matriz y los investigadores realizaron las respectivas relaciones, se pudo obtener una lista de variables a evaluar que se muestra a continuación:

Tabla 4.2.

Lista de variables seleccionadas según perspectiva de expertos y relación de los investigadores.

Fuerzas de Porter	Variables Seleccionadas E1	Variables Seleccionadas E2	Variables Seleccionadas E3	Variables Seleccionadas E4	Variables Seleccionadas E5	Variables Seleccionadas E6	Variables Seleccionadas E7	Variables Finales
1. Rivalidad entre empresas competidoras.	Participación en el mercado	Según el tipo de competencia (OLIGOPOLIO, MONOPOLIO, COMPETENCIA PERFECTA, MONOPSONIO)	calidad	Calidad	Calidad		Según el tipo de competencia (OLIGOPOLIO, MONOPOLIO, COMPETENCIA PERFECTA, MONOPSONIO)	Según el tipo de competencia (OLIGOPOLIO, MONOPOLIO, COMPETENCIA PERFECTA, MONOPSONIO)
	Cuota de mercado	Grado de satisfacción	Competidores	Según el tipo de competencia (OLIGOPOLIO, MONOPOLIO, COMPETENCIA PERFECTA, MONOPSONIO)	Según el tipo de competencia (OLIGOPOLIO, MONOPOLIO, COMPETENCIA PERFECTA, MONOPSONIO)		Calidad	Política de precios
	Barreras de salida	Barreras de salida	Política de precios	Participación en el mercado	Participación en el mercado		Política de precios	Calidad
	Oferta	Participación en el mercado	Oferta	Oferta	Oferta		Presencia extranjera	Oferta
	Capacidad de producción	Tamaño de los competidores	tipo de producto	Presencia Extranjera			Oferta	Capacidad de producción
		Número de competidores	capacidad de producción	Presencia extranjera				Presencia extranjera
2. Entrada potencial de nuevos								Participación en el mercado
								Tipos de productos
	Inversiones de capital	Precios	Inversiones de capital	Lealtad de los consumidores	Lealtad de los consumidores		Lealtad de los consumidores	Inversiones de Capital

competidores.

Políticas gubernamentales	Lealtad de los consumidores	Diferenciación de productos	Facilidad de reconocimiento (Posición marca)	Facilidad de reconocimiento (Posición marca)
Capacidad existente	Facilidad de reconocimiento (Posición marca)	Lealtad de los consumidores	Flujo de liquidez	Flujo de liquidez
Facilidad de reconocimiento (Posición marca)	Flujo de liquidez	Nivel de rentabilidad	Precios	Precios
Canales de distribución	Nivel de rentabilidad	Alcance geográfico de la competitividad		
Acceso desigual a los canales de distribución	Diferenciación de productos	Innovación y tecnología		
Política restrictiva del gobierno	Acceso privilegiado a materia prima	Acceso desigual a los canales de distribución		
	Aranceles	Política restrictiva del gobierno		
		Ubicación		

Flujo de liquidez	Políticas Gubernamentales Arancelarias
	Precios
	Nivel de rentabilidad
	Facilidad de reconocimiento (Posición marca)
	Lealtad de los consumidores

3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.

Equiparación entre precios y prestaciones de productos	Relación precio-producto	Segmentos de mercado	Segmentos de mercado	Costo de cambio a producto sustituto
Relación precio-producto	Segmentos de mercado	Relación precio-producto	Costo de cambio a producto sustituto	Equiparación entre precios y prestaciones de productos

Segmentos de mercado	Segmentos de mercado
Costo de cambio a producto sustituto	Equiparación entre precios y prestaciones de productos



	Participación en el mercado	Participación en el mercado	beneficios en común	Equiparación entre precios y prestaciones de productos	beneficios en común	Equiparación entre precios y prestaciones de productos	Participación en el mercado
	Costo de cambio a producto sustituto	Cambios en la industria	Capacidad			beneficios en común	Beneficios en común
	Cambios en la industria		Penetración en el mercado				
	Demanda	Productos diferenciados	Demanda	Cantidad de proveedores	Cantidad de proveedores	Cantidad de proveedores	Cantidad de proveedores
	Dependencia de los proveedores a la industria	Diferenciación en la producción	Tendencias	Nivel de importancia del insumo	Nivel de importancia del insumo	Nivel de importancia del insumo	Diferenciación de precios
	Diferenciación de precios	Demanda	Diferenciación de precios	Demanda	Diferenciación de precios	Demanda	Calidad
	Grado de concentración	Calidad	Proveedores alternos	Calidad	Calidad		Demanda
4. Poder de negociación de los proveedores.	Productos diferenciados	Cantidad	Productos diferenciados				Nivel de importancia del insumo
	Atracción del proveedor hacia ese mercado	Diferenciación de precios	Diferenciación en la producción				
			Atracción del proveedor hacia ese mercado				
			Diferencia de precios				
5. Poder de negociación de los consumidores.	Sensibilidad de los precios	Sensibilidad de los precios	Sensibilidad de los precios	Sensibilidad de los precios	Sensibilidad de los precios	Conocimiento del consumidor	Sensibilidad en los precios
	Diferenciación del producto	Productos estandarizados	Conocimiento del consumidor	Tipo de productos	Tipo de productos	Precios	Diferenciación del producto



Elaborado por los investigadores mediante los resultados del Delphi.

A su vez, fue recolectada la información de las variables de acuerdo a la información obtenida que permitió la elaboración de las siguientes matrices:

Tabla 4.3
Evaluación de la rivalidad entre empresas competidores

Clasificación de competidores	Variables evaluadas	Según Ecuafields (2019)
 <p>Ecuafields Empresa de exportación de frutas Premium de las regiones tropicales del Ecuador.</p> <p>“Vida es Sabor”</p>	Tipo de competencia	Oligopolio: La competencia no es en gran cantidad, porque son pocos los exportadores de pitahaya orgánica
	Política de precios	Política de precios compra -Promueve el precio justo. Política de precios venta -Maneja precios del mercado según calibre de la fruta -Sus precios oscilan desde los \$7,09 kg de pitahaya amarilla.
	Calidad	- Exportadora de frutas Premium
	Oferta	- Exporta pitahaya, maracuyá y Mango
	Capacidad de producción	-Produce de Enero a diciembre, cada 3 o 4 semanas.
	Participación en el mercado	-Tiene una cuota de participación en el mercado de Asiático, esta empresa exporta al país de China Eco-Fruit (2019)
<p>Eco-Fruit Company</p>  <p>-40 años de experiencia en producción de frutas como banana roja, mango, pitahaya. -Capacitan a nuevos proveedores -Responsabilidad Ambiental -Aplican comercio justo. (Eco-Fruit, 2019)</p>	Tipo de competencia	Es una empresa que exporta productos únicos al mercado extranjero, como es el banano rojo, y con competencia en menor cantidad de productos como del mango y pitahaya pero con un gran auge de clientes siendo una competencia perfecta
	Política de precios	Precios compra La compra de proveedores se maneja según precio justo de mercado Precios venta Los valores por kilo oscilan entre 2 y 8 dólares.
	Calidad	Eco-Fruit Company tiene una rigurosa seguridad alimentaria, calidad legalidad y trazabilidad durante toda su cadena productiva, desde la siembra hasta los productos, asegurando que estos sean inocuos y

	saludables.																										
Oferta	Banano Rojo, Mango y Pitahaya roja, amarilla, maracuyá, granadilla, piña, aguacate, uvillas, camarones, cacao, pesca blanca, achotillo, tomate de árbol,																										
Capacidad de producción	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Nivel de Producción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Enero</td><td>Alta</td></tr> <tr><td>Febrero</td><td>Alta</td></tr> <tr><td>Marzo</td><td>Alta</td></tr> <tr><td>Abril</td><td>Alta</td></tr> <tr><td>Mayo</td><td>Alta</td></tr> <tr><td>Junio</td><td>Media</td></tr> <tr><td>Julio</td><td>Baja</td></tr> <tr><td>Agosto</td><td>Baja</td></tr> <tr><td>Septiembre</td><td>Alta</td></tr> <tr><td>Octubre</td><td>Alta</td></tr> <tr><td>Noviembre</td><td>Alta</td></tr> <tr><td>Diciembre</td><td>Alta</td></tr> </tbody> </table>	Mes	Nivel de Producción	Enero	Alta	Febrero	Alta	Marzo	Alta	Abril	Alta	Mayo	Alta	Junio	Media	Julio	Baja	Agosto	Baja	Septiembre	Alta	Octubre	Alta	Noviembre	Alta	Diciembre	Alta
Mes	Nivel de Producción																										
Enero	Alta																										
Febrero	Alta																										
Marzo	Alta																										
Abril	Alta																										
Mayo	Alta																										
Junio	Media																										
Julio	Baja																										
Agosto	Baja																										
Septiembre	Alta																										
Octubre	Alta																										
Noviembre	Alta																										
Diciembre	Alta																										
Participación en el mercado	La producción tiene cuota en el mercado de Estados Unidos, Asia y la Unión Europea.																										
Competencia Indirecta	Sabroestar (2019)																										
Tipo de competencia	La empresa tiene poca competencia en el mercado, por tal presenta a oligopolio.																										
Política de precios	No definida.																										
Calidad	Poseen la certificación BASC ECU-GYE-00325, por cumplimiento de estándares de seguridad alimentaria, por el Sistema de Gestión y seguridad –SGCS BASC.																										
Oferta	Los productos que exportan son banano, banano orgánico, la pina																										
Capacidad de producción	No definida.																										
Participación en el mercado	Se encuentra presente en 36 países de américa, Asia y Europa.																										
Tipo de competencia	-El tipo de competencia es Oligopolio, puesto que no existen muchas empresas de este tipo en el país.																										
Política de precios	-No definida																										
Calidad	-Poseen certificaciones de calidad internacionales.																										
Oferta	-Comerciantes al por Mayor de Frutas y Verduras Frescas.																										

Sabrostar Fruit Company



SabroStar Fruit Company™
— CALIDAD PARA EL MUNDO —

Empresa exportadora de fruta fresca para el mundo.

Primegoods S.A



-Actualmente presenta reportes financieros con disminución en sus ingresos.	Capacidad de producción	Han disminuido su capacidad de exportación por que han representado iliquidez en la empresa.
-Empresa se encuentra ilíquida. -0,12 (Primegoods, 2018)	Participación en el mercado	Poseen una cuota de mercado europeo.

Elaborada por las investigadoras mediante la búsqueda de información en (Ecuafields, 2019) (Eco-Fruit, 2019), (Sabroestar, 2019),(Primegoods, 2018).

Tabla 4.4.
Evaluación de entrada de nuevos competidores.

Variables de las barreras de entrada de nuevos competidores	Características
Inversión de Capital.	-La inversión para iniciar una empresa exportadora es grande porque se debe considerar los altos costos de exportación. -Las cantidades necesarias para cubrir la demanda insatisfecha del mercado europeo es alta, por tal es necesario tener capital para invertir.
Políticas Gubernamentales Arancelarias	-Acuerdos internacionales de la unión europea. -Políticas de incentivo a la exportación. -Cero aranceles para exportar pitahaya según acuerdo con la unión europea en vigencia 01-01-2017. -Exporta fácil, capacitaciones para brindar guías para exportar.
Precios	-Los precios de exportación a Europa oscilan entre los 7 a 8 dólares el kilo.
Nivel de rentabilidad	-La inversión tarda 7 meses en empezar a retornar, pero la tasa interna de retorno en una producción de pitahaya es siempre mayor a la tasa pasiva del mercado, por tal se considera que invertir dinero en producción de pitahaya causa una gran rentabilidad, los proveedores manejan precios de \$2 kilo, y la exportación se realiza a un precio mayor.
Facilidad de reconocimiento (Posición marca)	-La marca se posiciona por la calidad de la fruta, las certificaciones obtenidas y el reconcomiendo internacional que este se gane en el mercado mediante el respectivo marketing utilizado.
Lealtad de los consumidores	-Los consumidores manejan una lealtad por la confianza adquirida en años de servicio, por la calidad brindada, tiempos de entrega, precios fijos.

Elaboración: Datos obtenidos en base a la entrevista al presidente de asociación de pitahaya de Manabí mediante una entrevista para llenar datos de la matriz.

Tabla 4.5
Evaluación de desarrollo potencial de productos sustitutos.

Productos sustitutos de la pitahaya amarilla orgánica	Variables a evaluar	Características
<p>La uvilla</p> <p>Según García (2018) se detalla que la uvilla:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Alto contenido vitamínico. -Costos de producción bajos. -Apoyo de organizaciones internacionales. -certificación alemana BCS, que acredita a la producción orgánica bajo los parámetros de exportación de la Unión Europea (UE) 	<p>Segmentos de mercado</p> <hr/> <p>Equiparación entre precios y prestaciones de productos</p> <hr/> <p>Participación en el mercado</p> <hr/> <p>Beneficios en común</p>	<p>Los segmentos de esta fruta son amplios y se clasifican según edad mayores a 25 años.</p> <p>Según comportamiento de consumo personas con hábitos de consumo sano, que actualmente es un tema en boga.</p> <hr/> <p>Los precios oscilan entre 1,30 a 2,70 el Kilo, y las prestaciones que difieren el producto son que sus costos de producción son bajos.</p> <hr/> <p>Este fruto se encuentra exportando a la unión europea.</p> <hr/> <p>-Alto contenido vitamínico.</p> <p>-Cosecha de ciclo corto.</p>
<p>La guanábana</p> <ul style="list-style-type: none"> -Fruta exótica. -Cualidades terapéuticas de mucho beneficio para la salud. -Altas cifras de productores de guanábana orgánica en el país. -Cifras con tendencias a crecimiento en ventas anuales en exportaciones de guanábana a Europa. (Cámara de Agricultura, 2019) 	<p>Segmentos de mercado</p> <hr/> <p>Equiparación entre precios y prestaciones de productos</p> <hr/> <p>Participación en el mercado</p> <hr/> <p>Beneficios en común</p>	<p>Los segmentos de esta fruta son amplios y se clasifican según edades mayores a 25 años.</p> <p>Según comportamiento de consumo personas con hábitos de consumo sano, que actualmente es un tema en boga.</p> <hr/> <p>Precios oscilan entre 0,80 a 3 dólares según tamaño (Proecuador, 2017)</p> <hr/> <p>Unión europea</p> <hr/> <p>-Fruta exótica.</p> <p>-Cualidades terapéuticas de mucho beneficio para la salud.</p> <p>-Altas cifras de productores de guanábana orgánica en el país.</p>
<p>La granadilla</p> <p>Posee grandes cualidades, vitaminas, antioxidantes y es semiorgánica.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Exportaciones a países en considerables cantidades -Alta capacidad de producción en el Ecuador. (Díaz, 2018) 	<p>Segmentos de mercado</p>	<p>Los segmentos de esta fruta son amplios y se clasifican según la edad; mayores a 25 años.</p> <p>Según comportamiento de consumo personas con hábitos de consumo sano, que actualmente es un tema en boga.</p>

Equiparación entre precios y prestaciones de productos	\$8,00 la caja de 25 kilos de granadilla, la planta de granadilla es fuerte para soportar las enfermedades; Alta capacidad de producción en el Ecuador.
Participación en el mercado	Exportaciones al mercado asiático, su exportación crece cada año.
Beneficios en común	Posee grandes cualidades, vitaminas, antioxidantes y es semiorgánica.

Elaboración: Los datos presentados en la matriz fueron obtenidos mediante información bibliográfica.

Tabla 4.6
Evaluación de poder de negociación en proveedores

Variables del poder de negociación en proveedores de pitahaya amarilla orgánica	Características
Cantidad de proveedores	Escasez de producción orgánica en la zona
Diferenciación de precios	Los productores se encuentran en una asociación donde mantienen un precio fijo a la venta de los comercializadores
Calidad	Se encuentran regulados por agrocalidad, quienes realizan controles sobre las trampas que se ponen a las plantaciones para certificar su exportación.
Demanda	La demanda de este tipo de producto es alta.

Elaboración: Elaborada por las investigadoras mediante datos obtenidos en entrevista a productores de las zonas rurales de Junín, Tosagua y Bolívar.

Tabla 4.7.
Evaluación de poder de negociación en consumidores

Poder de negociación en consumidores de pitahaya amarilla orgánica	Características
Sensibilidad en los precios	- La variación de los precios de la pitahaya puede cambiar según los cambios de costos en aranceles, en cuanto el costo de la fruta se han determinado un precio fijo.
Conocimiento del consumidor	-Existe un gran porcentaje de personas que desconocen las propiedades de la fruta, pero en su efecto los distribuidores del producto plantea exigencia para su consumo las cuales radican en que sea un Producto orgánico certificado, cumpla con los requisitos fitosanitario de exportación, cumpla con los requisitos aduaneros de

Ecuador y España.

Cantidad de compradores

-Crecimiento de tendencias de compra de este tipo de fruta exótica.

--No existen muchos consumidores directos en Ecuador que negociar, porque la venta es directa a pocos distribuidores en el extranjero.

-Dentro de los distribuidores autorizados de pitahaya en Europa-España, se menciona a:

COFFEETECH, MARIBA IMPORT EXPORT, S.L, AMANOZIA PASION, MICKRED IMPORT EXPORT S,L, FRUITMARKET.

Tipo de producto

Producto no tradicional.

Perecedero

Fruta Exótica

Participación en el mercado

-En el Ecuador existe una exportación del 90% de producción al extranjero.

Diferenciación del producto

El producto es una fruta exótica con certificación orgánica.

Elaboración: Elaborada por las investigadoras mediante información obtenida en entrevista.

Mediante el análisis de la información presentada en las matrices presentadas en el acápite anterior, los expertos evaluaron mediante la escala Likert sobre la influencia de las variables cada una de las fuerzas de Porter, lo cual mediante la utilización del método torgerson (Anexo 5), donde se obtuvieron los siguientes resultados:



Figura 4.1. Gráfico de la evaluación de los expertos sobre el grado de influencia de las variables de la rivalidad entre competidores.

Fuente: Evaluación de Expertos

En la Figura 4.1. se puede identificar que dentro de la rivalidad entre competidores la empresa Proecomana S.A, posee una alta influencia en referencia a la calidad del producto, la oferta, política de precios y la capacidad de producción que existe en las zonas donde quiere operar como empresa, por lo tanto, es notable que la competencia tenga un dominio altamente considerable.



Figura 4.2. Gráfico de la evaluación de los expertos sobre el grado de influencia de las variables de la entrada de nuevos competidores.
Fuente: Evaluación de Expertos

Al analizar (Figura 4.2) referente a las barreras de entrada en el desarrollo de nuevos competidores; es notable que las políticas gubernamentales, los precios, la facilidad de posicionar la marca y el nivel de rentabilidad son variables que influyen de manera considerable; y hacen atractivo el mercado de exportaciones de pitahaya orgánica porque prestan facilidades de acceso a los emprendedores convirtiéndose en una oportunidad para incursionar en esta actividad; Por otro lado la lealtad de consumidores y la inversión de capital son variables que no permiten el fácil acceso a emprender en empresas de este tipo.

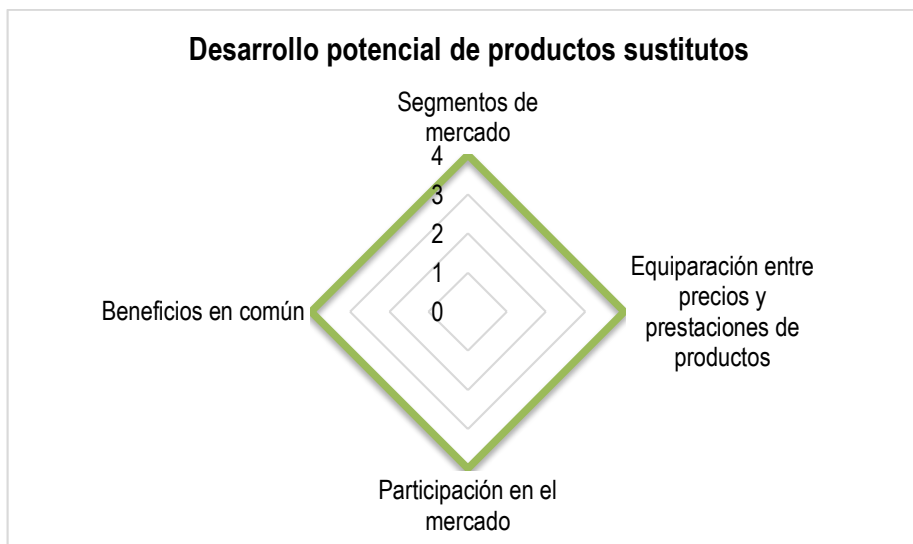


Figura 4.3. Gráfico de la evaluación de los expertos sobre el grado de influencia de las variables del desarrollo potencial de productos sustitutos.

Fuente: Evaluación de Expertos

(Figura 4.3) Dentro del análisis se tomó como objeto de investigación la uvilla, guanábana y granadilla como potenciales productos sustitutos, los resultados evidencian que existe una alta influencia por el segmento al cual está dirigido esta empresa; por ser un mercado amplio, poseer similares beneficios en común, los precios son razonables en proporción a la prestación del producto y se encuentran a la venta en un mismo nicho, en el cual anualmente han tenido un crecimiento de participación de forma continua al producto objeto a estudio.

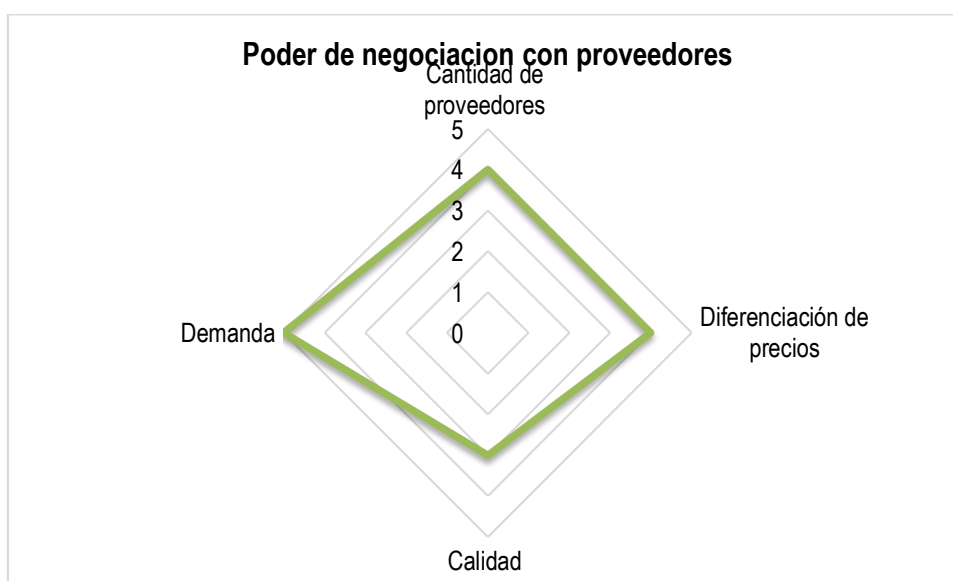


Figura 4.4. Gráfico de la evaluación de los expertos sobre el grado de influencia de las variables del poder de negociación con proveedores.

Fuente: Evaluación de Expertos

(Figura 4.4) Al analizar la las variables de la fuerza “El poder de los proveedores” según el estudio en la zona, es evidente que existe un alto poder de influencia, puesto que, en Junín, Tosagua y Bolívar existe poca cantidad de proveedores dedicados a la actividad de producción de pitahaya amarilla de forma convencional u orgánica. Aunque los precios se encuentran fijados, la demanda por parte de empresas que compran la producción es alta debido a que posee una calidad estandarizada entre cada proveedor de la zona, por lo tanto, en el momento de negociación estos toman una alta influencia.



Figura 4.5. Gráfico de la evaluación de los expertos sobre el grado de influencia de las variables del poder de negociación de consumidores
Fuente: Evaluación de Expertos

(Figura 4.5) Dentro del poder de negociación con el consumidor, se estudia desde el punto de vista de la transacción que se realiza con los distribuidores, quienes serían los clientes indirectos, y los encargados de realizar la venta de la pitahaya amarilla orgánica a los centros comerciales para el consumo final del mismo. Por lo tanto, la influencia que estos tienen es alta puesto que la cantidad de distribuidores, conocimiento, tipo de producto poseen alto dominio, por otro lado la diferenciación del producto no es una variable que influya el poder decisión del cliente.

ANÁLISIS INTERNO

Mediante la técnica de la entrevista con el gerente de la empresa PROECOMANA S.A, se reconoció que realizar el análisis interno de la empresa es fundamental de manera que se pudo conocer la situación actual de la misma para así poder superar las dificultades convirtiéndolas en fortalezas y contribuir a que la empresa alcance sus metas planteadas. De tal manera que en el siguiente apartado se analizaron las Fortalezas y Debilidades mediante una lluvia de ideas para posteriormente realizar la ponderación y elaboración de estrategias.

Fortalezas

- Clima y terreno favorable para la diversificación de la actividad agrícola.
- Producción tradicional con posibilidades de mejora.
- Producto de buena calidad y aceptado por los consumidores.
- Abundancia de recursos naturales agua y sol.
- Gran capacidad de las familias rurales para la creación de organizaciones para el fomento de la producción.
- Asesoría externa para proceso de exportación con experiencia.
- Empresa debidamente constituida.
- Adaptable a los cambios en la Pymes.
- Muy apetecido en Europa, debido a su sabor y sus beneficios.

Debilidades

- Empresa nueva en el mercado.
- Poco reconocimiento y credibilidad en el mercado internacional.
- No hay variedad de productos.
- Inexistencia de colaboración empresarial ni asociacionismo en el sector.
- Escasa disponibilidad presupuestaria para conseguir los objetivos que se plantean.
- Masculinización de la profesión y poca visibilidad del trabajo femenino.
- Infraestructura reducida que impide crecimiento de la industria.

Una vez estudiada la información, se detectaron las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas que giran en torno al ambiente interno y externo de la empresa Proecomana S.A, la cual se plantean así:

<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Elevado número de clientes en Europa. -Apoyo del Gobierno para exportar con 0 aranceles. -Políticas de gobierno para incentivo de la matriz productiva. - España mantiene varios acuerdos que facilitan el comercio con Ecuador. -Crecimiento de importaciones de Ecuador a España. - Producto potencial para el mercado español -Hábitos de consumo de frutas en crecimiento. 	<p>AMENZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Inestabilidad política -Incremento de los impuestos a las importaciones. - -Experiencia en el mercado por las empresas ya existentes -Amplio posicionamiento empresas ya existentes. -Crecimiento acelerado de la demanda de los Productos sustitutos
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -No dispone de un organigrama correctamente estructurado. -No cuenta con manuales de función -Los procesos de comercialización del producto final no se han determinado por escrito. -Pocos productores pitahaya en las zonas rurales de Junín, Tosagua y Bolívar. 	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Planificación financiera estructurada. -Proceso de exportación bien estructurado. -Conocimientos en la producción orgánica para la integración del programa social de proveedores orgánicos certificados -Capital para inversión

Figura 4.6. Foda de la empresa Proecomana S.A
 Elaboración: Elaborado por las investigadoras según información recaudada.

Así mismo, mediante el análisis de la información se logró construir las matrices de perfil competitivo, matriz EFE, matriz EFI, las cuales se muestran a continuación con sus respectivos análisis:

Tabla 4.8.
Matriz de perfil competitivo.

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PONDERACIÓN	EMPRESA DE ESTUDIO		COMPETENCIA DIRECTA				COMPETENCIA INDIRECTA			
		PROECOMANA S.A		Ecuafields		Eco-Fruit Company		Sabrostar Fruit Company		Primegoods S.A	
		CLASIF.	PUNTAJE	CLASIF.	PUNTAJE	CLASIF.	PUNTAJE	CLASIF.	PUNTAJE	CLASIF.	PUNTAJE
Participación de mercado	0.15	1	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	2	0.30
Lealtad de los clientes	0.14	2	0.28	2	0.28	3	0.42	3	0.42	1	0.14
Precio competitivo	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	4	0.52	1	0.13
Certificaciones de calidad	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Certificaciones orgánicas	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Conocimiento y experiencia laboral	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14
Rentabilidad de la empresa	0.09	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	1	0.09
Capacidad de abastecimiento	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	1	0.07
Equipo tecnológico	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	4	0.12	1	0.03
Posicionamiento internacional	0.09	1	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18
Estructura organizacional	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09	4	0.12	1	0.03
TOTAL	1.00		2.51		2.60		3.48		3.70		1.71

Elaboración: Las investigadoras mediante información obtenida.

Análisis:

(Tabla 4.8) Se seleccionaron los aspectos y los factores claves del éxito en el sector de producción y exportación de frutas no tradicionales, entre los cuales mencionamos: participación en el mercado, lealtad de los clientes, precios competitivo, certificación de calidad, certificaciones orgánicas, conocimiento y experiencia laboral, rentabilidad de la empresa, capacidad de abastecimiento, equipo tecnológico, posicionamiento internacional y estructura organizacional para posteriormente realizar la ponderación y llevarlas al nivel más alto posible de excelencia si la empresa quiere tener éxito en una industria.

Por otro lado mediante el análisis del microambiente de las 5 fuerzas de Porter se logró detectar los competidores directos e indirectos de la empresa PROECOMANA S.A, entre los cuales tenemos como directos a Ecuafields y a Eco-Fruit Company; así mismo como competencia indirecta tenemos a Primegoods S.A y a Sobrostar Fruit.

El resultado de la matriz arrojó que la empresa PROECOMANA S.A se encuentra por debajo de la competencia directa sin embargo es una empresa que recién inicia sus actividades y por tal motivo no posee el posicionamiento en el mercado como las otras, no obstante esta empresa busca que sus proveedores en su totalidad tengan certificaciones orgánicas y de calidad lo cual genera una ventaja competitiva con trascendencia en el tiempo.

Tabla 4.9.
Matriz de la evaluación de los factores externos (EFE)

	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
O1	Elevado número de clientes en Europa	0.08	3	0.24
O2	Apoyo del Gobierno para exportar con 0 aranceles	0.11	4	0.44
O3	Políticas de gobierno para incentivo de la matriz productiva	0.06	3	0.18
O4	España mantiene varios acuerdos que facilitan el comercio con Ecuador.	0.10	4	0.4
O5	Crecimiento de importaciones de España a Ecuador	0.08	3	0.24
O6	Producto potencial para el mercado español	0.09	4	0.36
O7	Hábitos de consumo de frutas en crecimiento	0.09	4	0.36
	AMENAZAS			
A1	Inestabilidad política	0.08	1	0.08
A2	Incremento de los impuestos a las importaciones	0.06	2	0.12

A3	Experiencia en el mercado por las empresas ya existentes	0.08	2	
A4	Amplio posicionamiento empresas ya existentes.	0.07	1	0.07
A5	Crecimiento acelerado de la demanda de los productos sustitutos	0.10	1	0.1
		1		2.59

De acuerdo al análisis de la matriz EFE (Tabla 4.9) elaborada con la información obtenida de la auditoría externa del sector de exportación de frutas no tradicionales, son más las oportunidades en relación a las amenazas que tiene la empresa; entre ellas resaltan el Apoyo del gobierno para exportar con 0 aranceles y los acuerdos que mantiene España para facilitar el comercio con Ecuador, lo que da lugar a que la empresa PROECOMANA S.A pueda expandirse en mercados europeos. Así mismo aprovechando la demanda insatisfecha en el país destino del producto y con un crecimiento acelerado de consumo no sin descuidar la inestabilidad política y el posicionamiento de empresas ya existentes ya que son factores relevantes y latentes en el mercado. Con lo anterior expuesto se puede decir que la empresa PROECOMANA S.A puede aprovechar de manera eficaz las oportunidades existentes y minimizar los posibles efectos de las amenazas.

Tabla 4.10.
Matriz de la evaluación de los factores internos (EFI)

	FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
F1	Planificación financiera estructurada	0.13	3	0.39
F2	Proceso de exportación bien estructurado	0.14	3	0.42
F3	Conocimientos en la producción orgánica para la integración del programa social de proveedores orgánicos certificados	0.15	4	0.6
F4	Capital para inversión	0.15	4	0.6
	DEBILIDADES			
D1	No dispone de un organigrama correctamente estructurado	0.11	1	0.11
D2	No cuenta con manuales de función	0.10	2	0.2
D3	Los procesos de comercialización del producto final no se han determinado por escrito	0.10	2	0.2
D4	Pocos productores pitahaya en las zonas rurales de Junín, Tosagua y Bolívar	0.12	1	0.12
		1		2.64

Según el análisis de la matriz EFI (Tabla 4.10) realizada con los datos de la información proporcionada por funcionarios de la empresa PROECOMANA S.A, se pudo establecer que el negocio cuenta con un mayor peso en sus fortalezas frente a sus debilidades; entre las principales fortalezas tenemos los conocimientos en la producción orgánica de proveedores orgánicos certificados y el capital para inversión, factores con mucho valor que se deben apreciar y aprovechar. Así como también cuentan con los procesos de exportación y planificación financiera bien estructurados; sin embargo existen factores como el que no dispone de un organigrama correctamente estructurado y existen pocos productores de pitahaya en la zonas rural de Junín, Tosagua y Bolívar a lo cual deben prestar atención para aumentar la capacidad productiva de la empresa y abastecer de forma más amplia y mejor el mercado, así mismo aportar a que el negocio adquiera mayor participación en el mercado y crecimiento económico.

FASE 3 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO, PLAN DE ACCIÓN Y ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA PROECOMANA S.A

OBJETIVOS

De acuerdo a la información analizada, se plantean los siguientes Objetivos:

Objetivos a corto plazo

- Incrementar en un 50% la cantidad de productores de pitahaya amarilla orgánica en las zonas rurales de Junín, Tosagua y Bolívar.
- Lograr que el 100% de los productores con el cumplimiento de los requerimientos para la exportación de pitahaya amarilla orgánica.

Tabla 4.11
Objetivos a corto plazo

Objetivos	Indicador del logro	Fórmula del cálculo	Línea base	Meta	Periodicidad
Incrementar en un 50% la cantidad de productores de pitahaya amarilla orgánica en las zonas rurales de Junín, Tosagua y Bolívar.	Porcentaje de incremento de productores de pitahaya amarilla orgánica.	N° de productores futuros/ N° de productores actuales * 100	100% (8 productores)	Para Febrero del 2020, lograr el incremento del 50% de productores de pitahaya amarilla orgánica para tener más abastecimiento del producto.	2020

Lograr que el 100% de los productores con el cumplimiento de los requerimientos para la exportación de pitahaya amarilla orgánica.	Porcentaje de producción que cumpla con los requisitos para exportar.	N° de productores que cumplen con los requisitos para exportación futuros/N° de productores que cumplen con los requisitos para exportación actuales * 100	100%(8 productores)	Para Mayo del 2020, lograr que el 100% de los productores que se integren al proyecto cumplan con los requerimientos de la calidad de fruta para exportar a Europa.	2020
--	---	--	---------------------	---	------

Elaborado por las autoras.

A continuación, se estructuró un plan de acción que permitirá el cumplimiento de los objetivos a corto plazo propuestos para alcanzar la meta que la empresa tiene fijada.

A su vez, la propuesta de un plan de acción que beneficiara a la empresa y sus grupos de interés, será entregada al gerente general de la empresa PROECOMANA S.A y una copia a el Ing. Orvin Intriago presidente de la asociación de productores de pitahaya para que realicen una sociabilización, revisión y análisis con el objetivo que sea ejecutado en conjunto con la planeación estrategia para un eficiente resultado.

Tabla 4.12

Propuesta de plan de acción para la empresa y grupos de interés.

	Objetivo	Acción	Presupuesto	Medios (humanos, técnicos y económicos)	Responsable de la acción	Plazo	Ventajas para la empresa	Evaluación
Exportar para el año 2023 640 000 kg de pitahaya amarilla orgánica.	Plantear un plan de formación integral de productores de pitahaya orgánica en las zonas rurales de Junín, Tosagua y Bolívar.	Exponer la propuesta de producción de pitahaya amarilla orgánica a agricultores que se dedican a la producción de pitahaya y a agricultores de otros tipos de otros productos que se encuentren motivados a incursionar en esta actividad.	\$402.000,00	1. Asesor agrícola 2. Asesor financiero 3. Infocus 4. Folletos 5. Computadora	Gerente general y Junta de accionistas	Dic-19	1. Producción de pitahaya orgánica de calidad. 2. Incremento del número de productores de pitahaya amarilla orgánica para el abastecimiento de la demanda que la empresa desea exportar.	1. Lista de asistentes a las capacitaciones. 2. Lista de productores interesados en las asesorías técnicas. 3. Lista de proveedores que firmen el convenio.
		Asesoría técnica a los productores interesados en insertarse en la producción de pitahaya amarilla orgánica(5 ha).						
		Proporcionar un incentivo de capital sin intereses a los productores que deseen iniciar esta actividad.						
		Acompañamiento técnico de los asesores agrícolas para lograr un buen rendimiento de la producción.						
		Firma de compromisos para exclusividades de la empresa de la producción obtenida.						
	Control de la calidad del producto abastecido por los	Realizar el acompañamiento a los productores para que cumplan con los requisitos para la certificación orgánica.		1.Asesor Agrícola 2.Tecnico de Agrocalidad	Productores Gerente General	Mayo-20	1.Proveedores con certificación orgánica. 2.Proveedores comprometidos	1.Certificación organiza. 2. Ficha de observación de agrocalidad.
	Mantener contacto con los técnicos de agrocalidad de la zona, para informarse							

	proveedores del programa.	sobre los resultados periódicos de las evaluaciones que realizan de las trampas que estos colocan en los sembríos de pitahaya para permitir realizar las debidas exportaciones de la fruta.					para que el producto sea exportable. 3.Productos de calidad para la exportación. 4. Satisfacción de los clientes. 5. Crecimiento de aceptación en el mercado.	3. Ficha de observación e informe de control de calidad.
		Verificar que la calidad de la fruta se ajuste a los requerimientos que exige el mercado al que se va exportar el producto.						
		Obtener el debido permiso de exportador según los requisitos del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador .						
		La empresa va a manejar precio FOB para la exportación a Europa.						

Elaborada por autoras.

Objetivos a largo plazo

- Obtener una cuota del 20% de posicionamiento en el mercado de Europa-España.
- Mejorar la liquidez de los productores en un 10%.
- Obtener alianzas estratégicas con 5 distribuidores internacionales para la exportación de la pitahaya amarilla orgánica a Europa - España.

Tabla 4.14
Objetivos a largo plazo

Objetivos	Indicador del logro	Fórmula del cálculo	Línea base	Meta	Periodicidad
Obtener una cuota del 20% de posicionamiento en el mercado de Europa-España.	Porcentaje de captación del posicionamiento en el mercado de Europa-España.	Porcentaje futuro/ Porcentaje actual*100	100% (0 posicionamiento)	A mediados del 2020, lograr tener una cuota de 20% del mercado en Europa-España.	2020
Mejorar la liquidez de los productores en un 10%.	Porcentaje de incremento de liquidez de los productores.	Capital futuro / Capital actual*100.	100% (20 000 de capital cada productor)	AL finalizar el 2020, lograr el incremento de la liquidez de los productores en un 10% para el aumento de la producción.	2020
Obtener alianzas estratégicas con 5 distribuidores internacionales para la exportación de la pitahaya amarilla orgánica a Europa - España.	Nº de distribuidores internacionales estratégicamente aliados para la exportación de la pitahaya amarilla orgánica.	Nº de distribuidores futuros - Nº de distribuidores actuales.	100% (0 distribuidores)	Al finaliza el 2020, obtener 5 distribuidores estratégicos para la exportación de la pitahaya amarilla orgánica a Europa-España.	2020

Elaborado por las autoras

Tabla 4.15

Propuesta de plan de acción para la empresa y grupos de interés.

Objetivo	Acción	Presupuesto	Medios (humanos, técnicos y económicos)	Responsable de la acción	Plazo	Ventajas para la empresa	Evaluación
Realizar campañas de marketing direccionadas a los mercados europeos para el conocimiento de las propiedades que tiene esta fruta.	Elaborar spot publicitarios promocionados mediante las redes sociales Facebook, Instagram y twitter.	\$6.000,00	1.- Asesor de marketing 2. Publicidad Pagada 3. Asistente de marketing digital	Asistente de marketing digital de la empresa	Mar-20	1. Posicionamiento en el mercado. 2. Conocimiento de los consumidores.	1. N° de seguidores en la página. 2. N° de visitas en las publicaciones. 3. Porcentaje de crecimiento de la demanda.
	Colocar afiches informativos en los supermercados más famosos de España.						
	Realizar campañas publicitarias con personas famosas del medio donde expongan la importancia del consumo de la fruta proveniente de Ecuador.						
Alianzas estratégicas con distribuidores en Europa-España.	Contratación de un bróker que permita el contacto para enviar las primeras cargas de frutas.	\$6.000,00	1. Personal técnico 2. Asesor financiero	Gerente general y Junta de accionistas	Jul-20	1. Tener asesoramiento para exportar. 2. Obtener una mejor vía de comunicación con los distribuidores.	1. lista de número de distribuidores.
	Obtener el debido permiso de exportador según los requisitos del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador .						
	La empresa va a manejar precio FOB para la exportación a Europa.						

Elaborada por autoras.

Las estrategias que se determinan en el presente trabajo están dadas mediante la matriz FODA, la cual logro obtener las estrategias FO, estrategias DA, estrategias DO, y estrategias FA que se muestran a continuación en la siguiente tabla 4.16

Tabla 4.16

Estrategias de la matriz FODA

		OPORTUNIDADES							AMENAZAS				
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5
FACTORES EXTERNOS		Elevado número de clientes en Europa.	Apoyo del Gobierno para exportar con 0 aranceles.	Políticas de gobierno para incentivo de la matriz productiva.	España mantiene varios acuerdos que facilitan el comercio con Ecuador.	Crecimiento de importaciones de España a Ecuador.	Producto potencial para el mercado español.	Hábitos de consumo de frutas en crecimiento.	Inestabilidad política.	Incremento de los impuestos a las importaciones.	Experiencia en el mercado por las empresas ya existentes.	Amplio posicionamiento empresas ya existentes.	Crecimiento acelerado de la demanda de los productos sustitutos.
FACTORES INTERNOS													
FORTALEZAS													
1	Planificación financiera estructurada.												
2	Proceso de exportación bien estructurado.	(F4, O1, O3) Cultivar terrenos vacíos haciendo uso del apoyo brindado por el gobierno para abastecer la demanda existente en Europa-España.											
3	Conocimientos en la producción orgánica para la integración del programa social de proveedores orgánicos certificados.	(F3, O4) Incrementar el número de productores en la zona para aumentar las exportaciones aprovechando los acuerdos comerciales con España.							(F2, A5) Implementar planes de exportación de frutas orgánicas de excelente calidad y beneficios saludables.				
4	Capital para inversión.	(F1, O7) Ofrecer un producto con beneficios saludables para la captación del mercado.							(F3, A3) Emplear las técnicas para obtener un producto mejorado y diferenciado para penetrar en el mercado con fuerza y competir.				
DEBILIDADES													
1	No dispone de un organigrama correctamente estructurado.	(D4, O2) Aumentar el cultivo de pitahaya amarilla orgánica en la zona rural de Junín, Tosagua y Bolívar para exportar hacia España.											

2	No cuenta con manuales de función.						
3	Los procesos de comercialización del producto final no se han determinado por escrito.	(D3, O5) Implementar un estatuto de procesos para aprovechar el crecimiento de las exportaciones hacia el mercado Español e introducir esta fruta exótica.					
4	Pocos productores pitahaya en las zonas rurales de Junín, Tosagua y Bolívar.		(D2, A1) Aprovechar el apoyo del gobierno actual a las Mi pymes y establecer todo lo necesario para el correcto funcionamiento de la empresa.				

Análisis:

Estrategias FO

Las estrategias en el cuadrante FO, fueron determinadas en base al aprovechamiento que tiene la empresa por el apoyo del gobierno central ecuatoriano para exportar frutas no tradicionales con 0 aranceles y de esta manera incentivar el incremento de la matriz productiva, así como también beneficiarse de los acuerdos con la Unión Europea.

Por otro lado, un aspecto importante a considerar es el aprovechamiento al crecimiento por los gustos, intereses y hábitos inclinados al consumo de frutas y así poder ofrecer un producto que cubra con esas necesidades.

Estrategias FA

Las estrategias empleadas en el cuadrante FA fueron plasmadas de tal manera que con las fortalezas se puedan mitigar las amenazas y de este modo no se vea afectada la empresa. Considerando que el producto es muy apetecido en el mercado europeo sin embargo hay competencia directa fuerte y para poder penetrarse en el mercado se debe implementar un plan de exportación efectivo con excelentes técnicas desde el momento de la producción para ofrecer un fruto de calidad y diferenciado.

Estrategias DO

Dentro de las estrategias en el cuadrante DO, se plantearon: aumentar el cultivo de pitahaya amarilla orgánica en la zona rural de Junín, Tosagua y Bolívar e implementar un estatuto de procesos para aprovechar el crecimiento de las exportaciones hacia el mercado español. Estas estrategias permitirán batallar las debilidades internas de la empresa como no contar con manuales de funciones en donde cada uno de sus colaboradores sepa cuáles son sus obligaciones y evitar errores en los procesos siendo de esta manera efectivos, así como también motivar a que en la zona se sumen más productores de pitahaya amarilla orgánica para contribuir con fuentes de empleo, mejorar la calidad de vida de las personas en la zona rural e inyectar capital a la economía ecuatoriana.

Estrategia DA

En el cuadrante DA, intervinieron rendimientos internos poco favorables y amenazas que están latentes que pueden mitigarse mediante el aprovechamiento del apoyo del gobierno actual a las pymes, estableciendo todo lo necesario para el correcto funcionamiento de la empresa.

4.2. DISCUSIÓN

Según Proecuador (2016) la pitahaya es un fruta exótica que satisface el gusto del público con un sabor muy agradable, y se convierte en un producto de consumo frecuente, se ha logrado combatir limitaciones para el desarrollo del mercado de la pitahaya como desconocimiento de la fruta lo cual ha permitido que exista un gran avance para los principales países productores, los mercados Europeos se encuentran actualmente presentando una demanda que cada año incrementa, puesto que estos mercados buscan la diversificación de sus supermercados a través de su naturaleza competitiva, y es así que ha marcado la oportunidad del reconcomiendo de esta fruta. Así como también, según estudio de Bustamante (2018) existe un constante crecimiento de la demanda de la pitahaya Ecuatoriana en los mercados internacionales en los últimos años, como es el ejemplo del mercado de Asia que a pesar de tener producción propia siembra ha sido principal destino para la pitahaya producida en Ecuador.

Actualmente, Palora ubicado en Morona Santiago es el sitio donde estas frutas destacan calidad y tamaño, siendo está, la principal zona productiva en el Ecuador. No obstante, Manabí siendo una zona netamente productiva se encuentra insertando la producción de pitahaya, “como es el caso de la hacienda El Okaso, la cual busca realizarlo de forma orgánica” (Palma, 2018). La producción orgánica de pitahaya se ha venido fomentando puesto que según “un estudio afirma que, en Europa los alimentos orgánicos están en auge de consumo, aunque prácticamente no los cultivan” (Lira,2019) lo que conlleva a que los productores busquen incentivar la producción orgánica para abastecer dichos mercados. Según agrocalidad (2019) indico que en febrero de este año se realizó el primer envío de pitahaya orgánica cuyo destino fue Estados Unidos, lo cual representa el crecimiento de los productores fruticultores ecuatorianos.

En una investigación realizada por Heras (2018) expone que los la Unión europea presenta altas escalas de pitahaya, y que de los que participan de este negocio poseen problemas de abastecimiento y precios no competitivos que dificultan el crecimiento del mercado. A su vez, pone de manifiesto que las estrategias propuesta por la mayoría de los importadores para desarrollar el mercado de pitahaya en los mercados europeos incluyen garantizar una oferta permanente a

lo largo del año, aumentar el tamaño de la oferta, desarrollar campañas promocionales en supermercados o a través de menús en donde se exponga las propiedades de esta fruta exótica.

El estudio de esta investigación permitió identificar las estrategias que esta empresa debe implementar para realizar las actividades de exportaciones de forma eficiente al país destino, y tomando en concordancia al estudio del acápite anterior sobre los problemas que se han presentado para lograr posiciona esta fruta en los mercados internacionales por su falta de abastecimiento y desconocimiento se han planteados estrategias de similar fin a las expuesta en la investigación de Heras (2018) .

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se logró plantear el modelo de filosofía empresarial de PROECOMANA S.A, mediante la declaración de la misión y visión, permitiéndole establecer la razón de ser de la empresa y su proyección al futuro; siendo este un punto importante para iniciar con el desarrollo del plan estratégico.
- Al realizar el diagnostico situacional se logró detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno de la exportación de pitahaya amarilla orgánica a la Unión Europea, evidenciando que los proveedores dedicados a esta actividad en las zonas objeto a estudio son escasos, por lo cual existe poco abastecimiento para la empresa Proecomana S.A, esto se debe a la falta de apoyo en inversión, capacitación y asesoramiento técnico.
- En la etapa de elaboración de objetivos y estrategias se logró detectar que la meta primordial de la empresa es lograr el posicionamiento de la pitahaya en el mercado Europeo que le permita exportar para el 2021 640000 kilogramos de pitahaya amarilla orgánica, como primer país destino España, reconociendo a las zonas rurales de Junín, Tosagua y Bolívar aptas para la producción, y así mismo la creación de alianzas estratégicas mediante bróker para la distribución eficiente de la producción y utilización de técnicas del marketing digital para reconocimiento en el mercado.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar la misión y visión propuesta para que la empresa Proecomana S.A tenga filosofía corporativa, así también utilizando la técnica grupo focal se identifiquen los valores corporativos para construir un buen direccionamiento empresarial.
- Es necesario que la Empresa Proecomana S.A realice un análisis del entorno de las exportaciones y la seguridad alimentaria en el cual se desenvuelve para poder tomar decisiones correctas, así como también identificar la influencia de la competencia actual para poder elaborar estrategias que le permitan competir en el mercado.
- Se recomienda que el plan de estrategias sea socializado con el personal de la empresa Proecomana S.A y la junta de accionistas; con el fin de poner en práctica las estratégicas que permitan aprovechar las oportunidades y fortalezas, a su vez minimizar las amenazas y debilidades que esta posee. Así también, se deberá ejecutar el plan de acción que incentiva la producción de pitahaya amarilla orgánica en las zonas rurales de Junín, Tosagua y Bolívar; para mejorar la calidad de vida de los productores, implementar una formación integral y dinamización de la economía rural, y a su vez acciones para lograr el posicionamiento en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, N. (2017). La Importancia de la Agricultura en nuestro país (tesis de pregrado). Universidad Técnica del Norte, Imbabura, Ecuador. Recuperado de <http://www.utn.edu.ec/ficaya/carreras/agropecuaria/?p=1091>
- Álvarez, C., y Bolaños, G. (2011). Innovación y Estrategia: dos conceptos aparentemente contradictorios. México. Nova Scientia. 118-142.
- Agrocalidad. (2019). Exportación de pitahaya orgánica a mercados internacionales. Recuperado de <http://www.agrocalidad.gob.ec/primer-envio-de-pitahaya-a-eeuu/>
- Agencia de Promoción de Inversores de Manabí. (2016). ALIMENTOS FRESCOS Y PROCESADOS. Manabí, Ecuador. Recuperado de http://www.manabi.gob.ec/investmanabi/alimentos_sector.php
- Arrieta, E., Chancón, G., Rodríguez, M., Sierra, C., Montes, P., y Piamba, J. (2018). Estudio de Factibilidad para Exportación de Pitahaya de Colombia hacia París-Francia (Tesis pregrado). Universidad Católica, Colombia. Recuperado de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/16021/1/TRABAJO%20FINAL%20PITAHAYA%20%20junio%2015.pdf>
- Araque, M., y Cruz, L. (2014). Planificación estratégica en la empresa AICA (Tesis pregrado). ESPE, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/10280/1/T-ESPE-048402.pdf>

- Arnoldo, L. (2017) Modelos de planeación estratégica para empresas familiares. *Revista Tec Empresarial*, (11).
- Arturo, K. (2014). La Planeación Estratégica. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/la-planeacionestrategica/>
- Arriagada, D. (2015). Primera etapa lanzamiento (productos) MASSEYS GROUP en Latinoamérica. Evaluación Estrategia De Entrada 'Alianza Estratégica (Tesis pregrado). Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Baca, I. (2018). La agricultura orgánica en el Ecuador. Quito, Ecuador. Recuperado de <https://www.ocaru.org.ec/index.php/comunicamos/noticias/item/8455-la-agricultura-organica-crece-en-ecuador>
- Bustamante, E. (2018). La Creciente Demanda Mundial De Pitahaya Hace Aumentar Su Producción. Recuperado de <http://www.agroecuador.org/index.php/blog-noticias/item/152-la-creciente-demanda-mundial-de-pitahaya-hace-aumentar-su-produccion>
- Cabero, A., y Infante, A. (2014). Empleo del método Delphi y su empleo en la investigación en Comunicación y Educación. *EDUTERC Revista Electrónica de Investigación Educativa*, (48), 1-16. Recuperado http://edutec.rediris.es/Revelec2/Revelec48/pdf/Edutece_n48_Cabero-Infante.pdf
- Calderón, C., y Navarrete, E. (2016). Evaluación de las variables de desempeño social con enfoque en el Buen Vivir en las cooperativas de producción de la zona norte de Manabí (Tesis de pregrado). ESPAM MFL, Calceta, Ecuador.

- Cámara de la agricultura. (2019). Guanábana Ecuatoriana Para El Mundo. Recuperado de <http://www.agroecuador.org/index.php/blog-noticias/item/156-guanabana-ecuatoriana-para-el-mundo>
- Carrango, R. (2017). La aportación de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en la economía ecuatoriana. México. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/14CA201702.pdf>
- Celada, J. (2014). Servicio al cliente como ventaja competitiva en empresas comercializadoras de Abarrotes en el Municipio de Retalhuleu (Tesis pregrado). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango
- Chiavenato, I. (2017). Planeación Estratégica. Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41563102/planeacion_estrategica_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1559607389&Signature=Lbyk1qrqTypgclUvs5OiK9Ohcz0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename=DPlaneacion_estrategica_Objeticos_de_la_l.pdf
- David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. PEARSON EDUCACION. México, (14), 8-230.
- Díaz, Y. (2018). Cultivo de la granadilla toma auge en Yangana. Recuperado de <https://www.loja.gob.ec/noticia/2018-06/cultivo-de-la-granadilla-toma-auge-en-yangana>
- Ecuafields. (2019). Empresa Ecuafields. Recuperado de <https://www.ecuafields.com/>

- Eco-Fruit. (2019). Empresa Eco-Fruit. Recuperado de <http://ecofruitcompany.com/>
- Espinosa, R. (2013). La matriz del análisis DAFO (FODA). Recuperado de <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Estupiñan, K. (2015). LAS PYMES Y LOS SECTORES DE LA ECONOMÍA NACIONAL. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/9174/1/LAS%20PYMES%20Y%20LOS%20SECTORES%20DE%20LA%20ECONOM%C3%8DA%20NACIONAL.pdf>
- FAO (2016). Agricultura orgánica. Recuperado de <http://www.fao.org/world-banana-forum/projects/good-practices/organic-farming/es/>
- Fernández, F. (2017). Repensar el liderazgo estratégico. Dialnet. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6231823.pdf>
- Ferrer, G. (2016). Investigación comercial. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=GoTuDAAAQBAJ&dq=variables+basicas+del+marketing+estrategico&source=gbs_navlinks_s
- Fundación Telefónica en España. (2018). Sociedad tecnológica en España, Madrid. Recuperado de <https://www.fundaciontelefonica.com/articulo/cultura/sociedad-de-la-informacion/sdie-2018/>
- Flores, L. (2016). Planificación Estratégica para el Área de Producción de la empresa (tesis de maestría). Recuperado de <http://repositoriodigital.ucsc.cl/bitstream/handle/25022009/967/Luis%20Flores%20Soto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Gutiérrez, A. (2017). El enfoque de las cadenas Agroproductivas. Mérida, Venezuela.
- García, S. (2017). Las empresas agropecuarias y la administración financiera. *Revista Mexicana de Agronegocios* (2). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/141/14152127007.pdf>
- Gracia, P. (2018). Producción de uvilla orgánica en el Ecuador. *Revista Lideres*. Recuperado de <https://www.revistalideres.ec/lideres/cotacachi-uvilla-organica-rinde-frutos.html>
- Giraldo, A., Mendieta, C., y Bravo, M. (2014). Estrategias de innovación y capital social en la pequeña y mediana empresa. *Revista Ingeniería Industrial* 36(3). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_attext&pid=S1815-59362015000300006
- Hamui-Sutto, M y Varela, A (2012). México. *Revista Investigación en Educación Médica*, (2). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733230009>
- Hernández, A., Ramos, M., Placencia, M., Quimis, A y Moreno, L. (2018). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=y3NKDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=METODOLOGIA+DE+LA+INVESTIGACION&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjG0rq-mprjAhWpr1kKHWyGBBkQ6AEIS TAG#v=onepage&q&f=false>
- Huachi, L., Paredes, M., Coronel, D., Verdugo, K, y Coba, P. (2015). Desarrollo de la pitahaya (cereus sp.) En Ecuador. Ecuador. Dialnet. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/5969836.pdf>

- Heras, D. (2018). Factores determinantes y proyección de pitahaya en el Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28304/1/T4311e.pdf>
- International Federation of Organic Agriculture Movement. (2014). La Agricultura Orgánica y el suministro mundial de alimentos. Recuperado de https://www.ifoam.bio/sites/default/files/page/files/global_food_supply_es.pdf
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IIACA]. (2016). Agricultura orgánica en ALC crece en producción y exportación. Recuperado de <https://www.iica.int/es/prensa/noticias/agricultura-org%C3%A1nica-en-alc-crece-en-producci%C3%B3n-y-exportaci%C3%B3n>
- Lozano, E., y Torres, G. (2017). Modelo Práctico De Plan Estratégico De Mercadotecnia Para Micro Y Pequeñas Empresas De Transformación En Lagos De Moreno, Jalisc. El Fuerte, México: Revista Ra Ximhai, 13(3).
- Lana, R. (2016). LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTION. Miguel Lanús, Misiones, Argentina. Revista científica FCE UNAM
- Lira, J. (2019). Consumo-bio. Revista Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/mundo/europa-alimentos-organicos-auge-consumo-practicamente-cultivan-259843>
- López, E. (2018). El método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica. Educación XX1, 21(1), 17-40, doi:

10.5944/educXX1.20169. Recuperado de <http://revistas.uned.es/index.php/educacionXX1/article/view/20169/18920>

Luna, J. (2013). Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato (Tesis doctoral). Universidad de Celaya, Mexico. Recuperado de <http://www.eu.med.net/tesis-doctorales/2013/jelc/jelc.pdf>

Magretta, J. (2014). Guía esencial hacia la estrategia y la competencia. Editorial Patria. México. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=JNvhBAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=5+fuerzas++de+porter&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwIU9pSs7YLIAhVEo1kKHXcuDsQQ6AEIbTAJ#v=onepage&q=5%20fuerzas%20%20de%20porter&f=false>

Martínez, G y Espinoza, A. (2017). Construcción de capacidades empresariales y tecnológicas. El caso de una pequeña empresa mexicana technology push. La Habana, Cuba. Revista Economía y Desarrollo, (158).

Mendoza, H .(2012). Criterio de expertos. Su procesamiento a través del método delphy. Recuperado de http://www.ub.edu/histodidactica/index.php?option=com_content&view=article&id=21:criterio-de-expertos-su-procesamiento-a-traves-del-metodo-delphy&catid=11:metodologia-y-epistemologia&Itemid=103

Ministerio del Comercio Exterior. (2017). Acuerdo Comercial Ecuador – Unión Europea. Recuperado de <http://www.produccion.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>

- Ministerio de Agricultura y Pesca de España. (2017). Marco Estratégico para la Industria de Alimentación y Bebidas. Recuperado de <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/marco-estrategico/>
- Molina, D., y Sánchez, A. (2016). Obstáculos para la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*. (4), 21-36. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6353919.pdf>
- Muñoz, C. (2015). *Metodología de la Investigación*. México, OXFORD. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=DflcDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=METODOLOGIA+DE+LA+INVESTIGACION&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjG0rq-mprjAhWpr1kKHWyGBBkQ6AEIJzAA#v=onepage&q=encuesta&f=false>
- Naciones Unidas. (2015). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <http://www.sela.org/media/2262361/agenda-2030-y-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible.pdf>
- Olivos, F., Carrasco, J., Flores, F., Moreno, J y Nava, Y. (2015) *Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México*. Mexico. *Revista Contaduría y Administración*. Recuperado de [http://dx.doi.org/10.1016/S0186-1042\(15\)72151-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0186-1042(15)72151-0)
- Padilla, C., y Terán, M. (2017). *Administración estratégica*. Quito, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/13750/1/978-9942-765-14-7%20ADMINISTRACIÓN%20ESTRATÉGICA.pdf>
- Palacios, L. (2016). *Dirección Estratégica*. Colombia: ECOE Ediciones.

- Palma, N. (2018). Producción de pitahaya en Manabí. Recuperado de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/09/21/nota/6962681/okaso-apuesta-medio-millon-dolares-mas-pitahaya>
- Pavón, M., Domini, M., Suárez, G., Almenares, G., Yong Chon, A y Benítez, B. (2015). Diagnóstico Estratégico para el desarrollo agropecuario y forestal de la empresa agropecuaria “Camino Cienfuegos”. Cuba, Revista Cultivos Tropicales. 7-13.
- Porter, M. (2017). Ser competitivo. Ediciones Deusto. 9ed. España. Recuperado de https://planetadelibrosco0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_competitivo.pdf
- Primegoods S.A. 2018. Empresa Sabroestar. Recuperado de <https://empresas.aval.ec/empresa/prime-fruits-and-goods-from-ecuador-primegoods-s-a>
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones [Proecuador]. (2016). Guía del Exportador. Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/guia-del-exportador/>
- Quintana, M. (2015). Proyecto de factibilidad técnica, económica y financiera del cultivo de ostra del pacífico en la parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena (tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/0022-3514.90.4.644>
- Quevedo, E. (2018). Plan de Inversión Empresa Proecomana S.A: Para la exportación de pitahaya amarilla orgánica.

- Reynaga, J. (2015). Metodología de la Investigación: El método estadístico. México. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?id=DflcDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=METODOLOGA+DE+LA+INVESTIGACION&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjG0rq-mprjAhWpr1kKHwyGBBkQ6AEIJzAA#v=one page&q=encuesta&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=DflcDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=METODOLOGA+DE+LA+INVESTIGACION&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjG0rq-mprjAhWpr1kKHwyGBBkQ6AEIJzAA#v=one%20page&q=encuesta&f=false)
- Reguant, M y Torrado, M. (2016). El método Delphi. REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació, 9 (1), 87-102. Recuperado de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/110707/1/654735.pdf>
- Rivera, J. (2012). Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?id=xL1OrX6R-oIC&pg=PA509&lpq=PA509&dq=Rivera,+J.+\(2006\).+Direcci%C3%B3n+de+Marketing+Fundamentos+y+aplicaciones&source=bl&ots=cQGbRuMn0U&sig=ACfU3U37T-_0V_0g3W_TcYLd-4nEh9Wykg&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjzrO_mIYPIAhVMvFkKHbm8CBIQ6AEwA3oECAkQAQ#v=onepage&q=Rivera%2C%20J.%20\(2006\).%20Direcci%C3%B3n%20de%20Marketing%20Fundamentos%20y%20aplicaciones&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=xL1OrX6R-oIC&pg=PA509&lpq=PA509&dq=Rivera,+J.+(2006).+Direcci%C3%B3n+de+Marketing+Fundamentos+y+aplicaciones&source=bl&ots=cQGbRuMn0U&sig=ACfU3U37T-_0V_0g3W_TcYLd-4nEh9Wykg&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjzrO_mIYPIAhVMvFkKHbm8CBIQ6AEwA3oECAkQAQ#v=onepage&q=Rivera%2C%20J.%20(2006).%20Direcci%C3%B3n%20de%20Marketing%20Fundamentos%20y%20aplicaciones&f=false)
- Sáenz, I. (2016). Método Histórico a fenómenos sociales. REIRE, (9), 106-113. Recuperado de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/110709/1/662343.pdf>
- Samara, C., Souza, P y Rogerio, J. (2014). Misión institucional Análisis de los principales elementos propuestos por Pearce II (1982) presentes en las misiones de los hoteles de Santa Catarina. Brasil. Revista Estudios y perspectivas, (23).

- Sarchi, P. (2018). Plan de negocios para la exportación de pitahaya (Tesis de pregrado) UdlA, Quito, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/8586/1/UDLA-EC-TINI-2018-04.pdf>
- Sabroestar. (2019). Empresa Sabroestar. Recuperado de <https://sabrostarfruitcompany.com/>
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). Plan de desarrollo 2017-2021. Recuperado de <http://www.planificacion.gob.ec/plan-nacional-de-desarrollo-2017-2021-toda-una-vida/>
- Solórzano, K., y Rodríguez, B. (2014). Planificación estratégica de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (tesis de maestría). ESPE, Quito, Ecuador. Recuperado de [https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12971/1/T-ESPE-0496 93.pdf](https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12971/1/T-ESPE-0496%2093.pdf)
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). Plan de desarrollo. Ecuador. Recuperado de [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1. pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)
- SPG Consulting Group. Lista de Chequeo. México. Recuperado de [https://spcgroup.com .mx/checklist/](https://spcgroup.com.mx/checklist/)
- Salahada, D., Colomé, L., Beck Heck, T., Da Silva, N., y Viero, V (2015). Focal group and content analysis in qualitative research. Brazil. Revista Index Enferm, (24). Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962015000100016
- Sánchez, N. (2013). Planificación Estratégica a la Cooperativa de Transportes Loja, período 2012 – 2016 (tesis de pregrado). Universidad Nacional de

- Loja, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/2054>
- Sandoval, R. (2012). Importación Productos Equinos: VetFarm Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2185/1/106073.pdf>
- Villagómez, J., Mora, A., Barradas, D., y Vásquez E. (2014). El análisis FODA como herramienta para la definición de líneas de Investigación. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14131676021>
- Sotomayor, A., Pitzaca, S., Sanchez, M., Burbano, A., Díaz, A., Nicolalde, J., Viera, W., Caicedo, C., y Vargas, Y. (2019) Evaluación físico química de fruta de pitahaya (*Selenicereus megalanthus*) en diferentes estados de desarrollo. Revista Enfoque UTE. Recuperado de <http://ingenieria.ute.edu.ec/enfoqueute/>
- Then, L. Pimentel, S. Olivero, P, Soto, A, A. Luna, A. Cruz, G. Peguero, M Jaquez, C y Lluberres, J. (2014). Análisis de las fuerzas competitivas de porter en el sector de promoción inmobiliaria del Gran Santo Domingo. 39(3). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87031897004>
- Tur, V., Monserrat, J. (2014). El pan estratégico de comunicación, estructura y funciones. Estado de México-MX. Revista Razón y Palabra. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1995/199532731046.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1. GRUPO FOCAL PARA LA DECLARACION DE LA MISIÓN Y VISIÓN**ANEXO 1-A** Convocatoria para reunión de grupo focal

Calceta, 30 de septiembre del 2019

Ingeniero

Edison Quevedo Zambrano

GERENTE GENERAL PROECOMANA S.A.

Ciudad

De nuestras consideraciones:

Reciba un cordial saludo de quienes suscribimos la presente, a la vez aprovechamos para desearle éxito en su diario accionar.

Como Fase 1 de nuestro proyecto de titulación tenemos el DESARROLLO DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA PROECOMANA S.A, en donde emplearemos:

1. Realizar la técnica del grupo focal.
2. Estructurar misión y visión de la empresa PROECOMANA S.A.

Para poder dar paso a esta fase le extendemos una cordial invitación para que sea parte de este grupo de personas y poder concluir con el objetivo planteado. La reunión se la realizará el día jueves 03 de septiembre a partir de las 20h00 en la calle Chile y Madre Victoria.

Seguras de contar con su presencia, le quedamos agradecidas.

Atentamente,

Ing. Julissa Ayala Zambrano

Ing. Catherine Calderón Figueroa

ANEXO 1-B Ficha de recolección de información

FICHA PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN GRUPO FOCAL			
Objetivo de la Técnica:		Obtener la información necesaria para la declaración de la misión y visión de la empresa Proecomana S.A, acorde a las características del negocio.	
Moderador:	Ing. Catherine Calderón Figueroa	Fecha de reunión:	02/10/2019
Secretaria:	Ing. Julissa Ayala Zambrano	Duración:	90 minutos
DATOS RECOLECTADOS			
<p>MISIÓN</p> <p>¿Qué hace la empresa? Exportar pitahaya Exportar pitahaya Exportar pitahaya Exportar pitahaya</p> <p>¿Cuál es el giro del negocio de la empresa? Producción embalaje y exportación de la fruta Producción, comercialización y exportación</p> <p>¿Dónde opera la empresa? En Manabí</p> <p>¿Para quién opera la empresa? Para el consumidor del mercado europeo</p> <p>VISIÓN</p> <p>¿Cuál es la imagen que la empresa quiere proyectar? Producción de fruta orgánica para el mercado europeo Venta de un producto de calidad Producir pitahaya con los mejores estándares de producción</p> <p>¿Cómo visualiza la empresa en el futuro? Empresa generadora de fuentes de trabajo y que permita ingreso de divisas al país Empresa expandida</p> <p>¿Qué actividades la empresa desarrollará en el futuro? Centros de formación para nuevos productores Escuelas de capacitación para interesados de incluirse en el negocio y puedan postular en esa propuesta mercantil Oportunidad para nuevos profesionales Estar entre las 5 empresas del Ecuador que tenga mayor exportación a nivel internacional Adquirir terrenos para generar su propia producción Reactivar la economía de las familias en el sector rural Evitar la migración del campo a la ciudad Diversificar la cosmovisión productiva</p>			

ANEXO 1-C Check list para los componentes de la misión

COMPONENTES DE LA MISIÓN	SI	NO
1. Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?		
2. Productos o servicios. ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?		
3. Mercados. En términos geográficos, ¿en dónde compite la empresa?		
4. Tecnología. ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?		
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad. ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?		
6. Filosofía. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?		
7. Concepto propio: ¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?		
8. Preocupación por la imagen pública: ¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?		
9. Interés en los empleados: ¿son los empleados un activo valioso de la empresa?		

ANEXO 1-D Fotografías del grupo focal.

ANEXO. 2 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Anexo 2-A. Matriz de las variables de cada las 5 fuerzas de porter según autores para ser seleccionadas por el grupo de expertos.



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GESTIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS AGROPRODUCTIVAS

La presente investigación tiene por objetivo realizar “PLAN ESTRATÉGICO 2019-2023 PARA LA EMPRESA PRODUCTORA DE PITAHAYA AMARILLA ORGÁNICA PROECOMANA S.A. DE LA CIUDAD DE CALCETA”. La empresa PROECOMANA S.A, se crea con la finalidad de exportar pitahaya orgánica amarilla, proveniente de la producción de los agricultores dedicados a esta actividad de las zonas rurales de Junín, Tosagua y Bolívar, la misma que será exportado a Europa-España.

Se solicita a los expertos analicen la siguiente matriz que plantea las variables de estudio definidas por autores acerca de las 5 fuerzas de porter, que es necesaria evaluar para el desarrollo de análisis posteriores sobre la influencia de la competencia en el entorno objeto a estudio.

Autores	Porter, 2017	Magretta, 2014	Then et al, 2014	David, 2013	Rivera, 2012	Variables Seleccionadas
Fuerzas de Porter	Variables					
1. Rivalidad entre empresas competidoras.	Según el tipo de competencia (OLIGOPOLIO, MONOPOLIO, COMPETENCIA PERFECTA, MONOPOLIO)	Participación en el mercado	Presencia de grandes empresas	Número de competidores	Calidad	
	Cuota de mercado	Competidores	Diferencia en el producto	Tamaño de los competidores	Grado de satisfacción	
	Barreras de salida	Barreras de salida	Facilidad de aumentar producción	Capacidad de producción	Política de precios	
	Compromiso de la competencia	Compromiso de los rivales	Costo de salida/cambio	Barreras de salida	Diferenciación de productos	
	Familiaridad con los contrincantes	Oferta	Grado de hacinamiento	Costos fijos elevados		
		Costos fijos y costos marginales	Nivel de concentración	Tipo de producto		
		Capacidad de producción	Costos fijos			
			Velocidad de crecimiento			
			Crecimiento clientes			
			Presencia extranjera			
		Barreras de salida				

2. Entrada potencial de nuevos competidores.	Índice de capital	Inversiones de capital	Facilidad de acceso al sector	Costos	Exigencias de capital	
	Costos	Costos de cambio	Políticas gubernamentales	Índice de inversión	Diferenciación de productos	
	Precios	Políticas gubernamentales	Inversión necesaria	Flujo de liquidez	Economías de escalas	
	Capacidad existente	Tipo de represalia	Costos fijos	Experiencia		
	Flujos de liquidez	Escalas de economía	Costos de cambio	Lealtad de los consumidores		
	Nivel de rentabilidad		Facilidad de reconocimiento (Posición marca)	Tendencia en marcas		
	Alcance geográfico de la competitividad		Acceso privilegiado a materia prima	Canales de distribución		
	Fuerzas controladoras		Innovación y tecnología	Políticas de regulación gubernamentales		
	Acceso desigual a los canales de distribución			Arancales		
	Política restrictiva del gobierno			Acceso a materia prima		
			Saturación del mercado			
			Ubicación			
			Posesión de patentes			
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.	Equiparación entre precios y prestaciones de productos	Costos del cambio	Segmentos de mercado	Precio relativo		
	Techo de precios	Relación precio-producto		Costo por el cambio		
	Beneficios en común			Participación en el mercado		
	Costo de cambio a producto sustituto			Capacidad		
	Cambios en la industria			Penetración en el mercado		
4. Poder de negociación de los proveedores.	Proveedores monopolistas	Porcentaje de compras que represente un proveedor	Nivel de importancia del insumo	Cantidad de proveedores	Demanda	
	Dependencia de los proveedores a la industria	Tendencias	Variabilidad calidad	Costo por cambio de materia prima	Fijación de precios	
	Fluctuaciones en los costos	Costos fijos	Oligopolio	Diferenciación de precios	Tiempos	
	Proveedores inestables	Proveedores alternos	Grado de concentración	Calidad	Cantidad	
	Productos diferenciados	Costo del cambio	Calidad al cambiar	Tiempos de entrega	Calidad	
	Productos sin sustitutivo	Diferenciación en la producción	Costo al cambiar			
	Atracción del proveedor hacia ese mercado		Facilidad al cambio			
		Diferencia de precios				
		Similitud entre productos				
		Integración hacia atrás				
5. Poder de negociación de los consumidores.	Pocos compradores	Sensibilidad de los precios	Grado de hacinamiento	Tipo de productos	Sensibilidad de los precios	
	Compradores a gran escala	Diferenciación del producto	Grado de exigencia	Conocimiento del consumidor	Segmentación de mercado	
	Productos estandarizados	Relación de precios	Sensible ante el precio	Precios		
	Pocas variaciones en los costos	Tipo de industrias	Importancia del proveedor			
	Entrada de clientes en el mercado		Integración hacia atrás			
			Similitud entre productos			
			Costos y facilidad de cambio			
		Importancia del insumo				
		Información sobre el proveedor				
		Grado de concentración-oligopolio				

ANEXO 3 MÉTODO DELPHI

ANEXO 3-A. Diseño de evaluación para la selección de expertos.

PERFIL

Para la selección de expertos se deberá tomar en cuenta el siguiente perfil:

PROFESIÓN:	Ingeniero Comercial Ingeniero o licenciado en administración de empresas Ing. Industrial Ingeniero o licenciado en Marketing Ingeniero en negocios internacionales Ingeniero en Comercio exterior.
AÑOS DE EXPERIENCIA EN ADMINISTRACION:	3 a 5 años
DISPONIBILIDAD:	Inmediata
ÁREA LABORAL:	Docencia en el área a fin, áreas de marketing, gerencia, administradores de empresas o unidades de negocio, comercio internacional.
TEMAS DE CONOCIMIENTO	Administración Estratégica Modelos de planeación estratégica Herramientas desarrollar estrategias

Además de estos aspectos, el aspirante a experto deberá poseer correo, número telefónico para poder comunicarse con las coordinadoras. Para recaudar esta información se elaboró la siguiente ficha:

Perfil del experto	Datos
Nombre:	
Profesión:	
Años de experiencia laboral:	
Correo:	
Institución donde labora :	
Área laboral que desempeña:	
Disponibilidad	
Dirección laboral:	
Teléfono oficina:	
Dirección domiciliaria :	
Teléfono personal :	

EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTO (K)

Para escoger a los profesionales que conformaran la bolsa de expertos se deberá evaluar el conocimiento mediante la autoevaluación y el coeficiente de argumentación. Para lo cual se elaboró los cuadros evaluativos Kc y Ka

2.1 Autoevaluarse del 1 al 10 sobre el grado de conocimientos de los siguientes aspectos:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
←	Bajo							Alto	→

Conocimientos	Coeficiente de conocimiento
Administración estratégica	
Modelos de planeación estratégica	
Proceso para la elaboración de auditoria externa(macro entorno y micro entorno) e interna de una empresa	
Matriz EFE y EFI	
Análisis FODA	

Matriz de perfil competitivo

Tendencias de productos demandados en Europa

Requerimientos para exportar a Europa

Proceso para exportar en el Ecuador

Agricultura orgánica

Producción de pitahaya amarilla orgánica

Evaluación del coeficiente de argumentación (grado de influencia que usted considera en el tema)

Experto :

Fuentes de Argumentación	Alto	Medio	Bajo	
¿Cuál es el nivel de conocimiento sobre los modelos de planeación de estratégica?	0,05	0,04	0,03	
¿Puede usted identificar los componentes para poder desarrollar una planeación estratégica para una empresa?	0,15	0,10	0,08	
Para elaborara un plan estratégico es necesario realizar un diagnóstico de la situación externa e interna de la organización, ¿Qué nivel de conocimiento posee usted de las siguientes herramientas?	Análisis PEST	00,6	0,05	0,03
	Fuerzas de Porter	0,06	0,05	0,03
	Matriz de perfil competitivo	0,06	0,05	0,03
	Matriz EFI y EFE	0,06	0,05	0,03
		0,24	0,20	0,12

¿Estaría usted en capacidad de elegir las variables que integran el análisis de las 5 fuerzas de Porter para una empresa exportadora de pitahaya amarilla orgánica?	0,12	0,10	0,05
¿Podría usted asignarle un peso a los aspectos críticos del éxito en el sector alimentario?	0,24	0,20	0,12
¿Podría usted asignarle un peso a las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas para el desarrollo de la matriz EFE y EFI?	0,20	0,16	0,10
Total	1,00	0,80	0,50

ANEXO 3-A. Ficha para evaluar los expertos



EVALUACION DE CONOCIMIENTOS PARA SELECCIÓN DE EXPERTOS

Por medio del presente documento hemos tomado en consideración designar a usted como miembro de la bolsa de expertos para el desarrollo del trabajo de titulación “PLAN ESTRATÉGICO 2019-2023 PARA LA EMPRESA PRODUCTORA DE PITAHAYA AMARILLA ORGÁNICA PROECOMANA S.A. DE LA CIUDAD DE CALCETA” previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Gestión de empresas.

A continuación, sírvase llenar la siguiente información necesaria:

Perfil del experto	Datos
Nombre: Profesión: Años de experiencia laboral: Correo: Institución donde labora : Área laboral que desempeña: Disponibilidad Dirección laboral: Teléfono oficina: Dirección domiciliaria : Teléfono personal :	

EVALUACION DE CONOCIMIENTO DE EXPERTICIA.

EVALUACIÓN DE COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO (KC)

Para conocer los conocimientos en las temáticas que se aplicaran en la investigación, sírvase autoevaluar del 1 al 10 sobre el grado de conocimientos de los siguientes aspectos:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
←		Bajo						Alto		→

Conocimientos	Coeficiente de conocimiento
Administración estratégica	
Modelos de planeación estratégica	
Proceso para la elaboración de auditoria externa(macro entorno y micro entorno) e interna de una empresa	
Matriz EFE y EFI	
Análisis FODA	
Matriz de perfil competitivo	
Tendencias de productos demandados en Europa	
Requerimientos para exportar a Europa	
Proceso para exportar en el Ecuador	
Agricultura orgánica	
Elaboración de objetivos estratégicos	
Producción de pitahaya amarilla orgánica	

EVALUACIÓN DE COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN (KA)

Evaluación del coeficiente de argumentación (grado de influencia que usted considera en el tema)

Experto :

Fuentes de Argumentación		Alto	Medio	Bajo
¿Cuál es el nivel de conocimiento sobre los modelos de planeación de estratégica?				
¿Puede usted identificar los componentes para poder desarrollar una planeación estratégica para una empresa?				
Para elaborara un plan estratégico es necesario realizar un diagnóstico de la situación externa e interna de la organización, ¿Qué nivel de conocimiento posee usted de las siguientes herramientas?	Análisis PEST			
	Fuerzas de Porter			
	Matriz de perfil competitivo			
	Matriz EFI y EFE			
¿Estaría usted en capacidad de elegir las variables que integran el análisis de las 5 fuerzas de porter para una empresa exportadora de pitahaya amarilla orgánica?				
¿Pudiera usted asignarle un peso a los aspectos críticos del éxito en el sector alimentario?				
¿Pudiera usted asignarle una peso a las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas para el desarrollo de la matriz EFE y EFI?				

Gracias por su colaboración.

Anexo 3-C Recolección de bolsa de expertos

Tabla 3c.1

Información personal sobre el perfil de cada experto.

Perfil del experto	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Nombre:	Carmen Cecilia Vera Párraga	Benigno Javier Alcívar Martínez	Víctor Marcelo Pazmiño Mena	Edison Johnny Quevedo Zambrano	Edison Fabián Macías Andrade	Ernesto Negrín Sosa	Galo Palacios
Profesión:	Magister en Administración de Empresas	Ing. Comercial	Magister en Administración y Marketing	Ing. Comercial	Ingeniero Agroindustrial	Profesor Universitario (PhD)	Ing. Negocios Internacionales, Mg. Administración de Empresas
Años de experiencia laboral:	8	15	35 años	8	8	26	8
Correo:	Cecyvera02@hotmail.com	benignoalcivar@gmail.com	Victor_pazminom@yahoo.com	Ediq1072@hotmail.com	macias_edison@yahoo.es	ernestonegrinsosa@gmail.com	gpalacios@gmail.com
Institución donde labora :	ESPAM MFL	ESPAM MFL	ESPAM	ESPAM MFL EP	Espam Mfl	ESPAM-MFL	Asesor de negocios(independiente)
Área laboral que desempeña:	Dirección de Posgrado y Formación Continua	Carrera de Administración de Empresas	Docente de Carrera de Administración de empresas	Gerente General ESPAM MFL-EP, Gerente General PROECOMANA S.A	Docente	Administración de Empresas	Administración de empresas y Negocios Internacionales
Disponibilidad	Inmediata	Tiempo completo	Inmediata	Inmediata		Tiempo Completo	Inmediata
Dirección laboral:	Campus Politécnico Sitio El Limón - Calceta	Calceta	Sitio Limón/Calceta	Sitio Limón/Calceta	Campus Politécnico De Limón Km 2.7 Cantón Bolívar	Campus Politécnico ESPAM-MFL	Miami
Teléfono oficina:	053 024 096			3032915			
Dirección domiciliaria :	Cdla. Santa Martha - Calceta	Bolívar y Abdón Calderón	Calceta	Calle Bolívar	Chone Cdl. Las Quemadas	Calceta aledaño a Cruz Roja	Orlando Florida, Kisimmie
Teléfono personal :	0995222271	990547811	22471121	968501216	0968002973	0997610435	140787439

ANEXO 3-D. Resultado de la Evaluación

Tabla 3d.1

Resultado de evaluación del coeficiente de conocimiento.

Conocimientos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Administración estratégica	8	9	10	10	8	9	10
Modelos de planeación estratégica	7	9	9	9	7	9	10
Proceso para la elaboración de auditoria externa(macro entorno y micro entorno) e interna de una empresa	6	9	10	10	6	8	10
Matriz EFE y EFI	9	10	10	10	8	10	10
Análisis FODA	9	10	10	10	10	10	10
Matriz de perfil competitivo	9	10	10	10	5	9	10
Tendencias de productos demandados en Europa	7	9	8	9	8	8	9
Requerimientos para exportar a Europa	6	9	8	9	7	8	9
Proceso para exportar en el Ecuador	6	8	9	10	7	8	10
Agricultura orgánica	7	7	9	9	9	7	7
Elaboración de objetivos estratégicos	9	10	10	10	9	10	9
Producción de pitahaya amarilla orgánica	6	7	8	9	10	7	7
$k_{e1} = \left(\frac{K1 + K2 + K3 \dots \dots}{12} \right) * 0.1 =$	0.74	0.89	0.93	0.96	0.78	0.86	0.93

Tabla 3d.2

Resultado de evaluación del coeficiente de argumentación

Fuentes de Argumentación		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
¿Cuál es el nivel de conocimiento sobre los modelos de planeación de estratégica?		0.05	0.05	0.05	0.05	0.04	0.05	0.05
¿Puede usted identificar los componentes para poder desarrollar una planeación estratégica para una empresa?		0.15	0.15	0.15	0.15	0.1	0.15	0.15
Para elaborara un plan estratégico es necesario realizar un diagnóstico de la situación externa e interna de la organización, ¿Qué nivel de conocimiento posee usted de las siguientes herramientas?	Análisis PEST	0.06	0.06	0.06	0.06	0.05	0.06	0.06
	Fuerzas de Porter	0.06	0.06	0.06	0.06	0.05	0.06	0.06
	Matriz de perfil competitivo	0.06	0.06	0.06	0.06	0.05	0.06	0.06
	Matriz EFI y EFE	0.06	0.06	0.06	0.06	0.05	0.06	0.06
¿Estaría usted en capacidad de elegir las variables que integran el análisis de las 5 fuerzas de Porter para una empresa exportadora de pitahaya amarilla orgánica?		0.1	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12
¿Pudiera usted asignarle un peso a los aspectos críticos del éxito en el sector alimentario?		0.2	0.24	0.24	0.24	0.2	0.24	0.24
¿Pudiera usted asignarle una peso a las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas para el desarrollo de la matriz EFE y EFI?		0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
ka= k1+k2+k2....=		0.94	1	1	1	0.86	1	1

Tabla 3d.3
Resultados del conocimiento

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
KC	0.74	0.89	0.93	0.96	0.78	0.86	0.93
KA	0.94	1.00	1.00	1.00	0.86	1.00	1.00
$K=KC+KA/2$	0.84	0.95	0.96	0.98	0.82	0.93	0.96

ANEXO 4 ENTREVISTAS

ANEXO 4.A Cuestionario de entrevista online a la técnica de agrocalidad zona Manabí.



La presente entrevista tiene como objeto recolectar información para alimentar la investigación enfocada a un plan estratégico para una empresa exportadora de pitahaya

Cuestionario para la recolección de información sobre la producción de pitahaya en la zona de Junín, Tosagua, Bolívar.	
Entrevistado	Ing. Inés Guerrero
Entrevistador	Ing. Catherine Calderón
Preguntas	Respuestas
¿Cantidad de productores de pitahaya en la provincia de Manabí?	
¿Cantidad de productores de pitahaya en la zonas rurales de Junín, Tosagua, Bolívar?	
¿Realizan cultivos orgánicos los productores de pitahaya de esta zona?	
¿Cuáles son los problemas que se suscitan para producir este tipo de fruta?	
¿Qué variedad de pitahaya se produce más en la zona?	
¿Cuáles son los medios de comercialización de la producción de pitahaya?	

ANEXO 4.B Cuestionario de entrevista online al Ing. Orvin Intriago Presidente de la Asociación de productores de pitahaya en Manabí.



DIRECCIÓN DE
POSGRADO Y
FORMACIÓN
CONTINUA



Maestría en
**ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**
Mención Gestión de Pequeñas y Medianas
Empresas Agroproductivas

La presente entrevista tiene como objeto recolectar información para alimentar la investigación enfocada a un plan estratégico para una empresa exportadora de pitahaya

Cuestionario para la recolección de información sobre la producción de pitahaya en la zona de Junín, Tosagua, Bolívar.	
Entrevistado	Ing. Orvin Intriago
Entrevistador	Ing. Julissa Ayala Zambrano
Preguntas	Respuestas
¿Qué tan alta es la inversión de capital que deben realizar los productores y exportadores de pitahaya?	
¿El gobierno se encuentra apoyando a la exportación de esta fruta exótica? ¿De qué manera?	
¿Cuál es el porcentaje de arancel que tiene este tipo de exportaciones?	
¿Cuál es el nivel de rentabilidad de esta fruta a la venta ¿	
¿Con que facilidad una empresa podrá ser reconocida en el mercado al cual desea exportar?	
¿Los consumidores/distribuidores que tan leales se convierten con la empresa?	
¿Qué cantidad de importadores o distribuidores de pitahaya en Europa conoce?	
¿Cuál es el tipo de producto que representa la pitahaya orgánica?	
¿Cuál es la sensibilidad de los precios de este producto?	
¿Cuál es la participación en el mercado español de este producto?	
¿Cuál es el grado de conocimiento que tienen los consumidores sobre esta fruta exótica?	
¿Cuál es la diferenciación que tiene este producto?	

ANEXO 4.C Cuestionario de entrevista presencial a los productores de pitahaya de la zona de Junín, Tosagua y Bolívar.



La presente entrevista tiene como objeto recolectar información para alimentar la investigación enfocada a un plan estratégico para una empresa exportadora de pitahaya

Cuestionario para la recolección de información sobre la producción de pitahaya en la zona de Junín, Tosagua, Bolívar.	
Entrevistadoras	Ing. Julissa Ayala Zambrano Ing. Catherine Calderón
Preguntas	Respuestas
Cantidad de proveedores	
Diferenciación de precios	
Calidad	
Demanda	

ANEXO 4.D Fotografías de las entrevistas a productores



ANEXO 4.E Cuestionario de entrevista grupal a gerente y personal de la empresa Proecomana S.A



La presente entrevista tiene como objeto recolectar información para alimentar la investigación enfocada a un plan estratégico para una empresa exportadora de pitahaya

Cuestionario para la recolección de información interna sobre la empresa Proecomana S.A	
Entrevistadoras	Ing. Julissa Ayala Zambrano Ing. Catherine Calderón
Preguntas	Respuestas
¿Qué cosas son las que tu empresa hace muy bien?	
¿Tu empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta? ¿Por qué?	
¿Tu equipo está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?	
¿Los productores de la zona están motivados a ejercer este tipo de comercio?	
¿Cuáles son los problemas que presentan en las áreas administrativas de la empresa?	
¿Qué cosas son las que la empresa no hace bien?	
¿Cuáles considera usted que son las dificultades actuales de la empresa?	
¿Cuáles considera que serían las limitantes que tiene la empresa?	

ANEXO 5 RESULTADOS DE LA EVALUACION DE LOS EXPERTOS MEDIANTE EL MÉTODO TORGERSON

TABLA I (FRECUENCIA)						
variables	5	4	3	2	1	Total
1 Rivalidad entre empresas competidores						
Tipo de competencia	0	0	0	0	7	7
Política de precios	0	0	7	0	0	7
Calidad	0	7	0	0	0	7
Oferta	0	6	1	0	0	7
Capacidad de producción	0	7	0	0	0	7
Participación en el mercado	6	1	0	0	0	7
2 Entrada de nuevos competidores.						
Inversión de Capital.	0	5	2	0	0	7
Políticas Gubernamentales /Arancelarias	6	1	0	0	0	7
Precios	5	2	0	0	0	7
Nivel de rentabilidad	7	0	0	0	0	7
Facilidad de reconocimiento (Posición marca)	0	5	2	0	0	7
Lealtad de los consumidores	7	0	0	0	0	7
3 Desarrollo potencial de productos sustitutos.						
Segmentos de mercado	2	5	0	0	0	7
Equiparación entre precios y prestaciones de productos	0	7	0	0	0	7
Participación en el mercado	0	7	0	0	0	7
Beneficios en común	0	7	0	0	0	7
4. Poder de negociación en proveedores						
Cantidad de proveedores	5	2	0	0	0	7
Diferenciación de precios	0	4	3	0	0	7
Calidad	0	0	6	1	0	7
Demanda	7	0	0	0	0	7
5. Poder de negociación en consumidores						
Sensibilidad en los precios	0	0	5	2	0	7
Conocimiento del consumidor	7	0	0	0	0	7
Cantidad de compradores	7	0	0	0	0	7
Tipo de producto	7	0	0	0	0	7
Participación en el mercado	7	0	0	0	0	7
Diferenciación del producto	0	0	6	1	0	7
	73	66	32	4	7	182

TABLA II (FRECUENCIA ACUMULADA)					
INDICADORES	5	4	3	2	1
1 Rivalidad entre empresas competidores					
Tipo de competencia	0	0	0	0	7
Política de precios	0	0	7	7	7
Calidad	0	7	7	7	7
Oferta	0	6	7	7	7
Capacidad de producción	0	7	7	7	7
Participación en el mercado	6	7	7	7	7

2 Entrada de nuevos competidores.					
Inversión de Capital.	0	5	7	7	7
Políticas Gubernamentales /Arancelarias	6	7	7	7	7
Precios	5	7	7	7	7
Nivel de rentabilidad	7	7	7	7	7
Facilidad de reconocimiento (Posición marca)	0	5	7	7	7
Lealtad de los consumidores	7	7	7	7	7
3 Desarrollo potencial de productos sustitutos.					
Segmentos de mercado	2	7	7	7	7
Equiparación entre precios y prestaciones de productos	0	7	7	7	7
Participación en el mercado	0	7	7	7	7
Beneficios en común	0	7	7	7	7
4. Poder de negociación en proveedores					
Cantidad de proveedores	5	7	7	7	7
Diferenciación de precios	0	4	7	7	7
Calidad	0	0	6	7	7
Demanda	7	7	7	7	7
5. Poder de negociación en consumidores					
Sensibilidad en los precios	0	0	5	7	7
Conocimiento del consumidor	7	7	7	7	7
Cantidad de compradores	7	7	7	7	7
Tipo de producto	7	7	7	7	7
Participación en el mercado	7	7	7	7	7
Diferenciación del producto	0	0	6	7	7

TABLA III (FRECUENCIA RELATIVA, PROBABILIDAD ACUMULADA)					
INDICADORES	5	4	3	2	1
1 Rivalidad entre empresas competidores					
Tipo de competencia	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	1.0000
Política de precios	0.0000	0.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Calidad	0.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Oferta	0.0000	0.8571	1.0000	1.0000	1.0000
Capacidad de producción	0.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Participación en el mercado	0.8571	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
2 Entrada de nuevos competidores.					
Inversión de Capital.	0.0000	0.7143	1.0000	1.0000	1.0000
Políticas Gubernamentales /Arancelarias	0.8571	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Precios	0.7143	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Nivel de rentabilidad	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Facilidad de reconocimiento (Posición marca)	0.0000	0.7143	1.0000	1.0000	1.0000
Lealtad de los consumidores	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
3 Desarrollo potencial de productos sustitutos.					
Segmentos de mercado	0.2857	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Equiparación entre precios y prestaciones de productos	0.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Participación en el mercado	0.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Beneficios en común	0.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
4. Poder de negociación en proveedores					
Cantidad de proveedores	0.7143	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Diferenciación de precios	0.0000	0.5714	1.0000	1.0000	1.0000

Calidad	0.0000	0.0000	0.8571	1.0000	1.0000
Demanda	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
5. Poder de negociación en consumidores					
Sensibilidad en los precios	0.0000	0.0000	0.7143	1.0000	1.0000
Conocimiento del consumidor	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Cantidad de compradores	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Tipo de producto	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Participación en el mercado	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Diferenciación del producto	0.0000	0.0000	0.8571	1.0000	1.0000

TABLA IV (CÁLCULO DE PUNTOS DE CORTES Y ESCALA DE LOS INDICADORES)										
INDICADORES	5	4	3	2	1	Suma	Promedio	N - Prom.	Eval	
1 Rivalidad entre empresas competidores										
Tipo de competencia	-3.50	-3.50	-3.50	-3.50	3.50	-7.00	-2.10	4.21	2	I
Política de precios	-3.50	-3.50	3.50	3.50	3.50	7.00	0.70	1.41	4	A
Calidad	-3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	14.00	2.10	0.01	4	A
Oferta	-3.50	1.07	3.50	3.50	3.50	11.57	1.61	0.49	4	A
Capacidad de producción	-3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	14.00	2.10	0.01	4	A
Participación en el mercado	1.07	3.50	3.50	3.50	3.50	14.00	3.01	-0.91	5	TA
2 Entrada de nuevos competidores.										
Inversión de Capital.	-3.50	0.57	3.50	3.50	3.50	11.07	1.51	0.59	4	A
Políticas Gubernamentales /Arancelarias	1.07	3.50	3.50	3.50	3.50	14.00	3.01	-0.91	5	TA
Precios	0.57	3.50	3.50	3.50	3.50	14.00	2.91	-0.81	4	A
Nivel de rentabilidad	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	14.00	3.50	-1.39	5	TA
Facilidad de reconocimiento (Posición marca)	-3.50	0.57	3.50	3.50	3.50	11.07	1.51	0.59	4	A
Lealtad de los consumidores	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	14.00	3.50	-1.39	5	TA
3 Desarrollo potencial de productos sustitutos.										
Segmentos de mercado	-0.57	3.50	3.50	3.50	3.50	14.00	2.69	-0.58	4	A
Equiparación entre precios y prestaciones de productos	-3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	14.00	2.10	0.01	4	A
Participación en el mercado	-3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	14.00	2.10	0.01	4	A
Beneficios en común	-3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	14.00	2.10	0.01	4	A
4. Poder de negociación en proveedores										
Cantidad de proveedores	0.57	3.50	3.50	3.50	3.50	14.00	2.91	-0.81	4	A
Diferenciación de precios	-3.50	0.18	3.50	3.50	3.50	10.68	1.44	0.67	4	A
Calidad	-3.50	-3.50	1.07	3.50	3.50	4.57	0.21	1.89	3	NAND
Demanda	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	14.00	3.50	-1.39	5	TA
5. Poder de negociación en consumidores										
Sensibilidad en los precios	-3.50	-3.50	0.57	3.50	3.50	4.07	0.11	1.99	3	NAND
Conocimiento del consumidor	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	14.00	3.50	-1.39	5	TA
Cantidad de compradores	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	14.00	3.50	-1.39	5	TA
Tipo de producto	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	14.00	3.50	-1.39	5	TA

Diferenciación del producto	-3.50	-3.50	1.07	3.50	3.50	4.57	0.21	1.89	3	NAND
Suma	-21.80	44.38	76.20	84.00	70.00	252.78	50.55633206	-48.45	13	
Puntos de corte	-0.84	1.71	2.93	3.23	3.50		2.11 = N			
							N = 2.11			