



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

DIRECCIÓN DE CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN
ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y
AGROPECUARIA**

MODALIDAD:

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2020-2025 PARA LA
ASOCIACIÓN AMUCOMT DEL CANTÓN TOSAGUA**

AUTORAS:

**LUCIA A. SALTOS VELÁSQUEZ
KAREN G. SANCLEMENTE MERO**

TUTOR:

LIC. RAMÓN REINALDO GARCÍA MOREIRA, MGs

CALCETA, DICIEMBRE 2019

DERECHOS DE AUTORÍA

Karen G. Sanclemente Mero y Lucía A. Saltos Velásquez declaramos bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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 por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

.....

KAREN G. SANCLEMENTE MERO

.....

LUCÍA A. SALTOS VELÁSQUEZ

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

LIC. RAMÓN R. GARCÍA MOREIRA certifica haber tutelado el proyecto **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2020-2025 PARA LA ASOCIACIÓN AMUCOMT DEL CANTÓN TOSAGUA**, que ha sido desarrollada por **KAREN G. SANCLEMENTE MERO Y LUCÍA A. SALTOS VELÁSQUEZ**, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
LIC. RAMÓN R. GARCÍA MOREIRA, MGs

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2020-2025 PARA LA ASOCIACIÓN AMUCOMT DEL CANTÓN TOSAGUA**, que ha sido propuesta, desarrollada por **KAREN G. SANCLEMENTE MERO Y LUCÍA A. SALTOS VELÁSQUEZ**, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
MVA. María José Valarezo Molina
PRESIDENTE

.....
Mg. Cesar Andrade Moreira
MIEMBRO

.....
Mg. Jenny Zambrano Delgado
SECRETARIA

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, gracias a Dios rey celestial que nos brinda salud, fuerza y sabiduría y que nos permite vivir el día a día en busca de un mejor mañana, A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, por abrir las puertas a tantos jóvenes soñadores con visión empresarial y brindar la oportunidad de ser parte de esta familia Politécnica, A la plantilla de docentes de la Carrera Administración de Empresas, quienes con su experiencia laboral y conocimientos adquiridos en su formación profesional han logrado ilustrarnos, guiarnos y sobre todo ejercer en nosotros buenos aprendizajes académicos que con firmeza nos permitirá desenvolvernos en el campo laboral. Al Lic. Ramón R. García Moreira Mg, que ha dedicado tiempo constante, paciencia, interés en aportar conocimientos para el logro del trabajo realizado; A nuestra familia por ser un apoyo incondicional, un pilar de fortaleza y un valle de amor. Y aquellas personas que fueron parte de esta experiencia de vida para el logro de nuestra meta.

Las Autoras

DEDICATORIA

A Dios padre celestial que con su bondad me ha regalado el misterio de la vida, A mi madre Edelina Mero, quien con su entrega total ha hecho de mí una mujer integra, fuerte y decidida con valores fundamentales, a mi padre Freddy Sanclemente que en sus manos desgastadas y ojeras penetrantes me mostraron el sacrificio que un padre puede hacer por una hija, A mi princesa Meredith Antonella fuente de inspiración, mi motor, mi fortaleza. A mis hermanas Karina y Yajaira compañeras de vida que han logrado sembrar en mi la frase “no desistas jamás tu puedes lograrlo”

Agradezco a Dios infinitamente por regalarme los mejores padres del mundo, los mejores amigos y una hija preciosa que con su sonrisa enciende mi vida cuando logra apagarse.

Hoy por hoy eh aprendido a confiar en mí, que a pesar de la tormenta siempre llega la calma, porque cuando se hace las cosas con amor, fe y sacrificio la recompensa es grande.

En cinco años de trayectoria universitaria, llego la culminación exitosa del trabajo de titulación para la obtención al título de Ing. Comercial.

KAREN G. SANCLEMENTE MERO

DEDICATORIA

A Dios, por darme la fortaleza de luchar cada día frente a las adversidades de la vida y por nunca dejarme sola, a mis padres Lorena Paola Velásquez Chancay y Einer Maxner Saltos Alcívar por sus constantes consejos y por darme todo lo que pudieron en su momento cuando los necesite.

En sí, esta etapa de mi vida es gracias a mi abuela y la mejor madre Rosa Margarita Chancay Rendón por nunca dejarme sola, por siempre estar ahí día tras día formándome con buenos valores principios por creer en mí y por apoyarme siempre.

A mi hijo Luan Zaid Cerón Saltos por ser mi pilar mi motor de cada día.

A mis amigas, amigos y familiares que siempre tuvieron un consejo de aliento.

A mí, por ser fuerte, luchadora, responsable y decidida, no fue fácil llegar hasta aquí pero después de 5 años de universidad, eh llegado a la etapa final del trabajo de titulación para la obtención al título de Ing. Comercial.

LUCÍA ANDREINA SALTOS VELÁSQUEZ

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
DEDICATORIA	vii
CONTENIDO GENERAL.....	VIII
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT	xiii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1 planteamiento y formulación del problema.....	1
1.2 justificación	3
1.3 objetivos	5
1.3.1 objetivo general.....	5
1.3.2 objetivos específicos	5
1.3.3 idea a defender	5
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	1
2.1 plan estratégico.....	7
2.1.1 etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico.....	9
2.2 diagnóstico estratégico	9
2.3 diagnóstico situacional.....	10
2.3.1 diagnóstico situacional externo	11
2.3.2 análisis del macro entorno	12
2.3.3 factores económicos	12
2.3.4 factores sociales	13
2.3.5 factores tecnológicos	14
2.3.6 factores políticos.....	14
2.3.7 análisis del micro entorno.....	14
2.3.8 análisis de mercado	15
2.3.9 análisis de la competencia	15
2.3.10 dnálisis de proveedores.....	17
2.3.11 diagnóstico situacional interno	18
2.3.12 análisis del plan de marketing	19
2.3.13 análisis económico- financiero	20
2.3.14 análisis de cartera de productos	20
2.3.15 análisis de satisfacción y motivación de los clientes	21

2.4	direccionamiento estratégico	22
2.4.1	misión	23
2.4.2	visión.....	24
2.4.3	valores corporativos	25
2.4.4	objetivos estratégicos	26
2.5	estrategias	27
2.5.1	matriz foda	28
2.5.2	matriz efi, efe	30
2.6	matriz de perfil competitivo	33
2.7	plan operativo.....	34
2.7.1.	matriz 5w+1h.....	34
2.8	control estratégico	35
2.8.1.	círculo de deming	36
2.9	descripción de la organización beneficiaria.....	37
CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO		39
3.1.	Ubicación	39
3.2.	Duración.....	39
3.3.	Variables de estudio.....	39
3.4.	Población y muestreo	39
3.5.	Tipos de investigación	40
3.5.1.	Investigación de campo:.....	40
3.5.2.	La investigación bibliográfica:.....	41
3.6.	Métodos	41
3.6.1.	Método histórico	41
3.6.2.	Método descriptivo	42
3.6.3.	Método inductivo.....	42
3.6.4.	Método deductivo	42
3.7.	Técnicas.....	42
3.7.1	Entrevista.....	43
3.7.2	Encuesta	43
3.7.3	Revisión documental.....	43
3.8.	Herramientas de las técnicas	43
3.8.1.	cuestionario	44
3.8.2.	guía de preguntas.....	44
3.8.3.	guía de observación.....	44
3.8.4.	excel	44

3.8.5.	organigrama	45
3.9	herramientas de la investigación.....	45
3.9.1	matriz foda	45
3.9.2	matrices efe y efi.....	46
3.9.2.1	matriz efe	46
3.9.2.2	matriz efi.....	46
3.9.3	matriz combinada	46
3.9.3.1	estrategia fo.....	46
3.9.3.2	estrategia fa.....	46
3.9.3.3	estrategia da.....	47
3.9.3.4	estrategia do.....	47
3.9.4	matriz perfil competitivo	47
3.9.5	matriz 5wh+1	47
3.9.6	circulo deming	48
3.10	procedimientos de la investigación.....	48
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		51
4.1	Realizar un diagnóstico de la situación actual que determine el estado organizativo de la asociación.....	51
4.1.1	Entrevista	51
4.1.2	Encuesta	51
4.2	Analizar el ambiente interno y externo para la determinación de los factores críticos.....	69
4.2.1	Ambiente interno.....	69
4.2.2	Proveedores	69
4.2.3	Mercado	69
4.2.4	Clientes	70
4.2.5	Financiamiento.....	70
4.2.6	Matriz efi (evaluación de factores internos).....	70
4.2.7	Analizar el ambiente externo	71
4.2.8	Político- legal.....	72
4.3	Establecer estrategias con base a la matriz foda.....	74
4.3.1	Matriz combinada	74
4.3.2	Matriz de perfil competitivo	76
4.3.3	Propuesta de estrategias	77
4.4	Proponer un plan estratégico en la asociación amucomt 2020-202.	77
4.4.1	Matriz 5wh+1	77

4.4.2 círculo de deming	81
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
5.1. Conclusiones.....	83
5.2. Recomendaciones.....	84
BIBLIOGRAFÍA	85
GRÁFICOS	
Matrices	
Matriz FODA.....	68
Matriz EFI.....	71
Matriz EFE.....	74
Matriz Combinada.....	75
Matriz competitiva.....	76
Matriz 5wh+1.....	78

RESUMEN

La investigación tuvo por objeto proponer un plan estratégico para la asociación AMUCOMT del Cantón Tosagua, encaminado a la mejora continua de los procesos administrativos y la competitividad de la organización; se implementaron métodos, técnicas, herramientas que permitieron analizar los factores que influyen dentro y fuera de la asociación determinando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En la etapa I. se diagnosticó el estado actual de la empresa, la entrevista y encuesta dio constatación sobre las falencias que afronta la misma; se realizó la Matriz FODA como herramienta de apoyo en la fase II, el análisis macro y micro se determinaron mediante las matrices EFI y EFE donde se evaluaron los factores políticos, sociales, económicos, clientes, proveedores, competencia, etc. En la etapa III se establecieron estrategias a través de la matriz combinada que ayudaron de manera positiva en el posicionamiento y crecimiento de la empresa. En esta se formuló una propuesta con la finalidad de perfeccionar los objetivos operacionales y administrativos, aplicando estrategias que contribuyan al servicio. En la etapa IV se estableció un plan de acción detallado las tareas que se ejecutarán en un plazo específico, utilizando presupuesto asignado en el logro de actividades en donde se determinó qué, cómo, cuándo, donde, por qué y quien llevará a cabo las tareas. Y por último se enfocó en el control estratégico utilizando el círculo de Deming, mediante la ejecución de las tareas que no se cumplieron en el plan de acción, el propósito de esta herramienta es lograr que permanezca en el mercado, proteja la inversión y mejore la calidad del servicio.

PALABRAS CLAVES

Planificación estratégica, competitividad, administración, estrategias, diagnóstico.

ABSTRACT

The purpose of the research was to propose a strategic plan for the AMUCOMT association of the Tosagua Canton, aimed at the continuous improvement of the administrative processes and the competitiveness of the organization; methods, techniques, tools were implemented that allowed analyzing the factors that influence inside and outside the association, determining strengths, weaknesses, opportunities and threats. In stage I. the current state of the company was diagnosed, the interview and survey confirmed the weaknesses that the company faces; The SWOT Matrix was carried out as a support tool in phase II, the macro and micro analysis were determined using the EFI and EFE matrices where political, social, economic, customers, suppliers, competition, etc. were evaluated. In stage III, strategies were established through the combined matrix that helped positively in the positioning and growth of the company. In this, a proposal was formulated with the purpose of perfecting the operational and administrative objectives, applying strategies that contribute to the service. In stage IV, a detailed action plan was established for the tasks to be executed within a specific period, using the budget allocated to achieve activities where it was determined what, how, when, where, why and who will carry out the tasks. And finally he focused on strategic control using the Deming circle, by executing the tasks that were not fulfilled in the action plan, the purpose of this tool is to keep it in the market, protect the investment and improve the quality of service.

KEYWORDS

Strategic planning, competitiveness, administration, strategies, diagnosis.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El sector con mayor crecimiento a nivel mundial y que hoy en día ha formado una fuerza económica potente son los negocios dedicados a la producción y comercialización de bienes y servicios, siendo un factor fundamental de desarrollo empresarial. En la actualidad las organizaciones que prevalecen en el mercado buscan su estabilidad a través de la entrega de productos y servicios que cubran las necesidades del mercado al que se dirigen; por ende, este proceso debe generar valor agregado para el cliente.

Ecuador se encuentra entre los países que poseen una capacidad de producción de alimentos por encima de las crecientes demandas de su población. El sector agropecuario ecuatoriano ofrece enormes posibilidades para la población y para la economía en su conjunto (MAGAP, 2017). Sin embargo, es también un área de gran vulnerabilidad productiva, social y ecológica; por eso la relevancia y preocupación primordial que genera su análisis y atención prioritaria dentro de las políticas públicas. FAO (2015) menciona que más del 64% de la producción agrícola nacional está en manos de pequeños productores.

En Manabí las asociaciones dedicadas a la producción y comercialización de productos, buscan crecer económicamente ayudando de forma social a las personas que se dedican a este tipo de actividad; pero la carencia de una planeación efectiva limita la toma de decisiones adecuadas, repercutiendo en un problema señalada como una de las principales causas de alto índice de fracaso de las micro y pequeñas empresas. Para Larrañaga y Ortega (2018) una de las causas más importantes que afectan el buen desempeño y los niveles de competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas es la carencia de una planificación estratégica, aspecto importante en el crecimiento y sostenimiento a futuro de las mismas, permitiendo coordinar las acciones que se deben realizar día a día para lograr los objetivos de mediano y largo plazo.

En el cantón Tosagua es muy común que los habitantes se dediquen a la producción y comercialización del maní. Por lo tanto, la Asociación AMUCOMT es una corporación de derecho privado sin fines de lucro, orientada a la

producción agrícola que además está fomentando al desarrollo industrial. Esta asociación lleva laborando por 13 años consecutivos en el mercado, está integrada por 190 familias beneficiarias de las cuales participan 147 con regularidad, entre ellos son 169 mujeres y 21 hombres.

Mediante los años trabajados la asociación AMUCOMT ha buscado mantenerse estable en el mercado, con el propósito de mejorar el bienestar de sus asociados y las comunidades involucradas, su actividad económica se basa en la producción, transformación y venta del maní, bajo la visión asociativa procurando siempre mantener la armonía con el entorno; encaminada a un manejo ecológico, aficionándose a obtener altos estándares de calidad y una vinculación justa, concreta y sostenida con el mercado local y nacional. Bravo y Herrera (2017) que cita a Superintendencia de Compañías (2015) mencionan que sin duda a través de los tiempos se ha podido notar que las compañías se disuelven debido a la falta de estrategias institucionales, “la quiebra, o por pérdida del 50% de su capital”.

Considerando los antecedentes expuestos la Asociación AMUCOMT requiere la actualización de su planeación estratégica que le garantice su sostenibilidad en los próximos 5 años, la falta de conocimiento y capacitación de los integrantes de la asociación ha ocasionado pérdidas de ingreso y de competitividad frente al mercado, por tal motivo se plantean actividades enfocadas en el desarrollo de estrategias de ventas que atiendan las necesidades de los clientes, introduciendo la promoción comercial para la apertura de nichos de mercados. Por lo antes expuesto las autoras se plantean la siguiente interrogante.

¿Podría la propuesta de un plan estratégico contribuir a la mejora administrativa de la Asociación AMUCOMT en la ciudad de Tosagua?

1.2 JUSTIFICACIÓN

La Asociación AMUCOMT se encarga principalmente de la producción y comercialización de maní y sus derivados. En la actualidad, requieren de una planificación estratégica para lograr posesionar el producto en el mercado local y nacional, a través de ofrecer un producto de calidad con precio competitivo. Rodríguez (2015) menciona que el plan estratégico se trata de un documento que establece los objetivos numéricos de la compañía, sus políticas y líneas de actuación para conseguirlos, y los intervalos de tiempo concretos y específicos, que deben ser cumplidos para la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

En lo Social, pretende que AMUCOMT mediante el Plan Estratégico permita analizar e identificar factores o variables que influyen en la existencia de la Asociación; es decir, que mejore las condiciones de vida de las asociadas mediante la generación de nuevos ingresos con la venta del maní en diferentes presentaciones (maní quebrado, salprietá, pasta de maní, mantequilla de maní, maní confitado, mermelada de maní, etc). Ello contribuirá la autorrealización de las mujeres que la conforman ya que mediante las capacitaciones recibida por diferentes instituciones se han convertido en personas capaces de dirigir una MiPymes.

Legalmente esta Asociación se encuentra regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. **Artículo 311:** de la misma Constitución señala que el sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro y que las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria. (Ley Organica de Economía Popular y Solidaria, 2018).

La investigación se justifica en lo económico, puesto que al desarrollar la planeación estratégica se le entrega a la asociación una herramienta de gestión

para un mejor control de los recursos y de las inversiones, mientras que el desarrollo de las probabilidades de pérdidas o ganancias futuras le garantiza la estabilidad financiera, rentabilidad organizacional e incremento de los ingresos a nivel local, regional, nacional e internacional.

Se justifica en el ámbito Ambiental porque se tiene previsto tomar medidas respecto a los desechos de las materias primas que se utilizan al momento de la elaboración del producto terminado, ya que no solo se perjudica al entorno sino a la imagen de la Asociación.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan estratégico que contribuya a la mejora administrativa en la asociación AMUCOMT del Cantón Tosagua para el periodo 2020-2025

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual que determine el estado organizativo de la asociación.
- Analizar el ambiente interno y externo para la determinación de los factores críticos.
- Establecer estrategias con base a la matriz FODA y los factores críticos.
- Proponer un plan estratégico en la asociación AMUCOMT 2020-2025.

1.3.3 IDEA A DEFENDER

El diseño del plan estratégico contribuirá para mejorar la administración de la Asociación AMUCOMT del cantón Tosagua en el periodo 2020-2025.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

En el Marco Teórico se exponen los principales elementos que sustentan la investigación, éstos se muestran gráficamente mediante el hilo conductor, cuyos contenidos se describen a continuación:



Figura 1. Hilo conductor del marco teórico de la investigación.
Fuente: Elaboración propia.

2.1 PLAN ESTRATÉGICO

Para Sánchez (2017) la planificación estratégica es un proceso que parte de la explicación y descripción de una realidad determinada por parte de diferentes actores sociales y que logra, a través de acciones de intervención, transformar la realidad y obtener la visión que estos desean. Además de ser una forma concreta de la toma de decisiones, aborda el futuro específico que los directivos desean para su organización; es el elemento clave del ciclo administrativo.

El Plan Estratégico fue diseñado por un grupo de especialistas y promocionado en toda la comunidad universitaria desde el año 2005 hasta el 2011. Falcón (2015) menciona que en su diseño se han incluido la misión y la visión institucional, los lineamientos estratégicos, los factores de éxito, los objetivos y metas; cabe destacar que carece de planes de acción, cronogramas de actividades, asignaciones de responsabilidades y de un sistema de indicadores de medición de logro e impacto para su evaluación.

Bravo & Herrera (2017) describen el plan estratégico como un proyecto que lleva a cabo una institución, la cual debe tener en cuenta los aspectos sociales, económicos, tecnológicos y ambientales como dimensiones de sustentabilidad; por ello, el desarrollo endógeno y la planificación estrategia se vinculan, en la actualidad, a la gestión del cambio, con el objetivo doble de mejorar el presente y crear el futuro. Zuin et al., (2016) menciona que la planificación estratégica es un proceso gerencial que, además de proporcionar una dirección para la empresa, posibilita formular objetivos respecto a la selección de las acciones a seguir, que por lo general son responsabilidad de los niveles más altos de la empresa. Se relaciona con objetivos a largo plazo y busca dar una dirección a la empresa en relación con su campo de actuación en el campo laboral.

La planificación estratégica también se apoya en flujos de información externa e interna, lo que contribuye la toma de decisiones en el presente; busca alcanzar determinados objetivos con la mayor racionalidad de recursos; considera, además, la cultura organizacional, el ambiente político, los valores y el empleo de métodos y técnicas adecuadas (Galarza & Almuiñas, 2015).

El plan estratégico es un instrumento de planificación que, partiendo de la realidad inmediata, mediante la participación, la colaboración y el compromiso de todos los actores interesados, diseña unos objetivos clave que, ejecutados en los plazos previstos, consigan alcanzar las cuotas de calidad de vida deseadas por la ciudadanía. Es un documento en que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo, por ello un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 a 5 años (Brenda, 2017).

Bravo & Herrera (2017) mencionan que el plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables que nos recuerda los siguientes beneficios:

- Mejora la coordinación de las actividades.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

El plan estratégico es una herramienta de liderazgo y comunicación para la empresa, que busca de forma esencial que toda la organización este 100% comunicada tanto jefes como empleados y que el equipo de trabajo conozca hacia donde van dirigidos los recursos de la organización, por lo tanto, se puede establecer que el plan estratégico sirve para cohesionar el equipo y para dirigirse en una misma dirección.

2.1.1 ETAPAS EN EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

- Primera etapa: análisis de situación, tanto externa como interna de la unidad objetivo de planificación de toda la empresa, una unidad de negocio.
- Segunda etapa: diagnóstico de la situación, elaborado a partir del DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas Y Oportunidades) y de la matriz de posición competitiva.
- Tercera etapa: sistema de objetivos corporativos, donde se recogen decisiones tan estratégicas como la misión, la visión, los valores corporativos, y los objetivos estratégicos para los próximos tres años.
- Cuarta etapa: elección de las estrategias, tanto de las corporativas como de las competitivas y de las funcionales.
- Quinta etapa: decisiones operativas: planes de acción, priorización de los mismos, cuenta de explotación previsional y sistema de seguimiento y control (Sainz, 2015).

2.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Un diagnóstico, se conoce como un proceso que recoge, analiza e interpreta información referente a un objeto, contexto o situación para evaluar los problemas que lo caracterizan y buscar una solución, o describir las características que lo identifican como tal. En este sentido, el concepto de diagnóstico es utilizado en varias disciplinas, entre las más comunes se encuentra la medicina, la educación, la sociología, la económica empresarial, etc. Teniendo en cuenta estas consideraciones, el diagnóstico con enfoque territorial se interpreta como un proceso de recogida, procesamiento e interpretación de la información de un espacio territorial determinado (por condiciones no sólo político administrativas, sino también sociales, culturales y ambientales) con el fin de evaluar y promover su capacidad de desarrollo (Silva & Sandoval, 2014).

El diagnóstico estratégico implica el análisis del impacto externo del ambiente combinado con el análisis de los recursos internos de la compañía, para el propósito de armonizarlos con las intenciones y la esperanza de los participantes

con la organización y sus intereses. El diagnóstico estratégico es útil para que toda organización conozca cómo se encuentra interna y externamente, el propósito en sí de hacer un diagnóstico estratégico es conocer fortalezas, oportunidades, desventajas y amenazas que puede tener la empresa y de esta manera poder tener una pauta de hacia dónde podría llegar la institución con el servicio que brinda (Jarquín & Palacios, 2015).

Para Bravo y Herrera (2017) el diagnóstico estratégico constituye una técnica que abarca toda la empresa y el entorno, aplicado a la micro, pequeña y mediana empresa logra que tengan una proyección de futuro en el negocio, desarrollando la capacidad competitiva, esta técnica puede abarcar toda la empresa o parte de ella. En esta fase se analizan variables externas e internas de una organización, que a través de diferentes técnicas de recopilación de información permiten conocer el entorno en el cual se desenvuelve una empresa.

El diagnóstico estratégico es la base principal para conocer el ambiente interno y externo de la organización, emplea el conocimiento acerca de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que se presentan en la empresa, de tal forma dar paso a la formulación de estrategias efectiva mediante la información que se ha obtenido acerca del entorno en que se mueve una organización.

2.3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El diagnóstico situacional permite identificar las oportunidades de mejoramiento y las necesidades de fortalecimiento en temas de negocios, facilita la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias al aplicarse en alguna área importante dentro de la empresa u organización (Peralvo & Laica, 2017). El diagnóstico situacional es un acercamiento a la realidad y un método de identificación de procesos que se traduce en el establecimiento de la línea base del proyecto, en esta se exploran todos los factores que influyen sobre las actividades que la empresa realiza y como influirán en el futuro.

Rosero (2014) citado por Bravo y Herrera (2017) mencionan que el análisis o diagnóstico situacional es la acción de reunir y estudiar información relativa uno o más aspectos de una organización, así como la investigación de los antecedentes que contribuye a formular mejor el problema de la investigación.”

En criterio de Klassen (2015) el diagnóstico situacional constituye el acervo de datos y experiencias en los que el directivo fundará su Plan Estratégico para lograr la misión. Para facilitar su comprensión lo dividiremos en:

- Diagnóstico situacional del entorno
- Diagnóstico situacional Interno

El diagnóstico situacional es una aproximación a la realidad, permitiendo identificar los posibles cambios que se dan diariamente en el ámbito empresarial, bajo este estudio se identifica el problema de la investigación, facilitando su comprensión en los factores que influyen en las actividades de la empresa, aportando a una toma de decisiones oportuna y eficiente.

2.3.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL EXTERNO

Etimológicamente diagnóstico quiere decir “a través del conocimiento” y entorno “alrededor”; entonces el director y su cuerpo de gobierno que planean estratégicamente deben identificar todos los factores que están alrededor de su empresa, institución u hospital que han afectado positiva o negativamente, que afectan, y que pudieran afectar el logro de su misión. En este sentido es muy importante indagar los antecedentes (se recomienda los últimos cinco años) en fuentes como INEGI, bibliohemerotecas, archivos, dependiendo del tipo de empresa o institución de que se trate (Klassen, 2015).

Jaramillo (2013) citado por Bravo & Herrera (2017) mencionan que aun así cuando no podamos controlar su accionar, es importante que lo analicemos en la medida de las posibilidades. Tomando estas consideraciones podremos hacernos una mejor idea de a que nos enfrentamos y por ende las estrategias que escojamos serán más eficientes. En este ambiente se analizan y estudian variables: económicas, tecnológicas, sociales, culturales, políticas, legales, demográficas, geográficas, mercado, proveedores y clientes, sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna, por tanto, debe adaptarse a ellas.

En criterio de Burbano (2016) el análisis externo se lo puede realizar junto con el análisis interno, en la actualidad debido a los constantes cambios que están expuestas las empresas dentro del mercado es importante realizar una adecuada planeación estratégica para que el negocio se mantenga competitivo

y para que la empresa se mantenga competitiva es importante que esta tarea se lo realice permanentemente.

El ambiente externo es aquel en el cual interactúan fuerzas e instituciones fuera de la organización que influyen en su desempeño, se basa en factores del macro y micro entorno que están sujetas a cambios inesperados; esto hace referencia a los factores económicos, sociales, culturales, tecnológicos, demográficos, políticos, etc. Para formular una estrategia la empresa debe iniciar el estudio de la situación tanto externa como interna de la organización, es por ello que se hace necesario conocer y estudiar cada uno de estos puntos mencionados anteriormente, para que el negocio mantenga una ventaja competitiva ante posibles amenazas.

2.3.2 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

Para que un proyecto pueda obtener una ventaja competitiva respecto al resto de empresas de la competencia, debe permanecer en constante observación de los cambios que se producen en su entorno. También tiene que ser dinámico para aplicar las estrategias más óptimas que se adapten a estos cambios o nuevas tendencias que se puedan generar (Millan, 2016).

2.3.3 FACTORES ECONÓMICOS

Fischer y Espejo (2011) citado por Bravo & Herrera (2017) mencionan que las fuerzas económicas influyen en las reacciones de los consumidores entre las decisiones de mercadotecnia de una empresa. En otras palabras, las condiciones de la economía son una fuerza significativa que afecta el sistema mercadotécnico de cualquier empresa, sea comercial o no lucrativa. Los factores económicos afectan fuertemente a los programas de mercadotecnia; entre dichos factores se encuentran: tasa de interés, oferta de dinero, inflación y **disponibilidad de créditos. En la mercadotecnia internacional, los tipos de cambios y las políticas de evolución monetaria tienen efectos importantes en las exportaciones e importaciones.**

Para Pozo y Tobar (2016) los factores económicos son actividades que tienden a incrementar la capacidad productiva de bienes y servicios de una economía, para satisfacer las necesidades socialmente humanas. Existen muchos factores

económicos, estos están clasificados por su potencialidad en la economía de un país. Saltos (016) refiere que si observamos la realidad de una empresa cualquiera distinguimos que en ella están presentes cinco principales factores económicos:

- **LA FUERZA DE TRABAJO.** Esto es, un conjunto de personas dotadas de capacidades físicas e intelectuales necesarias para ejecutar una serie de actividades laborales, y que participan directamente en el proceso de producción (en el sentido amplio que definimos anteriormente);
- **LA TECNOLOGÍA.** Es un conjunto de conocimientos e informaciones relativos a y objetivados en unos procesos y sistemas técnicos de producción, comercialización, organización del trabajo, etc.
- **LOS MEDIOS DE TRABAJO.** Son el conjunto de las condiciones físicas, instalaciones, instrumentos, equipos, insumos y materias primas, necesarios para efectuar concretamente el proceso técnico y las demás funciones económicas propias de la empresa.
- **EL FACTOR FINANCIERO.** Esta constituido normalmente por una cierta cantidad de dinero (o capacidad de crédito), que permite contratar factores y establecer relaciones de intercambio en el mercado; puede tratarse también de algún otro medio de pago o de adquisición de recursos necesarios.
- **EL FACTOR GERENCIAL Y ADMINISTRATIVO,** un sistema de coordinación y dirección unificada de las funciones y actividades propias de la empresa. Estos cinco principales factores económicos son elementos empíricamente dados que forman parte de la empresa, y pueden ser identificados mediante la observación y el análisis descriptivo de cualquiera de ellas.

2.3.4 FACTORES SOCIALES

En criterio de Pozo y Tobar (2016) el factor social describe las características de la sociedad en la que opera la organización: tasas de alfabetización, niveles de educación, costumbres, creencias, valores, estilo de vida, distribución geográfica y movilidad de la población son indicadores sociales que forman parte del factor social.

Para Gonzales & Guevara (2014) el ambiente social se compone de actitudes, formas de ser, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y

costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados. El concepto de la responsabilidad social requiere que las organizaciones consideren las repercusiones de sus acciones sobre la sociedad.

2.3.5 FACTORES TECNOLÓGICOS

Mediante el criterio de Reyes (2012) citado por Bravo & Herrera (2017) este factor es el que más sobresale en las empresas ya que se convierte en el destino de las mismas, ayudándolas a innovar y reemplazar tecnologías anteriores, pero lo que no deben descuidar es que la tecnología a veces puede afectar las clases de productos disponibles en la empresa, y la clase de procesos utilizados para producir aquellas mercancías.

La ciencia proporciona el conocimiento y la tecnología lo usa. El término tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas. Algunos beneficios de la tecnología son: mayor productividad, estándares más altos de vida. Más tiempo de descanso y una mayor variedad de productos (Valarezo, 2015).

2.3.6 FACTORES POLÍTICOS

Para Pozo y Tobar (2016) el factor político son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica.

Jaramillo (2013) citado por Bravo & Herrera (2017) mencionan que el factor político se encuentra estrechamente relacionado con el factor económico, es así que las decisiones políticas como leyes y regulaciones influyen directamente sobre las actividades empresariales. Hoy en día, adicional al factor político tradicional representado por el Estado, es importante considerar la influencia que tienen los grupos sociales de presión, ya que ellos también cuentan con una gran influencia sobre las actividades económicas y limitan el accionar de las empresas.

2.3.7 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

El análisis del Microentorno empresarial se centra en el estudio de los clientes potenciales, la competencia, los intermediarios y los proveedores, lo que ayuda

a cualquier empresa a definir las posibles estrategias para poder competir en el mercado (Millan, 2015).

2.3.8 ANÁLISIS DE MERCADO

Para Nuñez (2017) el mercado se considera en su significado económico como el resultado del encuentro de personas físicas o morales que demandan u ofrecen bienes o servicios y el cual se expresa en el establecimiento de un precio, en un lugar y en un tiempo determinados, aplicable a los bienes o servicios intercambiables, tiene como objetivo determinar cuál es la demanda del servicio o producto considerado que puede esperarse sea atendida por el proyecto al entrar en operación. La posible participación que el proyecto tendría en la atención de la demanda insatisfecha esperada debe determinarse en función de varios elementos, como el precio o tarifa aplicables y servicios de apoyo, que condicionan el éxito del proyecto y que deben ser precisados como resultado del análisis del mercado.

El mercado es la etapa más nueva de la evolución de esta práctica administrativa; implica que las organizaciones conozcan de manera profunda a sus clientes reales y potenciales, sin importar si son consumidores finales o intermedios. Con base en el conocimiento del mercado las empresas desarrollan sus estrategias de negocio, las cuales buscan lograr una posición en el mercado entre las diferentes opciones de marcas de las que dispone el consumidor. Por lo tanto, el mercado son las personas y organizaciones, es decir, todos aquellos consumidores, reales o potenciales, que pueden llegar a realizar un proceso de intercambio bajo condiciones, lugares y productos específicos (Merca, 2014).

2.3.9 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

La competencia la podremos definir primeramente como el fenómeno libre, de interacción constante entre las empresas en un mercado; que busca conquistar antes que la otra, al consumidor con precios o una mejor calidad de productos y servicios. También se puede definir como: “la rivalidad entre empresas que participan en un mercado, aplicando sus mejores estrategias de manera que pueden minimizar sus costos, maximizar sus ganancias y así mantenerse activas e innovadoras frente a otras empresas rivales” (Gutiérrez, 2015).

El mercado de cualquier sector es como una batalla donde varios ejércitos luchan por la victoria. Si quieres ganar la batalla y la guerra deberás descubrir las tácticas militares de tu enemigo. En los negocios ocurre lo mismo: para tener éxito debes conocer a fondo a tu competencia. Antes de lanzar un producto o un servicio al mercado es esencial que sepas si va a interesar a alguien o no, y más vale que lo descubras pronto y gastando poco dinero. Para descubrirlo tu competencia es la clave. Sin embargo, al contrario de lo que piensas, tu competencia no es tu enemigo, sino que es tu mayor aliado, es necesario llevar un proceso para el análisis de tus competidores.

1. **FIJA UN OBJETIVO.** Busca información Piensa qué quieres saber exactamente: ¿qué productos funcionan y por qué?, ¿cuántos competidores tienes y qué hacen?, ¿cómo venden sus productos?
2. **IDENTIFICA A TUS COMPETIDORES.** Descubre qué empresas compiten con la tuya: pregunta a tus clientes, a tus proveedores e investiga la creación de nuevas empresas en tu sector. Recuerda analizar también a aquellas empresas que pueden evolucionar fácilmente y “copiarle”.
3. **BUSCA INFORMACIÓN.** Piensa qué quieres saber exactamente: ¿qué productos funcionan y por qué?, ¿cuántos competidores tienes y qué hacen?, ¿cómo venden sus productos? Una buena estrategia de batalla requiere buscar información del contrario. La información es poder y en el caso del emprendimiento es el poder de diferenciarte, de innovar y de captar clientes. Para recabar datos útiles sobre tus competidores puedes utilizar varias herramientas como las siguientes:
 - ✓ **BUSCADORES DE INTERNET.** Los buscadores como Google, Yahoo! o Bing pueden ayudarte a encontrar datos interesantes. Consulta la web de tus competidores, los foros que hablen del tema y las noticias que se publiquen sobre ellos.
 - ✓ **REDES SOCIALES.** Analiza en qué redes sociales tienen perfiles tus competidores, cuántos seguidores tienen, qué comentarios se hacen, qué acciones realizan y cuáles tienen éxito.
 - ✓ **REGISTROS PÚBLICOS.** En el Registro Mercantil puedes solicitar notas simples de las empresas que te interesen y averiguar datos como su actividad, el capital social o las cuentas anuales.

4. **ACÉRCATE Y CONOCE A CADA COMPETIDOR.** Cuanto más te acerques mejor. ¿Qué te parece hacerte pasar por un cliente fantasma? Es una excelente forma de saber qué ofrece la competencia y cómo actúa. Otra buena opción puede ser acudir a eventos de networking o presentaciones que organicen tus competidores y observar con atención.
5. **ANALIZA LA INFORMACIÓN** Ya has hecho tu labor de espía de la competencia y llega el momento de elaborar un análisis de todos los datos que has encontrado así que ordena los datos y fíjate en los siguientes aspectos:
- ✓ Qué productos y servicios venden y quiénes son sus proveedores.
 - ✓ Qué características tiene el producto o servicio que venden y qué lo hace competitivo.
 - ✓Cuál es su estrategia de marketing y de ventas (canales de distribución, puntos de venta, campañas publicitarias).
 - ✓Cuál es su volumen de ventas. - En qué precios venden sus productos o servicios. - Cuántos empleados tiene la empresa.
 - ✓Cómo está posicionada la empresa en el mercado. Con el análisis que realices tendrás que tomar decisiones importantes para tu empresa (precio de tus productos y estrategia de ventas a seguir, entre otras), por lo que debes ser muy exhaustivo y realista.
6. **NO TE FÍES DE TUS COMPETIDORES:** vigila todos sus movimientos En una guerra jamás debes fiarte de tu enemigo, así que mantente alerta para conocer todos los movimientos que realice y poder investigarlos (ARSYS, 2017).

2.3.10 ANÁLISIS DE PROVEEDORES

Según Moreno (2015) citado por Bravo y Herrera (2017) la cadena de suministro es la unión de todas las empresas que participan en la producción, manipulación, distribución, almacenamiento y comercialización de un producto incluye proveedores de materias primas, fabricantes, distribuidores, transportistas y detallistas.

El análisis de los proveedores está constituido por todas aquellas empresas que proporcionan insumos, materiales y equipos. También a quienes proporcionan

servicios financieros y de mano de obra. El estudio del mercado proveedor es bastante más complejo de lo que parece, ya que, deberán estudiarse todas las alternativas de obtención de materias primas, sus costos, condiciones de compra, perecibilidad, posibles sustitutos, infraestructura especial para su bodegaje, disponibilidad, seguridad y oportunidad del suministro, etcétera. Y así, asegurar un flujo constante de insumos necesarios y al más bajo precio (Oyarce, 2018).

2.3.11 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL INTERNO

Aquí, cabe el mismo comentario hecho en su momento para el diagnóstico del entorno, en el sentido de que constituyen el cúmulo de conocimientos acerca de lo interno de la Institución, empresa u hospital. También el directivo debe identificar los factores que están dentro de la Institución y que intervinieron, intervienen o pueden intervenir favorable o negativamente para el logro de la misión. Las fuentes de datos para indagar el pasado, presente y futuro, están constituidas por los documentos oficiales de la Institución, como son los resultados de supervisiones operativas o los indicadores de los diferentes procesos que hayan sido aplicados por los propios directivos del área (Klassen, 2015).

Desde el punto de Espinoza (2015) citado por Bravo & Herrera (2017) el ambiente interno de la empresa es la oportunidad de conocer con rigurosidad distintos aspectos fundamentales para abordar la internacionalización empresarial. Para ello se debe conocer profundamente nuestras propias capacidades a fin de conocer nuestras debilidades y fortalezas, estaremos en disposición de establecer unas ideas estratégicas de mejora. Existe una lista cerrada de aquellos factores determinantes para el éxito en la internacionalización empresarial, y dependerá de otros elementos en función de un sector a otro, de una empresa a otra, e incluso de un mercado a otro al que se dirija la empresa.

Para Burbano (2016) este análisis se lo va a considerar como una “Información Histórica”, lo que nos ayudará a definir lo que hemos hecho, cómo se ha planificado, y la manera de ejecutar las acciones para poder tener conclusiones que servirán para una adecuada tomar de decisiones. La empresa debe

considerar ciertos factores que le ayudará a determinar de forma objetiva en que aspectos la empresa tiene ventajas respecto a sus competidores y cuales necesita mejorar para poder llegar a ser competitiva.

- **PRODUCCIÓN:** La empresa puede identificar a este factor como una fortaleza o debilidad de acuerdo a su investigación por ejemplo la capacidad de producción, calidad, innovación en relación con el mercado.
- **MARKETING:** La empresa determina cómo es su posicionamiento en el mercado, ejemplo que estrategias de venta utilizada dentro del mercado para distinguirse de las demás.
- **ORGANIZACIÓN:** Es el proceso de dirección y control que maneja una organización.
- **SELECCIÓN:** Está conformado por todo el recurso humano que posee la empresa, se determina como se desenvuelve y de qué manera aporta para el crecimiento de la misma.
- **FINANZAS:** La empresa puede llegar a determinar en qué puede llegar a mejorar económicamente para poder cumplir los objetivos de rentabilidad.

El diagnóstico de la situación interna abarca el estudio de cada una de las áreas dentro de la organización, con el fin de conocer con exactitud los distintos factores que pueden intervenir de manera favorable o negativa en la misión de la institución, por ello se debe analizar activamente nuestras propias capacidades a fin de conocer nuestras debilidades y fortalezas de manera que se puedan establecer estrategias de mejora continua.

2.3.12 ANÁLISIS DEL PLAN DE MARKETING

Para Stasevskis (2018) la palabra marketing pueden entenderse como una actitud o una filosofía adaptada por las empresas con un solo motivo, centrar sus esfuerzos para poder satisfacer de la mejor manera los deseos de los consumidores. El marketing ayuda a las empresas a entender al cliente y saber qué necesidad tiene y adaptarse a los cambios que pueda aportar las situaciones actuales. Para conseguir que el consumidor este satisfecho lleva mucho sacrificio coordinado e integrado dentro de la organización.

El plan de marketing es el resultado del proceso de planificación en el área comercial. Es un documento escrito que sintetiza las estrategias y planes de acción que una empresa va a seguir, para alcanzar los objetivos que se marque, una vez analizada la situación en la que se encuentra y el entorno en el que dicha empresa desarrolla su actividad. Establece, asimismo, los mecanismos y acciones de seguimiento y control necesarios para verificar el cumplimiento del plan (Mediano, 2015).

2.3.13 ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO

El análisis económico-financiero es un proceso metodológico que trata e interpreta la información económica, contable financiera y jurídica, relativa a una empresa o a un colectivo de empresas, con el propósito de emitir un juicio o diagnóstico sobre la evolución pasada, situación actual y posibilidades futuras de la empresa. El análisis de estados financieros forma parte de un sistema o proceso de información cuya misión es la de aportar datos para la toma de decisiones (Delgado, 2014).

El análisis económico y financiero se centra en la estimación por un lado de la capacidad de generación de fondos y por otro de las necesidades financieras de tu empresa. En resumen, el análisis de la viabilidad económica se centra en el estudio de si tu empresa es o no rentable mientras que el análisis de la viabilidad financiera es el análisis de las inversiones y la financiación necesaria para el funcionamiento de la empresa (Pérez & Segundo, 2018).

2.3.14 ANÁLISIS DE CARTERA DE PRODUCTOS

Las empresas con visión de futuro están obligadas a plantearse la necesidad de realizar periódica y sistemáticamente análisis de su cartera de productos. El análisis no debe de contemplar únicamente aspectos tangibles como la rentabilidad de los productos, sino que aspectos intangibles como la imagen corporativa o la imagen de marca de la empresa deben ser contemplados y tenidos en cuenta. Los factores que intervienen para que un producto o una serie permanezca en el catálogo son varios, aunque generalmente, existe la tendencia a eliminar un producto del catálogo cuando deja de ser rentable económicamente por sí mismo. No obstante, en estos casos es recomendable no hacerlo siempre de inmediato, ya que pueden existir una serie de causas internas en la propia

empresa que motiven la no viabilidad económica del mismo (Callarisa, Gallart, & Yuste, 2017).

2.3.15 ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS CLIENTES

La importancia de estudiar la satisfacción del cliente, recae en que un cliente satisfecho deja de lado a la competencia y por lo general, vuelve a adquirir el servicio comunicando a otros posibles clientes sus experiencias positivas. Por estas razones, se determina la fidelización de los clientes como la percepción de calidad de recibir un servicio o producto basado en la satisfacción de los mismos. La satisfacción del cliente siempre ha tenido un alto interés para directivos e investigadores por los resultados positivos que existen entre satisfacción y retención. Por ello y teniendo en cuenta que la satisfacción es una predicción de las intenciones futuras de volver a adquirir un servicio o producto, es de vital importancia determinar cuáles son los atributos que anteceden a este, si se parte de la premisa que la calidad del servicio incrementa la satisfacción del cliente y a su vez se acepta que al brindar atención al cliente se procura desarrollar, mantener e incrementar su satisfacción, es dable pensar que calidad-atención al cliente y satisfacción constituyen un continuum que se esfuerzan mutuamente (Guerrero, 2018).

Esparza (2017) menciona que hoy en día los consumidores son cada vez más complejos y sus motivaciones de compra están basadas en diferentes razones, a menudo opuestas y que compiten entre sí. Entender estos factores es uno de los mayores retos para las marcas. Los perfiles demográficos están cambiando, los consumidores son cada vez más exigentes y disponen de menos tiempo. Tienen capacidad para comparar precios con un solo clic y exigen mayores comodidades en los procesos de entrega. Como resultado, los márgenes se estrechan y ser rentable se convierte en un desafío incluso para los retailers más flexibles. Muchas compañías, además, añaden a esto el hecho de operar en múltiples países, enfrentándose a distintas motivaciones de compra y expectativas por parte de los compradores. El estudio de Webloyalty pone de manifiesto que existen 5 perfiles diferentes de comprador:

- El comprador motivado por el Precio. Estos son los compradores más condicionados por conseguir la mejor oferta, el mejor producto al precio más bajo.
- El comprador motivado por la Funcionalidad. Este grupo es el que más valora tener una experiencia de compra fácil y sin complicaciones.
- El comprador motivado por las Opiniones de terceros. Este grupo sigue las tendencias de su entorno y de lo que se dice en redes sociales como Twitter, Facebook o Instagram.
- El comprador motivado por los Beneficios. Este grupo de consumidores es el que más valora, a la hora de tomar su decisión de compra, estos servicios extra o de recompensas que ofrecen los retailers.
- El comprador motivado por la Personalización. Es el grupo de consumidores que más aprecia el toque personal de un producto o, incluso, la posibilidad de disponer de un producto o servicio hecho ad-hoc para ellos.

2.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico, es un tema que cada vez adquiere mayor relevancia, debido a las exigencias presentes en el entorno económico, donde se visualiza la necesidad de establecer la orientación de la organización y la creación de estrategias empresariales que le permitan a estas empresas mejorar su desempeño, logrando mantener e incrementar su participación en el mercado, así como adaptarse con facilidad a los cambios en el entorno (Moncayo, 2017).

El direccionamiento estratégico, lo integran los principios corporativos ampliamente conocidos como: visión y misión. Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización y que estimulan en ella el cumplimiento de unas proyecciones preconcebidas. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional que abona el terreno para garantizar unos resultados, además de buscar que aquellos que conforman las organizaciones tengan oportunidades de desarrollo y emprendimiento que finalmente generar valor para todos (Hernández, Cardona, & Rio, 2017).

El direccionamiento estratégico está constituido entonces por los recursos con los que cuenta la empresa para lograr los objetivos establecidos, orientándose así al crecimiento, estableciendo acciones que los lleven a cumplir sus metas. Por tal motivo cada uno de los planes que llevan al cumplimiento del objetivo general de la empresa debe estar ajustado al entorno (Pereira & Porra, 2015). Matiz & Quintero (2017) menciona que el direccionamiento estratégico es el proceso a través del cual, la administración formula, ejecuta y evalúa las acciones que permitirán a la organización lograr sus objetivos de largo plazo.

El direccionamiento estratégico tiene que ver con todos los procesos de gerencia, de guiar y encaminar una organización, llevando a la práctica todo lo que se ha planificado, estableciendo acciones para cumplir las metas. Cuando se habla de estrategias se menciona que tiene una duración de varios y que está que tienen relación con los recursos que tiene la empresa para lograr sus objetivos planteados. El direccionamiento estratégico, involucra la visión, misión y valores, que las empresas deben lograr cumplir para orientar mejor sus acciones empresariales, afrontan los imprevistos que le puedan surgir y sobre todo tener claro el camino que deben seguir.

2.4.1 MISIÓN

Para Ordenes (2015) la misión define principalmente, cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad. Para definir la misión de nuestra empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas: ¿qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores?

La misión de una empresa se basa de la actividad que la organización realice, así como del medio en donde se encuentra y de los patrimonios de los que dispone. Si se trata de una empresa, la misión dependerá del tipo de negocio del que se trate, de las necesidades de la población en ese momento dado y la

situación del mercado. La misión es la que da identidad a una empresa mostrando a los clientes o proveedores, el ámbito en el cual se desarrolla, y permitiendo distinguirla de otras empresas similares (López, 2017).

La misión define el propósito actual de la organización que puede haberse alcanzado totalmente o no, pero que representa lo que se quiere lograr en el presente, eventualmente a corto plazo. Representa el porqué de lo que la empresa hace, la razón de ser y su propósito, expresa lo que la organización quiere ser recordada (Bravo & Herrera, 2017).

La misión es la brújula que la empresa debe seguir, porque es aquella que responde a la pregunta ¿por qué existimos? esta define la razón de ser de la empresa y muestra nuestra actividad en el mercado, definiendo el propósito actual de la organización. La misión debe ser corta, sencilla de comprender, memorable, inspiradora por lo que se busca ser líderes de opinión, motivar a que nuestros clientes y proveedores quieran hacer negocio con nosotros, eligiendo nuestra compañía y no a la de la competencia.

2.4.2 VISIÓN

De manera simple podemos definir la visión como los sueños en acción. La visión une los deseos, las expectativas y las metas que deseamos lograr en nuestra vida, en distintos órdenes y esferas, situados en el ámbito del trabajo. Ubicados en el escenario diario de lo que hacemos. De la planificación de acciones que nos damos y sobre todo que ejecutamos. El diseño de la visión nos permite plantear el futuro que deseamos alcanzar. Identificar las metas que queremos lograr, concretarlas en sus componentes, para finalmente plasmarlas en un trabajo “plástico” y de redacción, constituirá la herramienta que nos servirá de guía en momentos en los que debemos sortear determinadas dificultades (Luther, 2014).

La Visión Empresarial es aquella habilidad que poseen ciertas personas de percibir el futuro de su empresa a largo plazo, proyectándose en el tiempo, para imaginar nuevos contextos donde deberán funcionar, con nuevas necesidades y recursos, previendo lo necesario para adecuarse a ello (Lefort, 2016).

La declaración de la visión responde a la pregunta “¿En qué nos queremos convertir?”, se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede incluso a la declaración de la misión (Bravo & Herrera, 2017).

El tema de la visión es muy interesante porque contesta la pregunta ¿hacia dónde se dirige la empresa? Es la proyección que se tiene en un tiempo determinado ya sea corto, mediano o largo plazo. Además, tiene que ser clara, visible y audaz, hay que soñarla e imaginarla como quiere que sea dentro de los próximos cinco o diez años, dependiendo del límite en el que se quiera planear.

2.4.3 VALORES CORPORATIVOS

Los valores o principios corporativos recogen los criterios básicos que guían el hacer de la empresa y que la identifica y representa. “Estos valores corporativos han sido, son y deberán seguir siendo las señas de identidad de la empresa tanto en su actuación interna como externa” (Viñarás, Cabezuelo, & Herranz, 2015).

Los valores éticos empresariales representan una parte fundamental en cualquier empresa, estos valores se encargan de formar personas, tanto en valores empresariales como en valores personales y familiares, haciéndolos personas más completas y más competitivas laboralmente, gracias al sentido de pertenencia que adquieren las personas, adicionalmente fortalece lazos entre la empresa y sus colaboradores (Prada, 2018).

Los objetivos corporativos son la exteriorización del compromiso institucional de producir resultados, remplazando las acciones sin dirección y permitiendo evaluar resultados, en todos los procesos de la organización. Son la expresión de los logros que la empresa requiere alcanzar en un plazo determinado y deben guardar relación con la misión y con el análisis interno y externo (Bravo & Herrera, 2017).

Los valores de la empresa son un pilar fundamental en el funcionamiento de la empresa, determina el comportamiento del equipo de trabajo dentro y fuera de la organización, es aquella que representa nuestras creencias y enmarca el compromiso institucional. Por lo que los valores van a decirle a nuestros clientes

y empleados en que creemos, como nos estamos formando y en que nos caracterizamos.

2.4.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica, a largo plazo significa un periodo superior a un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control (Bravo & Herrera, 2017).

El propósito del establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, en resultados y consecuencias que la organización desea lograr. De los objetivos derivan las metas de desempeño de una empresa: los resultados y los logros que desea alcanzar. Funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y el desempeño de la organización (Dávalos, 2016).

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, direccionan la asignación de recursos y viabilizan la construcción de sinergias territoriales. Del mismo modo los objetivos estratégicos deben adecuarse al contexto específico, y adoptar formas que reconozcan la naturaleza y complejidad de las problemáticas territoriales y los cambios del contexto en que tienen lugar. Ello significa que los objetivos deberán tener una clara relación con las características económicas, sociales y físico-espaciales del territorio (González & Ramos, 2016).

Dentro de la planificación estratégica el proceso de la fijación de objetivos es un pilar esencial para la continuación de un plan, esta se basa en establecer estrategias, objetivos y metas, el logro de los mismos es imprescindible, hace realidad la misión de la empresa.

2.5 ESTRATEGIAS

Bravo y Herrera (2017) describe la estrategia como la dirección y el alcance de una organización a largo plazo y permite conseguir ventajas para la organización, a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los “stakeholders”.

Para Obeso & Becerra (2017) estrategia es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos para definir en qué clase de negocio se encuentra la empresa o en cuál quiere estar y qué empresa o cuál quiere ser. La esencia de una formulación de una estrategia competitiva relaciona una empresa con su ambiente y emprende acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible (frente a las 5 fuerzas competitivas).

El proceso de formulación e implementación de cualquier estrategia tiene profundo contenido organizativo y debe seguir un conjunto de pasos metodológicos que permitan describirla adecuadamente a través de sus áreas y factores claves de éxito y luego a partir de estos operacionalizarla, para que pueda ser explicada y argumentada por cada uno de los actores responsables de gestionarla y puedan desarrollar las relaciones causales para alcanzar los objetivos previstos en su diseño (González R. , 2015).

Navas y Guerras (2007) citado por Barra (2017) consideran que, en la etapa de Formulación de las Estrategias, la empresa busca opciones válidas para conseguir los objetivos. Así, la empresa debe plantearse cómo competir mejor, cómo desarrollar sus actividades en el futuro, cómo mejorar sus capacidades internas o como responder a las actuaciones de otros competidores o agentes económicos.

Estrategia es encontrar una forma distinta de competir creando un valor distinto para el consumidor permitiendo a la compañía prosperar y lograr una superior rentabilidad. Además, una estrategia es quien hará distinto a una organización en particular por lo que brinda una ventaja competitiva buscando opciones válidas para conseguir los objetivos mediante el análisis del entorno.

2.5.1 MATRIZ FODA

Labra, Rivera, & Reyes (2017) consideran que para el éxito de un negocio debe empezarse con tener una base fuerte y con manejo de los mejores elementos de la organización. Mediante el análisis FODA se pueden conocer y evaluar las condiciones reales en las que opera la organización con el fin de implementar estrategias que sean benéficas para la misma. La realización del análisis FODA permite un análisis de los factores de éxito que dan paso al cumplimiento de los objetivos de la organización, dicho estudio contempla un análisis de factores internos y externos de la organización, y es mediante éste que se puede estimar el impacto de una estrategia considerando la capacidad interna de la organización (Fortalezas y Debilidades) en contraste con la situación externa a ella (Oportunidades y Amenazas). Una vez identificados los factores, se colocan dentro de la matriz FODA para analizar el nivel de interacción que tienen entre ellos y así proponer estrategias que minimicen las amenazas, potencialicen las oportunidades, aprovechen las fortalezas y disminuyan las debilidades.

El análisis FODA, es una herramienta que puede ser aplicada a cualquier situación objeto de estudio, las variables analizadas y lo que ellas representan, son la base para tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro. Permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados (Arriaga, Ávalos, & Martínez, 2017).

Para Molina (2015) este es un método de alternativas de posible solución al problema identificado, donde se plantea que tanto dentro como fuera del sistema existen fuerzas positivas y fuerzas negativas. Fernández (2012) citado por Arriaga, Ávalos, & Martínez (2017) mencionan que los elementos que conforman el análisis FODA son:

- **FORTALEZAS:**

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se

desarrollan positivamente, etc. Los aspectos internos de la empresa (recursos humanos, económicos, áreas de negocio, mercado, productos, etc.) que representan sus puntos fuertes y que se asocian a determinadas características de liderazgo (Arriaga, Ávalos, & Martínez, 2017).

- **OPORTUNIDADES:**

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Las posibilidades que la empresa es capaz de aprovechar para sí, o bien las del exterior a las que puede acceder y obtener ventajas (beneficios) (Arriaga, Ávalos, & Martínez, 2017).

- **DEBILIDADES:**

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. los obstáculos y limitaciones que coartan el desarrollo de la organización, y que es necesario eliminar (Arriaga, Ávalos, & Martínez, 2017).

- **AMENAZAS:**

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Aquellos eventos externos a la empresa que, siendo previsibles, si ocurrieran dificultarían el cumplimiento de los objetivos de la organización (Arriaga, Ávalos, & Martínez, 2017).

El FODA es un ejercicio de estrategias que las empresas realizan para conocer sus pros y contra que tienen dentro y fuera de la organización, se refiere a FODA al análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Si bien es cierto el análisis de esta matriz se realiza mediante dos contextos, el estudio de la parte interna de la empresa conformada por las fortalezas y debilidades y la parte externa como los son las amenazas y oportunidades. Esta herramienta ayudará a cualquier compañía a recopilar, evaluar y determinar los factores que influyen tanto internamente como externamente con el fin de darle solución.

2.5.2 MATRIZ EFI, EFE

En criterio de Pomalaza (2014) citado por Bravo & Herrera (2017) la matriz interna y externa (IE) ubica la posición de las organizaciones de una empresa o las empresas de un sector en un diagrama de nueve cuadrantes, cuyos datos de entrada son los puntajes totales obtenidos de las matrices EFI y EFE. La matriz IE se divide en tres campos principales. Cada uno de estos campos implica diferentes enfoques estratégicos. Si se está en la parte superior izquierda, serán estrategias que busquen crecer y construir, reflejadas en estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos).

2.5.2.1 MATRIZ EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

La matriz de Evaluación de Factores Internos resume y evalúa las fortalezas y debilidades definidas por la auditoría interna, se lleva a cabo por medio de la intuición y es muy subjetiva, un completo entendimiento de los factores es más importante que las cifras (Valenciano, 2017).

Para Borja (2018) La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes. La matriz EFI consta de alrededor de 10 fortalezas y 10 debilidades, cada una de estas debe tener una ponderación de acuerdo con su importancia menor o igual a 1.0, además de una calificación entre 1 y 4 (1= debilidad importante; 2= debilidad menor; 3= fortaleza menor y 4 = fortaleza importante).

Desde el punto de vista de Arguelo (2011) citado por Bravo y Herrera (2017) esta matriz permite realizar una auditoría interna de la administración la cual fórmula estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente.

La matriz EFI es el estudio de los factores internos de la organización, formados por las fortalezas y debilidades que tienen la institución. Es una forma resumida de realizar una auditoría interna dentro de las áreas funcionales de la empresa. Además, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas escogiendo las fuerzas y debilidades más importantes, la matriz consta de 10 fortalezas y 10 debilidades de las cuales se le da una ponderación dependiendo de la importancia que tenga cada una.

2.5.2.2 MATRIZ EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

El análisis del entorno busca identificar y evaluar las tendencias y sucesos que no están en control de la empresa. Consiste en listar las oportunidades y amenazas del entorno y determinar la importancia de cada una para el desempeño de la unidad de información, asignándole un peso a cada factor. Por lo expuesto, la Matriz EFE consiste en una fundamental herramienta para determinar la posición estratégica externa. Con esta información se podrán formular estrategias para aprovechar las oportunidades y amortiguar o eliminar el impacto de las amenazas (Veintimilla & Veintimilla, 2014).

Suárez (2013) citado por Bravo y Herrera (2017) expresa el objetivo de esta matriz es permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio. Para la evaluación de factores externos, se establece que en primer lugar se deben escoger las variables ambientales claves, resumidas en cinco categorías principales, a saber: fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas; fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas; y, fuerzas competitivas, dando lugar al establecimiento de las amenazas y oportunidades y permiten establecer predicciones sobre las tendencias y eventos futuros.

Al hablar de la matriz EFE se hace referencia al estudio de los factores externos, los cuales están ajenos al control de la empresa, mismos que analizan las oportunidades y amenazas que van a incidir en las actividades empresariales. Es por ello, que se hace necesario el estudio y evaluación de la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental,

jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio de esta matriz que permite resumir la información obtenida.

2.5.2.3 MATRIZ COMBINADA

2.5.2.3.1 ESTRATEGIA FO

Se basa en el uso de las fortalezas internas de la organización con el objetivo de aprovechar las oportunidades externas. Esta es la estrategia más recomendada. La organización podría partir de sus fortalezas y utilizando sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para promover sus bienes o servicios (German, 2016).

2.5.2.3.2 ESTRATEGIA FA

German (2016) trata de disminuir el impacto de amenazas del entorno, valiéndose del entorno de las fortalezas. Esto no quiere decir que siempre se tenga que afrontar las amenazas de una forma tan directa, ya que puede resultar más problemático para la organización.

2.5.2.3.3 ESTRATEGIA DA

Su propósito es aminorar las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. La mayoría de las veces este tipo de estrategias se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va orientada a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la empresa o un cambio estructural de la misión (German, 2016).

2.5.2.3.4 ESTRATEGIA DO

Su finalidad es mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no es capaz de sacarle partido por sus debilidades, podría optar por destinar recursos para desarrollar el área deficiente y de tal manera aprovechar la oportunidad (German, 2016).

2.6 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Bravo y Herrera (2017) mencionan que la matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos.

Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. Existen algunas diferencias importantes entre la matriz EFE y la MPC (Bravo & Herrera, 2017).

Salazar & Terán (2014) mencionan que la matriz de perfil competitivo identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica. Zambrano (2015) asegura que esta matriz evalúa sus factores internos y externos, otorgando una calificación de 4 si es una fortaleza principal, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor y 1 debilidad principal.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	PONDERACIÓN	DISTRIBUIDORA DE ALMIDÓN XYZ		YUCA PAN		DISTRIBUIDORA DE ALMIDÓN XYZ	
		IMPACTO	TOTAL	IMPACTO	TOTAL	IMPACTO	TOTAL
Administración	0.20	1	0.20	2	0.40	1	0.20
Procesos productivos tecnificados	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30
Producciones estables	0.25	3	0.75	3	0.75	3	0.75
Establecimiento	0.20	3	0.60	3	0.60	2	0.40
Publicidad	0.15	2	0.30	2	0.30	1	0.15
Áreas en desarrollo	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05
Totales	1.00		2.20		2.60		1.85

Figura 2. Ejemplo Matriz perfil Competitivo
Fuente: Elaboración propia

La matriz de perfil competitivo es la identificación de las características que posee la organización que la hace diferente y, por ende, les da una posición privilegiada respecto a los competidores. El perfil competitivo muestra la posición de la industria en la que se encuentra la empresa, por ello, en primera instancia se identifican los criterios de evaluación, para ponderarlos por medio de criterios, siguiendo con la elección de los mejores componentes. Para calificar hay que darle una puntuación a cada una de los parámetros de cada empresa.

2.7 PLAN OPERATIVO

Gizprevenir (2016) menciona que el plan operativo detalla cómo cada sector e institución contribuirá al logro de los compromisos acordados en el plan estratégico durante un período corto de tiempo, analizan opciones, establecen prioridades e identifican actores claves y alianzas para potenciar al máximo la eficacia y la eficiencia del plan estratégico de la empresa. El plan operativo también proporciona una base para el seguimiento y ajuste de las actividades que desarrollan las líneas del plan estratégico. Este sirve para poner en prácticas las estrategias en la matriz 5w+1h en el plan operativo.

2.7.1. MATRIZ 5W+1H

Chipata y Gallardo (2015) es una expresión común para definir el proceso de planificación, compuesto por 5W y 1H, que son los aspectos que debemos cubrir para tener una planificación adecuada. Son las preguntas lógicas que debe contener todo procedimiento e instructivo de trabajo para desempeñar correctamente cierta actividad.

Apolinario y Zambrano (2015) citado por Bravo y Herrera (2017) mencionan que es una herramienta que ayuda en el análisis de las causas de un posible problema dentro de las actividades de una organización, o de la vida cotidiana. Las 5 w's provienen del idioma inglés, significando Who (¿Quién?), What (¿Qué?), Where (¿Dónde?), When (¿Cuándo?), Why (¿Por qué?), (al menos 5 veces como sugería el Dr. Edwards Deming).

WHO	Quién	Persona en el problema	➤ Cualquier persona involucrada en el problema
WHAT	Qué	Es el problema	➤ Rasgos del problema ➤ Materiales ➤ Humanos ➤ Logísticas ➤ Tecnológico ➤ Financiero
WHEN	Cuándo	Ocurra el problema	➤ Se identifica cuando sucede, ya sea dentro de un periodo, días, meses o años.
WHERE	Dónde	Ocurre el problema	➤ Define donde ocurre el problema ya sea en la empresa, departamento o cualquier parte física donde ocurra.
WHY	Por qué	Ocurre el problema	➤ 5 preguntas en base al problema.

Figura 3. Matriz 5w+h1 Fuente: Bravo y Herrera (2017)

La matriz 5w+1h es un método basado en preguntas, consiste en contestar seis preguntas, ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿por qué?, mismas que se utilizan para poder abordar el problema y por lo general este es un método mucho más efectivo. Esta técnica nos permite mejorar el sistema de gestión, es decir, como lleva a cabo la empresa el cumplimiento de sus estrategias, objetivos y metas.

2.8 CONTROL ESTRATÉGICO

El Proceso de control estratégico instrumentaliza la tercera fase del ciclo Deming C; Control. Consiste en construir indicadores para monitorear y evaluar el nivel de cumplimiento de las metas de los objetivos, con el fin de establecer los mecanismos de correctivos de forma oportuna El producto de este proceso es el mapa estratégico con objetivos, indicadores, metas y rangos de cumplimiento (FEPP, 2014).

El control estratégico permite establecer reglas, métodos y herramientas para medir y analizar la congruencia, el avance y la efectividad en el logro de los objetivos. El control estratégico o control organizacional es considerado por Kaplan y Norton (1997), citado por Ferrer y Morán (2015) como un sistema de decisiones de la cúpula, que controla el desempeño y los resultados de la empresa en su totalidad, mecanismo mediante el cual considera las informaciones de retroalimentación provenientes del ambiente externo a la empresa y del nivel intermedio.

El control estratégico implica monitorear el desempeño hacia las metas estratégicas y tomar acciones correctivas cuando sea necesario a través de sistemas eficaces como; Sistemas de control informativos, Sistemas de control de comportamiento y Gobierno corporativo (Maguiña, 2015).

El control estratégico constituye la última etapa del proceso de la dirección estratégica, con el objetivo de analizar y evaluar dicho proceso, el cual asegura el correcto funcionamiento y la obtención de los resultados. En sí, el control estratégico va hacer una retroalimentación necesaria para determinar si todas las etapas del proceso son apropiadas en el tiempo.

2.8.1. CÍRCULO DE DEMING

Según González y Guevara (2014) el Ciclo PDCA por sus siglas inglés, se conoce comúnmente como el Círculo Deming. Consiste en una serie de cuatro elementos que se llevan a cabo consecutivamente:

P: Planear: establecer los planes.

D: Hacer: llevar a cabo los planes.

C: Verificar: verificar si los resultados concuerdan con lo planeado.

A: Actuar: actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar.

Barrios (2015) citado por Bravo y Herrera (2017) explican que el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización. En este ciclo, también conocido como el ciclo de Shewhart, Deming o el ciclo de la calidad, se desarrolla de manera objetiva y profunda un plan (planear), éste se aplica en pequeña escala o sobre una base de ensayo (hacer), se evalúa si se obtuvieron los resultados esperados (verificar) y, de acuerdo con lo anterior, se actúa en consecuencia (actuar), ya sea generalizando el plan si dio resultado y tomando medidas preventivas para que la mejora no sea reversible, o reestructurando el plan debido a que los resultados no fueron satisfactorios, con lo que se vuelve a iniciar el ciclo.

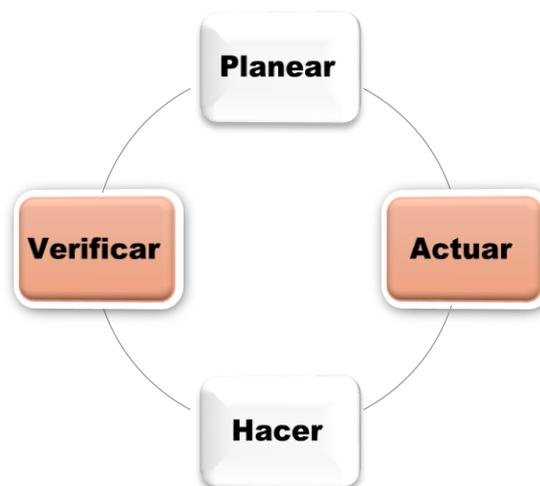


Figura 4. Circulo de Deming. **Fuente:** Elaboración propia.

El Circulo de Deming está conformado por cuatro acciones estratégicas como es planear, verificar, hacer y actuar, es un círculo que está expresado como una mejora continua en los procesos de calidad de un producto o servicio. Al planear se establecen los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo a los requisitos del cliente, luego se implementan los procesos para verificarlos por medio de indicadores de gestión.

2.9 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN BENEFICIARIA

La Asociación de mujeres comunitaria del cantón Tosagua AMUCOMT “Es una corporación de derecho privado sin fines de lucro, orientada a la producción agrícola, fomentando el desarrollo industrial, la misma que se rige bajo disposiciones versadas en estatuto. Se encuentra ubicada en la parroquia Tosagua, del cantón Tosagua, provincia de Manabí, la organización está integrada por 190 familias beneficiarias de las cuales participan 147 con regularidad de ellos son 126 mujeres y 21 hombre, fue creada el 20 de octubre del 2006, mediante resolución 1070 del Consejo Nacional De Mujeres CONAMU

El directorio es el organismo que administra a la organización, está conformado, por nueve miembros: presidenta, Vice presidenta, secretaria, Tesorera, Sindica, Primera vocal, Segunda vocal, Tercera vocal, y, una coordinadora, comisiones y comité; este directorio dura 2 años en sus funciones pudiendo ser elegidos para dos periodos consecutivos de acuerdo a la decisión de la asamblea, basándose

en el estatuto. Según las necesidades de gestión que emprendan nombran comisiones honorificas excepto el reconocimiento de viáticos. Las trece comunidades que conforman AMUCOMT son: Matapalo Adentro, La Vaina, Monte Oscuro Matapalo afuera, Los Pozo, La Madera, San Ramón, Cacical, El Viento, Cerro Verde, La Vichola, tierra bonita, mutre afuera, planifican sus actividades por orden de prioridad, primeramente en reunión de directorio realizado el 2do miércoles de cada mes y luego las propuestas son llevadas a la asamblea general de base donde se validan o desaprueban, se forman comisiones especiales para el desarrollo de las actividades

Asamblea general realizada el tercer domingo de cada mes en jornada completa, reunión de directorio ejecutivo segundo miércoles de cada mes, reunión con equipo de CNH más directorio tercer viernes de cada mes, la presidenta de cada grupo comunitario, es la encargada de socializar la actividad, el objetivo, convoca y anima a la participación dentro de la organización, la participación de la mujer es el 90% y 10 % hombres. Actualmente cada socia aporta 0,25 para cuota interna mensual 0,25 de una rifa mensual de los presentes, 2 dólares ahorro para fondo solidario comunitario (mortuoria), 2 dólares socias de la pre cooperativa comunitaria de la organización, realización de actividades como bingo, rifa de torete o actividad de tonga

CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La propuesta del Plan Estratégico en la Asociación AMUCOMT se encuentra ubicada por el Paso Lateral en el cantón Tosagua.



FIGURA. MAPA DEL CANTON TOSAGUA

Fuente: <https://www.google.com/maps/dir///@-0.7760871,-80.2372443,17z>

3.2. DURACIÓN

El desarrollo de este trabajo, tiene una duración de nueve meses a partir de la aprobación del proyecto.

3.3. VARIABLES DE ESTUDIO

Plan estratégico.

Administración.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTREO

Mediante esta técnica de estudio sobre la población a encuestar se determinó que la asociación AMUCOMT está conformada por 65 asociados, misma que se aplicó una encuesta para la obtención de datos relevantes en constancia de la

gerente de la asociación que coordinó dicha resolución con el fin de adquirir un estudio eficiente. Tomando en referencia datos existentes, se determinó que no fue necesario realizar un muestreo poblacional que determinará cuantas personas serían encuestadas en su totalidad por lo que se consideró el 100% de la muestra, repercutiendo en una población finita. Carrillo (2015) hace referencia a la población como un conjunto de individuos, objetos, elementos o fenómenos en los cuales puede presentarse determinada característica susceptible de ser estudiada.

3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Abouhamad (2007) citado por Angulo (2012) “confirma que tradicionalmente se presentan tres tipos de investigación y que de estos se desprende la totalidad de la gama de estudios investigativos que trajinan los investigadores”. Toda investigación conlleva a la obtención de información, con el propósito de cumplir con los objetivos propuestos de la investigación. Los tipos de investigación que se utilizaron para la ejecución del plan fueron dos como se muestra a continuación:

- Investigación de Campo
- Investigación Bibliográfica

3.5.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO:

La investigación de campo se aplicó con el fin de indagar en el lugar de los hechos aquellos factores que afectan de manera positiva o negativa a la Asociación AMUCOMT como son: la competitividad y la inestabilidad económica de la misma. Para Baena (2015) la investigación de campo, tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio. La observación y la interrogación son las principales técnicas que usaremos en la investigación.

3.5.2. LA INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA:

La investigación bibliográfica permitió que el objeto de estudio consiga el sustento teórico que amerita este trabajo, dándole la forma conceptual y a su vez respaldar los aportes de los distintos autores a través de cada una de las definiciones científicas, adquiridas por medio de fuentes como: libros, artículos científicos, la web entre otros. Según Mora (2014) la investigación bibliográfica es la primera etapa del proceso investigativo que proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes, de un modo sistemático, a través de una amplia búsqueda de: información, conocimientos y técnicas sobre una cuestión determinada.

3.6. MÉTODOS

Pulido (2015) menciona que el método alude al camino a seguir mediante una serie de operaciones, reglas y procedimientos fijados de antemano de manera voluntaria y reflexiva, para alcanzar un determinado fin que pueda ser material o conceptual. En efecto para la ejecución del plan estratégico se aplicaron los métodos que se mencionan a continuación:

- Método Histórico
- Método Descriptivo
- Método Inductivo
- Método Deductivo

3.6.1. MÉTODO HISTÓRICO

Permitió conocer detalladamente la evolución desde el pasado al presente de la asociación, desde su funcionamiento e implementación de sus productos. Ruiz (2018) sostiene que la aplicación del método histórico exige una serie de fases en la investigación, que resultan imprescindibles para llegar a construir la historia.

3.6.2. MÉTODO DESCRIPTIVO

Mediante este método se describe las relaciones que existen entre dos o más variables como la dependiente e independiente, ya que a través del plan estratégico se garantiza el proceso y análisis de la consecución de la investigación, utilizando recursos eficientemente para quienes forman parte de la Asociación AMUCOMT. Para Rojas (2015) el método descriptivo exhibe el conocimiento de la realidad.

3.6.3. MÉTODO INDUCTIVO

Este método permite generalizar el comportamiento del objeto de estudio de forma directa todas y cada una de las expectativas que se presentó en la Asociación, tanto las oportunidades y amenazas; teniendo en cuenta los aspectos externos y la competitividad que se presenta frente al mercado laboral. Es por esto que Abreu (2014) menciona que mediante este método se observa, estudia y conoce las características genéricas o comunes que se reflejan en un conjunto de realidades para elaborar una propuesta o ley científica de índole general.

3.6.4. MÉTODO DEDUCTIVO

Este método deductivo ayudó a tener mayor conocimiento sobre la problemática que se presentó en la Asociación y tomar medidas adecuadas con la propuesta del plan estratégico y ayudar de una manera positiva a la investigación con una herramienta de estudio. Para Rodríguez (2016) de esta forma, se reestructura o reajusta el sistema teórico, conceptual o metodológico de la propuesta de solución al problema científico.

3.7. TÉCNICAS

Las técnicas e instrumentos de recolección de la información dentro de la investigación nos permitieron orientar la forma en que se procesará la información. Según Pulido (2015) la técnica es el procedimiento de actuación concreta que debe seguirse para recorrer las diferentes fases del método

científico, hace referencia a los procedimientos y medios que hacen operativos los métodos.

3.7.1 ENTREVISTA

Esta técnica se aplicó para el cumplimiento de este trabajo investigativo, la misma que estuvo dirigida a los directivos de la asociación AMUCOMT, además se solicitó a los dirigentes, se nos facilite la información necesaria sobre las operaciones comerciales y económicas, con el objetivo de llevar a efecto el desarrollo de esta investigación. Pulido (2015) relata la entrevista como el procedimiento científico para la recolección de datos, la entrevista hace referencia al proceso de interacción donde la información fluye de forma asimétrica.

3.7.2 ENCUESTA

Se aplicó una encuesta que estuvo dirigida a la población económicamente activa como consumidores finales, para conocer sus necesidades, aspiraciones e ideas innovadoras y emprendedoras que ayuden a impulsar el éxito de la asociación. Pobeá (2015) describe la encuesta como una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos.

3.7.3 REVISIÓN DOCUMENTAL

Se buscó por medio de esta técnica estar actualizado en el tema que se explora, facilitando la comprensión del campo sobre el cual se está investigando; realizando comparaciones o relaciones entre las categorías que han sido definidas por el investigador. Mediante esta técnica se detalló el estado actual de la asociación frente al mercado laboral. Por lo que Delgado y Herreño (2018) sustenta que la revisión documental constituye uno de los principales pilares en los que se sustenta la investigación educativa.

3.8. HERRAMIENTAS DE LAS TÉCNICAS

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados en la investigación se hizo referencia a los distintos tipos de recursos y medios que nos sirven para facilitar

el levantamiento de información, por lo tanto; se utilizaron las siguientes herramientas investigativas.

3.8.1. CUESTIONARIO

En este documento se detallaron las preguntas cerradas más importantes para el desarrollo de la investigación, misma que ayudó a conocer la problemática que presenta la Asociación y poder mejorar su competitividad dentro del mercado laboral. Gásperi (2014) menciona que el cuestionario es una técnica de investigación que se aplica en el trabajo por medio de una serie de preguntas, con la finalidad de obtener informaciones internas y colectivas que sirvan de base a una investigación, ajustándose a una disciplina.

3.8.2. GUÍA DE PREGUNTAS

Se utilizó este instrumento para obtener información relevante para la investigación en lo que conciernen a la Asociación y a la solución del objeto de estudio. Según Trillo (2017) la guía de pregunta parte del problema de investigación que es una brecha en el conocimiento entre lo que es en la realidad y lo que debería ser, es algo que debe resolver el científico.

3.8.3. GUÍA DE OBSERVACIÓN

Mediante esta técnica se pudo tomar apuntes de los factores externos e interno de la problemática del objeto de estudio dentro de la Asociación y definir las conclusiones finales. Para Jociles (2016) se entiende al registro sistemático en el diario de campo de datos sobre las prácticas sociales mientras acontecen, “utilizando para ello los propios sentidos del etnógrafo.

3.8.4. EXCEL

Este programa informático ayudó a tabular las encuestas, realizar operaciones y tareas matemáticas, gráficas, contables y financiera de una manera eficaz y eficiente para el proyecto de titulación. Según Carrillo (2014) Microsoft Excel es una aplicación diseñada para el análisis y gráficas de información numérica.

3.8.5. ORGANIGRAMA

Mediante esta representación gráfica se desarrolló la estructura de la asociación de forma jerárquica, la cual ayudó a separar y organizar la empresa por cada una de sus áreas de trabajo y definidas por cada uno de sus rangos. UNID (2014) menciona que un organigrama consiste en mostrar gráficamente las funciones, departamentos o posiciones de la organización y como están relacionadas, mostrando los nombres, puestos, entre otros.

3.9 HERRAMIENTAS DE LA INVESTIGACIÓN

Las herramientas que se utilizaron para el tema de investigación, y que se llevó a cabo al momento de la ejecución del desarrollo de la tesis, repercutiendo en un estudio observacional en el que se obtuvo datos relevantes del micro y macro entorno que influyen en la asociación fueron los siguientes:

- FODA
- Matrices EFE, EFI (Matriz de factores internos y externos)
- Matrices Combinadas DO, FA, FO, DA.
- Matriz del Perfil Competitivo
- Circulo Deming

3.9.1 MATRIZ FODA

En el trabajo de estudio se utilizó como herramienta el FODA en la que se conocieron aspectos importantes dentro de la Asociación tal como sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; factores que afectaron simultáneamente el mejoramiento y desempeño de la misma frente al mercado laboral. Labra, Rivera, & Reyes (2017) mencionan que mediante el análisis FODA se pueden conocer y evaluar las condiciones reales en las que opera la organización con el fin de implementar estrategias que sean benéficas para la misma.

3.9.2 MATRICES EFE Y EFI

3.9.2.1 MATRIZ EFE

La matriz EFE permitió resumir y evaluar las amenazas y oportunidades, los factores críticos de la problemática que presenta la Asociación como; social, económico y político, donde también las oportunidades y amenazas afectaron negativamente al mejoramiento y desarrollo de la Asociación. Para Veintimilla y Veintimilla (2014) esta matriz consiste en una fundamental herramienta para determinar la posición estratégica externa, con esta información se podrán formular estrategias para aprovechar las oportunidades y amortiguar o eliminar el impacto de las amenazas

3.9.2.2 MATRIZ EFI

En esta matriz se evaluaron las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas de desempeño de la Asociación, identificando las preferencias donde fue necesario una retroalimentación de estrategias para el buen funcionamiento de la organización. Según Arguelo (2011) citado por Bravo y Herrera (2017) la matriz EFI permite realizar una auditoría interna de la administración la cual fórmula estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa.

3.9.3 MATRIZ COMBINADA

3.9.3.1 ESTRATEGIA FO

Mediante la estrategia FO se aplicó el posicionamiento estratégico Ofensivo que permitió potenciar totalmente las fortalezas para aprovechar óptimamente las oportunidades. German (2016) menciona que la organización podría partir de sus fortalezas y utilizando sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para promover sus bienes o servicios.

3.9.3.2 ESTRATEGIA FA

La estrategia FA hizo uso del posicionamiento estratégico Defensivo permitiendo potenciar a tope las fortalezas para la protección de la organización ante los

efectos de las amenazas. Para German (2016) la FA trata de disminuir el impacto de amenazas del entorno, valiéndose del entorno de las fortalezas.

3.9.3.3 ESTRATEGIA DA

Mediante la combinación de la estrategia DA se adoptó el posicionamiento estratégico de Supervivencia, superando totalmente las debilidades para atenuar los efectos de las amenazas de la asociación. German (2016) menciona que su propósito es aminorar las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo.

3.9.3.4 ESTRATEGIA DO

Mediante la estrategia DO se buscó superar totalmente las debilidades para aprovechar óptimamente las oportunidades de la organización enfocándonos en el posicionamiento estratégico adaptativo. Para German (2016) la finalidad de esta estrategia es mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas.

3.9.4 MATRIZ PERFIL COMPETITIVO

Mediante la matriz del perfil competitivo se pudo identificar los competidores más importantes de la asociación en el cantón Tosagua, para lo cual se valoraron los siguientes parámetros. La producción, los procesos productivos, la publicidad, las áreas en desarrollo y el establecimiento de la organización. Según Bravo y Herrera (2017) la matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio

3.9.5 MATRIZ 5WH+1

Mediante esta metodología se pudo genera actividades para implementar una mejora dentro de la Asociación, para que sea más eficiente y efectiva de manera que, pueda optimizar la calidad y el precio de los productos que brinda a sus clientes para ser competitiva y así mantener o aumentar su llegada frente al

mercado. Apolinario y Zambrano (2015) citado por Bravo y Herrera (2017) mencionan que es una herramienta que ayuda en el análisis de las causas de un posible problema dentro de las actividades de una organización

3.9.6 CIRCULO DEMING

Se utilizó esta herramienta de gestión para que la Asociación gestione sus actividades y recursos con la finalidad de obtener buenos resultados, procesos de gestión y una mejora continua cuyo principal objetivo es la autoevaluación, destacando los puntos fuertes que hay tratar de mantener y las áreas de mejora en la que se deberá actuar en un futuro para la misma. En criterio de González y Guevara (2014) el círculo Deming se conoce comúnmente como el Círculo Deming. Consiste en una serie de cuatro elementos que se llevan a cabo consecutivamente: Planear, hacer, verificar y actuar.

3.10 PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se plantearon 4 fases con sus respectivas actividades, tal como se describen a continuación:

FASE N° I: REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL QUE DETERMINE EL ESTADO ORGANIZATIVO DE LA ASOCIACIÓN

- Entrevista a los Directivos
- Encuesta a los socios y tabulación de los resultados
- Diagnóstico de la situación actual de la Asociación
- Elaboración de la matriz FODA.

Para el cumplimiento de esta fase se entrevistó a los directivos de la asociación con el fin de recopilar la información necesaria y seleccionar lo más relevante que permita establecer una relación directa con lo que se pretende hacer en la Asociación, posteriormente se realizó una encuesta a sus clientes con el fin de conocer sus necesidades que ayuden a impulsar el éxito de la asociación, después se realizó el respectivo análisis de los resultados obtenidos de las encuestas que permitió cuantificar los inconvenientes y anomalías que se representaron mediante gráficos estadísticos en la que se analizaron cada uno

de ellos, posteriormente se realizó un diagnóstico para obtener información más importante de la situación actual de la Asociación y por último se elaboró la matriz FODA con sus respectivas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dando como garantía el mejoramiento del desempeño y mejoramiento de la misma.

FASE N° II: ANALIZAR EL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS.

- Analizar el Ambiente Interno (proveedores, mercado, clientes)
- Analizar el Ambiente Externo (político, económico y social)
- Elaborar la Matriz EFI y EFE

En esta fase se realizó el respectivo análisis del ambiente interno con el fin de conocer el comportamiento de los proveedores, cliente y mercados, seguidamente el análisis del ambiente externo; tanto en lo social, económico y político que a la se enfrentará la organización.

FASE N° III: ESTABLECER ESTRATEGIAS CON BASE A LA MATRIZ FODA Y LOS FACTORES CRÍTICOS.

- Elaboración de la Matriz Combinada
- Elaboración de la Matriz Perfil Competitivo
- Propuesta de las Estrategias

Con la utilización del FODA se elaboró la matriz combinada para crear estrategias a largo plazo que contribuyan de manera positiva a la Asociación, posteriormente se realizó la matriz de perfil competitivo con el fin de conocer cuáles son sus principales competidores que existe en el mercado laboral.

FASE N° IV: PROPONER UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA ASOCIACIÓN AMUCOMT 2020-2025.

- Elaboración de la herramienta 5wh+1
- Aplicación del círculo DEMING.

En esta fase se utilizó la herramienta 5Wh+1 en la cuales se propone solucionar los aspectos negativos dentro de las actividades de la Asociación y garantizar su permanencia en el mercado, seguidamente se aplicó el círculo DEMING con el propósito de evaluar la ejecución de los proyectos de mejora de calidad y productividad.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se desarrollaron cuatro fases dando referencia a los resultados obtenidos de la investigación donde se dan cumplimiento a los objetivos específicos y de esta manera se detalla el desarrollo de cada una de las fases con sus respectivas actividades.

4.1 REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL QUE DETERMINE EL ESTADO ORGANIZATIVO DE LA ASOCIACIÓN

4.1.1 ENTREVISTA

Las preguntas realizadas en la entrevista se dirigieron a la Gerente General de la asociación AMUCOMT, quien respondió de forma clara y precisa sobre la información que se requería para completar la investigación, y obtener los resultados sobre el estado organizativo de la asociación.

Las respuestas obtenidas en esta entrevista se considerarán para las conclusiones y recomendaciones de este trabajo.

4.1.2 ENCUESTA

Las encuestas aplicadas a los 65 socios de la asociación se realizaron con la finalidad de conocer aspectos importantes relacionados a la existencia de un plan estratégico en la organización, de igual manera saber si se encuentran en capacidad de implementar nuevas estrategias y por ende si han recibido alguna capacitación sobre planificación estratégica, es por ello que a continuación se presentan los resultados mediante gráficos estadísticos.

PREGUNTA N°1

Cuadro 4.1. Plan estratégico vigente

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	0	-
2	NO	65	100%
TOTAL		65	100 %

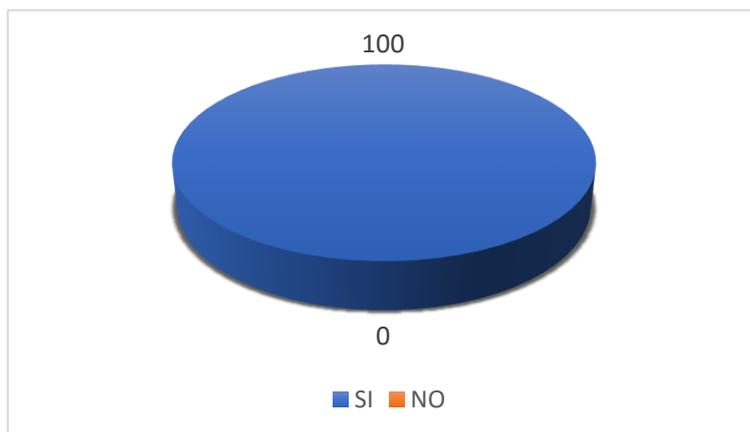


Gráfico 1. ¿La asociación cuenta con un plan estratégico vigente?

Fuente: Instrumento de Investigación.

Autor: Elaboración propia

Los resultados obtenidos confirman que el 100% de los asociados no tienen conocimiento acerca de la existencia de un plan estratégico vigente en la asociación, dando a conocer la situación actual de la organización existe un déficit de desarrollo en los procesos de control de gestión y falta de comunicación por la junta directiva.

PREGUNTA N°2

Cuadro 4.2. Misión, visión, objetivos

N.º	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	0	-
2	NO	65	100 %
TOTAL		65	100%

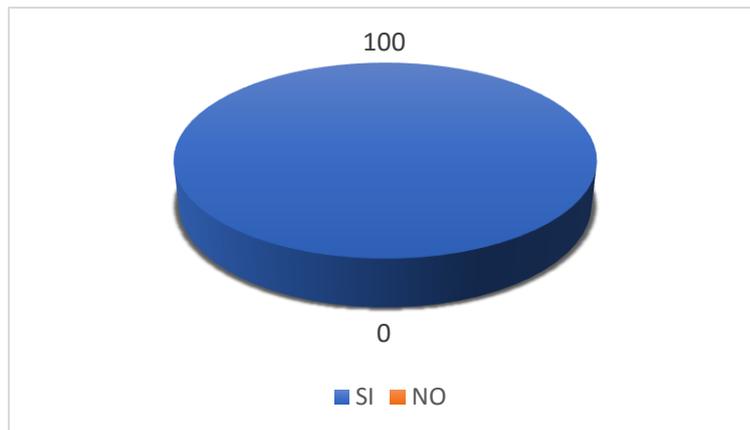


Gráfico 2. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la asociación?

Fuente: Instrumento de Investigación.

Autor: Elaboración propia

Al apreciar los resultados del gráfico 2. el 100% de los socios confirman que desconocen la misión, visión y objetivos institucionales, por ello, los esfuerzos de los trabajadores no se direccionan a lo que pretende alcanzar la empresa perdiendo ventaja ante la competencia.

PREGUNTA N°3

Cuadro 4.3. Actualización del plan estratégico

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	65	100 %
2	NO	0	-
TOTAL		65	100 %

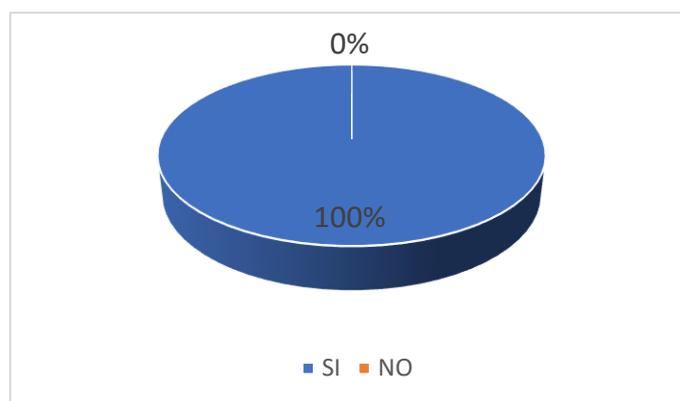


Gráfico 3. ¿Cree Usted que es necesario la actualización del Plan Estratégico vigente?

Fuente: Instrumento de Investigación.

Autor: Elaboración propia

Los siguientes valores reflejan que el 100% de los socios están en total acuerdo que la actualización del Plan Estratégico vigente es la mejor forma de crear ventaja competitiva y expandir sus productos a nivel nacional y en un futuro de manera internacional. Además, la ejecución de este proceso garantizará su estabilidad para los próximos 5 años.

PREGUNTA N°4

Cuadro 4.4. ¿Implementar estrategias competitivas?

Nº	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	44	68 %
2	NO	21	32 %
TOTAL		65	100 %

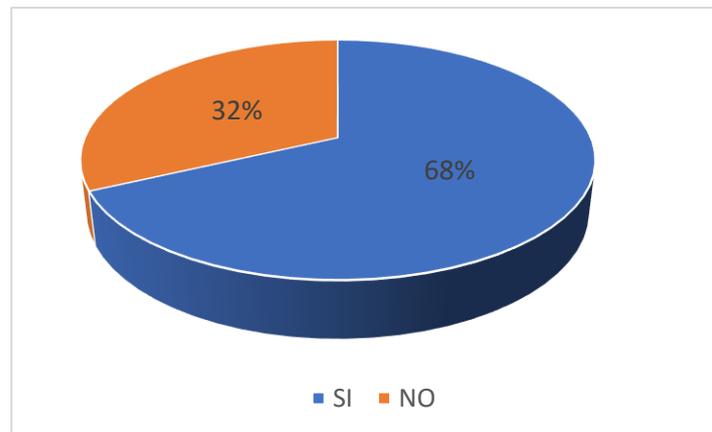


Gráfico 4. ¿Piensa Usted que la asociación AMUCOMT está preparada para implementar nuevas estrategias competitiva?

Fuente: Instrumento de Investigación.

Autor: Elaboración propia

Considerando los resultados de este gráfico se puede afirmar que el 68% de los socios están preparados para implementar nuevas estrategias competitivas en la asociación con el propósito de permanecer y convertirse en un referente por sus servicios en el mercado ecuatoriano, por otro lado, el 32% opina que la asociación está poco preparada para asumir nuevos retos puesto que no se han comprometido en su totalidad con la asistencia a reuniones y capacitaciones, confirmando que no tienen claro los objetivos institucionales y no cuentan con el conocimiento necesario que les permita alcanzar las metas propuesta e implementar nuevas estrategias para la asociación.

PREGUNTA N°5

Cuadro 4.5. Estrategia sostenible

Nº	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	63	97 %
2	NO	2	3 %
TOTAL		65	100 %

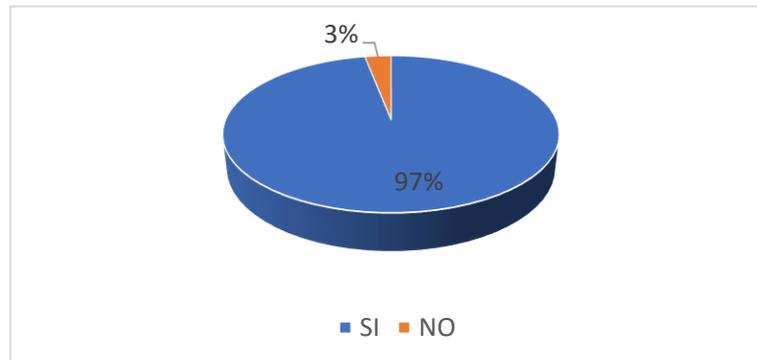


Gráfico 5. ¿Considera usted que una estrategia sostenible ayudará a mejorar el posicionamiento de la asociación AMUCOMT??

Fuente: Instrumento de Investigación.

Autor: Elaboración propia

Mediante el siguiente gráfico se identificó que el 97% de los socios manifiestan que crear estrategias sostenibles llevará la asociación a una mejora continua. Por otra parte, el 3% piensa que es poco probable puesto que no están seguros que las estrategias les permitan posicionarse y desarrollarse en el mercado esto se debe a la falta de conocimiento de los mismos.

PREGUNTA N°6

Cuadro 4.6. Cumplimiento del proceso plan estratégico

Nº	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	65	100 %
2	NO	0	- %
TOTAL		65	100 %

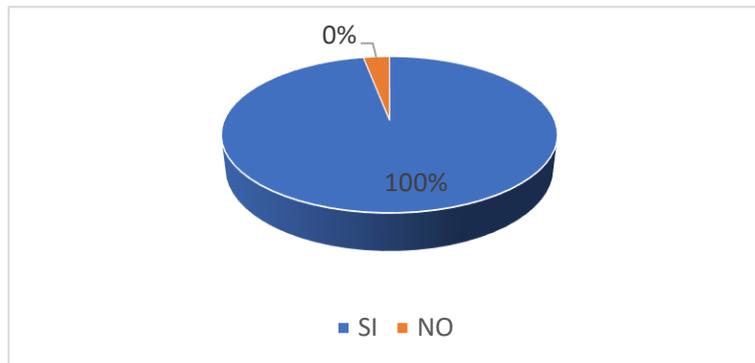


Gráfico 6. ¿Estaría Usted dispuesto a conocer y cumplir con el proceso del Plan Estratégico?

Fuente: Instrumento de Investigación.

Autor: Elaboración propia

El 100% de los socios tienen mucha predisposición para conocer y aportar con el proceso para el cumplimiento del plan estratégico, considerando que los socios sostengan un mayor compromiso con el direccionamiento de la organización, ayudará a mejorar la administración de los recursos aportando con ideas en un focus groups para la determinación de una estrategia efectiva.

PREGUNTA N°7

Cuadro 4.7. Plan de capacitación.

Nº	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	65	100 %
2	NO	0	- %
TOTAL		65	100 %

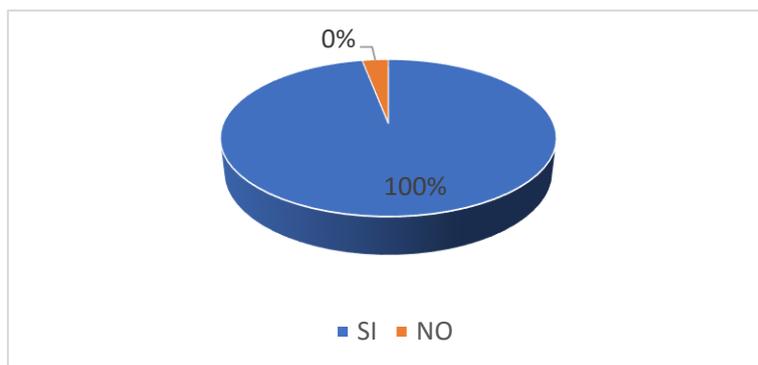


Gráfico 7. ¿La asociación cuenta con un plan de capacitación?

Fuente: Instrumento de Investigación.

Autor: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el gráfico 7. el 100% de los socios afirman que si existe un plan de capacitación en la institución, pero la falta de compromiso por parte de ellos en la asistencia a dichas conferencias que incluyen temas de asesoría de ventas y de planificación estratégica los limita al desarrollo, formación y adquisición de conocimientos que benefician a la asociación, puesto que si los socios cumplieran con la toma de capacitaciones otorgadas por la institución, al adquirir este aprendizaje le permitiría hablar en el mismo idioma con los directivos sobre los cambios que se dan en la organización logrando cumplir con los objetivos planteados para el crecimiento y posicionamiento en el mercado en la venta de sus productos.

PREGUNTA N°8

Cuadro 4.8. Seguimiento y cumplimiento del Plan Estratégico

Nº	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	65	100 %
2	NO	0	- %
TOTAL		65	100 %

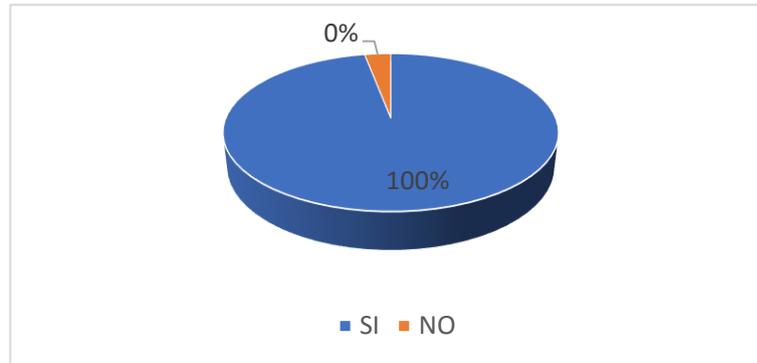


Gráfico 8. ¿La planificación del Plan Estratégico permitirá AMUCOMT ser más competitivo?

Fuente: Instrumento de Investigación.

Autor: Elaboración propia

Según los resultados el 100% de los socios consideran que el seguimiento y cumplimiento de un plan estratégico logrará que la asociación sea competitiva dentro del mercado al que se dirige, por ende, mejorará la organización y coordinación de las actividades por parte de toda la compañía para así lograr las metas propuestas.

PREGUNTA N°9

Cuadro 4.9. Obligaciones y responsabilidades

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	2	3 %
2	NO	63	97 %
TOTAL		65	100 %



Gráfico 9. ¿Conoce usted sus obligaciones y responsabilidades para la asociación?

Fuente: Instrumento de Investigación.

Autor: Elaboración propia

El 3% de los socios conocen sus obligaciones y responsabilidades dentro de la asociación, por lo que esto refleja que han tomado su tiempo para leer las políticas de la misma; pero el 97% no conocen los cambios de la institución, repercutiendo en una falta de comunicación comercial que hace que los socios se sientan incómodos en las reuniones y no estén atentos a los asuntos internos de la empresa.

4.1.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

La encuesta se la utilizó como una técnica que permitió conocer de forma porcentual la opinión de cada uno de los socios y parte de su conocimiento en la asociación, por otro lado, la encuesta dio como resultados que los miembros de AMUCOMT no conocen la existencia del plan estratégico y les agradaría apoyar la propuesta de realizar cambios en la estructura del mismo. Además, están dispuestos en cumplir con el proceso de cada actividad establecida en la nueva planificación y por ende mejorar la comunicación que genere oportunidades y resultados satisfactorios en el entorno de la compañía.

4.1.4 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN

En la entrevista se obtuvo información relevante que ayudó en la mejora continua del plan estratégico no actualizado, y mostró falencias en la institución. Por lo general al conocer que la planificación de la asociación no ha sido actualizada se establece pérdida de ventaja competitiva ante el mercado laboral, según la gerente pretenden expandirse en el mercado nacional con la venta del maní en diferentes presentaciones (maní quebrado, salprietá, pasta de maní, mantequilla de maní, maní confitado, mermelada de maní, etc). Pero la asociación no cuenta con un control de gestión en sus actividades que permita el cumplimiento de los objetivos propuestos. Además, carecen de buenas estrategias que les permita llevar su producto a ser exhibidos en perchas de tiendas establecidas a nivel nacional como, AKÍ, Supermaxi, Tía, etc.

Por otra parte, se observa una organización deficiente y sobre todo una falta de comunicación por la junta de socios, factores que limitan el crecimiento organizacional, es por ello que AMUCOMT se enfocó en la propuesta de una planificación estratégica que les permitirá, diseñar o crear soluciones que optimicen y organicen los recursos para enfocarlos a atender la demanda de productos similares del mercado al que ellos se dirigen, de esta manera asignar funciones administrativas, financieras y operativas.

Conjuntamente de los ejes administrativos mencionados anteriormente la asociación no cuenta con un FODA que les permita conocer cuáles son sus fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades que tienen ante la competencia para así crear estrategias ofensivas y defensivas que les ayude a mantenerse estables en el mercado creando ventaja competitiva, y por ende abrir nuevos nichos de mercados que les garantice mejores ingresos con la comercialización de los derivados del maní. Seguidamente se muestra la misión, visión y valores establecidos por la organización, además de una estructura organizacional realizadas por las autoras en constancia de la parte administrativa y socios de AMUCOMT para una mejor gestión de las actividades realizadas.

4.1.5 MISIÓN

“Trabajar con perseverancia en la concienciación, planificación y fomento de una producción limpia de maní para contribuir con el medio ambiente, la soberanía alimentaria que nos permita competir en los mercados internos y externos”

4.1.6 VISIÓN

“Ser una empresa reconocida en el mercado a nivel local y nacional en la producción, transformación y comercialización de maní, posicionando nuestros productos y servicios con estándares de alta calidad”

4.1.7 OBJETIVOS

- **OBJETIVO GENERAL**

Implementar la producción limpia de maní y transfórmalo en un producto sano y de calidad para los consumidores, potenciando nuestra empresa AMUCOMT.

- **OBJETIVO ESPECÍFICO**

Cultivar 100 ha de maní con producción limpia para comercializarlo en derivados como: pasta, salpietra, mantequilla de maní, maní confitado, quebrado, grano con panela, mermelada con maní bombones entre otros, para el mercado interno y externo desde nuestra empresa AMUCOMT.

4.1.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN

Dentro de este parámetro se procede a la elaboración de un organigrama de jerarquización vertical simple, para mostrar como quedarán, los puestos y jerarquías dentro de la asociación AMUCOMT del Cantón Tosagua.

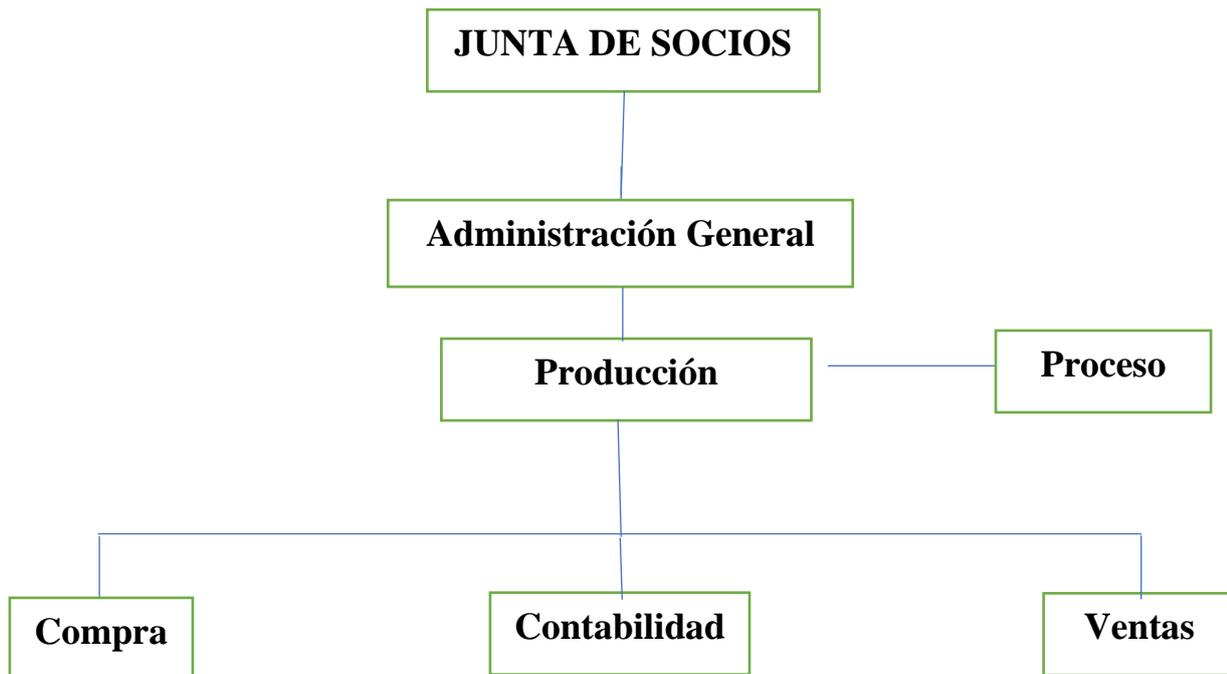


Figura 4.1. Estructura organizacional de la empresa
Fuente: Elaboración propia.

4.1.9 DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

Los puestos y jerarquías serán representados por los socios de la asociación, mismas que se encargarán de dar una correcta función en cada una de las actividades correspondiente de cada área.

4.1.10 ADMINISTRADORA GENERAL:

Según Moreira (2016) las funciones del Ejecutivo-Administrador conforma el denominado ciclo administrativo.

- Planeación. Formular objetivos y determinar medios para alcanzarlos
- Organización. Diseñar el trabajo, asignar los recursos y coordinar las actividades.
- Dirección. Asignar personas responsables, dirigir las actividades, motivarlas, liderarlas y comunicarlas.
- Control. Monitorear las actividades y corregir los desvíos.
- En fin, el administrador es una figura representativa de la empresa y forma parte de actividades legales, ceremoniales y simbólicas en nombre de la

organización. Algunas de ellas pueden ser firmar documentos oficiales, atender a clientes, compradores y a las visitas oficiales.

- Administración del presupuesto
- El administrador debe rendir cuentas de su gestión ante el presidente y los accionistas de la empresa. También rinde cuentas ante los entes reguladores a fin de mantener al día la actuación ciudadana de la organización, dado que él es el representante legal de la empresa.

4.1.11 JEFE DE PRODUCCIÓN:

- Supervisa toda la transformación de la materia prima y material de empaque en producto terminado
- Coordina labores del personal. Controla la labor de los supervisores de áreas y del operario en general
- Vela por el correcto funcionamiento de maquinarias y equipos.
- Es responsable de las existencias de materia prima, material de empaque y productos en proceso durante el desempeño de sus funciones.
- Entrena y supervisa a cada trabajador encargado de algún proceso productivo durante el ejercicio de sus funciones
- Vela por la calidad de todos los productos fabricados
- Ejecuta planes de mejora y de procesos.
- Emite informes, analiza resultados, genera reportes de producción que respalden la toma de decisiones.
- Cumple y hace cumplir los manuales de procesos y cumple y hace cumplir las buenas prácticas de manufactura
- Ejecuta y supervisa planes de seguridad industrial. Controla la higiene y limpieza de la fabrica
- Establece controles de seguridad y determina parámetros de funcionamiento de equipos y procesos que garanticen la producción y mantengan la seguridad del empleado (Moreira, 2016).

4.1.12 VENTAS:

- Contratar y formar al personal de ventas. Debe asegurarse que los representantes y demás personal de ventas tengan un buen conocimiento del producto, disponen de la documentación actualizada de ventas y puedan acceder a muestras de los productos.
- Definir los objetivos de venta que debe alcanzar cada vendedor individualmente o el grupo.
- Distribuir el trabajo por región o tipo, asignándolo a los agentes comerciales o al personal de ventas.
- Supervisar el trabajo de los agentes comerciales se lleva a cabo a través de conversaciones telefónicas, correos electrónicos y reuniones, así como mediante el análisis de sus devoluciones de ventas por escrito, semanales o mensuales.
- Intervenir en las decisiones de la empresa relacionadas con la comercialización de productos y servicios. Por ejemplo, un jefe de ventas tiene en cuenta si la empresa puede o no puede hacer cambios para satisfacer las necesidades de los clientes, como, por ejemplo, ofreciendo descuentos especiales.
- Diseñar y presentar estrategias de ventas e informes para que los analice la dirección de la empresa.
- Asistir a conferencias en representación de la empresa y supervisar al personal de ventas en los *stands* de la empresa en ferias y exposiciones.
- Elaborar presupuestos y tramitar pedidos.
- Resolver los problemas, quejas o consultas que surjan relacionadas con su departamento, así como tratar y mantener buenas relaciones con los clientes (Moreira, 2016).

4.1.13 CONTABILIDAD:

- Dirige las reuniones con el personal, supervisa de la unidad, con la finalidad de fomentar el trabajo en equipo y optimizar los recursos utilizados en los procesos.
- Vela por el normal desenvolvimiento de los procesos en la unidad con el objeto de garantizar la calidad en el servicio.

- Dirige y controla la aplicación y ejecución del sistema general de contabilidad aprobado por el Consejo Universitario.
- Dirige, supervisa y controla el proceso contable de las unidades bajo su responsabilidad.
- Presenta informe ante el Director de Administración para hacer observaciones y sugerencias sobre la marcha de las actividades contables.
- Comprueba la correcta aplicación de los principios y normas establecidas con respecto a la organización y al sistema de control interno.
- Vela por que cada sección bajo su responsabilidad cumpla con las obligaciones que le han sido asignadas.
- Verifica los comprobantes de ingreso y órdenes de pago.
- Mantiene la contabilidad al día, de acuerdo con las normas generales que al efecto le sean impartidas por el supervisor inmediato.
- Presenta al supervisor inmediato, el balance del mes anterior.
- Mantiene la relación de disponibilidades presupuestarias de cada una de las dependencias, a fin de mantener a las autoridades universitarias informadas de la ejecución presupuestaria de la universidad.
- Suministra a la Unidad de Inventario la información contable necesaria para que el jefe mantenga al día tanto el control de activos fijos de la institución, como también los inventarios de las existencias en las diferentes dependencias universitarias.
- Controla y supervisa los registros de órdenes de compra y de cartas de créditos.
- Planifica, coordina, controla y ejecuta anualmente y conjuntamente con la Unidad de Inventario, un inventario general de los bienes activos del patrimonio universitario, comprobando sus costos, existencia física y su localización.
- Supervisa, controla y evalúa el personal a su cargo.
- Sugiere conjuntamente con el supervisor inmediato las medidas adecuadas sobre sistemas de contabilidad, control presupuestario, organización del trabajo de las oficinas y las normas concernientes a la mayor unidad de control económico.
- Opera el microcomputador para acceso de información.

- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea a fin que le sea asignada (Moreira, 2016).

4.1.14 COMPRA:

- Es el responsable de planificar y gestionar su funcionamiento en base a un presupuesto.
- Él es quien debe definir los distintos puestos de trabajo y asignará a cada miembro de su equipo las tareas que debe realizar.
- El jefe de compras debe conocer perfectamente su sector. Es su responsabilidad estar al día de las cotizaciones de los productos, de las noticias que afectan al sector, de cualquier novedad relevante. Es quien tomará las decisiones relativas a las compras, por lo que debe disponer de información constantemente actualizada.
- Debe buscar los proveedores más eficientes. El jefe de compras no sólo encontrará a los proveedores idóneos. También estará continuamente buscando opciones mejores a las actuales.
- Negociar y pagar las condiciones de suministro. El jefe de compras dispondrá de las habilidades de negociación suficientes para lograrlas. A la vez deberá mantener una relación cordial con cada proveedor.
- Tener en mente las necesidades de Stock. Es inconcebible quedarse sin stock de un producto importante. Sin embargo, excederse también resultará un importante problema. Tu jefe de compras deberá lidiar con esta situación.
- Controlar la calidad de los productos suministrados. El trabajo de un jefe de compra no termina una vez el producto ha sido suministrado. Será de su competencia comprobar que el producto tiene la calidad requerida y ha llegado en perfectas condiciones.
- Gestionar los documentos relativos a la compra. El proceso de compra genera una serie de documentación que debe ser gestionada y revisada. Facturas, albaranes, certificados... Si tu proveedor factura género que no te

ha suministrado estarás perdiendo dinero. Lo mismo sucederá si te cobra un producto que devolviste por estar en mal estado (Moreira, 2016).

4.1.15 ELABORACIÓN DE LA MATRÍZ FODA

La matriz FODA es una herramienta que permitió crear un diagnóstico de factores externos e internos de la Asociación como son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en relación a la situación actual de la compañía con la finalidad de establecer estrategias que cumplan con los objetivos planteados, como se muestra en la siguiente matriz

Cuadro 4.10 FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Posee local propio, con amplia área de almacenamiento y estacionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de innovación en la presentación del producto.
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene áreas procesadoras y maquinaria de maní para el producto terminado. • Producto 100% Natural. • Página web para publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura no adecuada para el funcionamiento. • No existe una estrategia de mercado • Falta de conocimiento para elaborar un Plan de Marketing • Falta garantía en el servicio de insumos utilizados (Normas de Calidad)
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Estar regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. • Posibilidad de hacer contratos compra/venta con intermediarios a nivel Nacional. • Posibilidad de acceder a créditos para financiar las actividades productivas. • Optimizar convenio de la asociación y la ESPAM. • Posibilidad de asociarse para aplicar una economía a gran escala. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inserción de nuevos competidores que abarque el mismo mercado (Producto). • Cambios climáticos como “sequía” que atrasen la producción. • La competencia cuenta con tecnología de primera. • Desastres naturales. • Aparición de plagas que dañen la producción

Fuente: Elaboración propia

La matriz FODA aportó con el conocimiento de la situación actual de la organización, por tal razón se conoció el diagnóstico tanto interno como externo

que permitió tomar decisiones conforme a las metas y objetivos de la misma, es por ello, que al analizar estos parámetros internos se tomó como propósito convertir las debilidades en fortalezas y minimizar el impacto de las amenazas tomando las oportunidades que posee la compañía con el propósito de generar el crecimiento profesional de la misma.

4.2 ANALIZAR EL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS.

4.2.1 AMBIENTE INTERNO.

Mediante el análisis del ambiente interno se pudo identificar la situación actual de la asociación, misma que están relacionados con fortalezas y debilidades como son: Proveedores, Clientes, Mercado, Financiamiento; estos son factores considerados problemas a solucionar. Como mejoramiento de esto se aplicaron herramientas; matriz EFI, matriz FODA, estrategias combinadas, que ayudó de manera positiva a la aplicación de las estrategias para mejorar el posicionamiento y crecimiento de la asociación.

4.2.2 PROVEEDORES

Son distribuidores de apoyo para el desenvolvimiento y desarrollo de la asociación AMUCOMT cuenta con proveedores como FARMAGRO y SAN CAMILO, mismos que abastecen con la entrega de insumos requeridos por la compañía. Por otro lado, como estrategias la organización pretende crear convenios y alianzas estratégicas con otras empresas sean estas públicas o privadas de la provincia de Manabí para abastecer demandas futuras.

4.2.3 MERCADO

La asociación AMUCOMT se dirige con sus productos a partes de la Sierra, Oriente y al área local que abarca todos los cantones de la provincia, buscando que sus productos sean conocidos a nivel nacional y en unos años su nicho de mercado ser internacionalizado.

4.2.4 CLIENTES

El cliente es la parte más importante de toda empresa, la asociación AMUCOMT cuenta con 6 clientes directos, 30 indirectos y pocos eventuales, es por ello, esta organización se enfocó en estrategias competitivas como descuentos, promociones e incentivos para obtener un portafolio de clientes satisfechos.

4.2.5 FINANCIAMIENTO

Su economía se basa en la productividad, establecen distintas variables como un aporte mensual de 0,50 centavos por socios al fondo interno, 2,00 para el pago de operario de las plantas de maní y pagos de multas por falta a las reuniones que se realizan cada tercer domingo del mes. La asociación tiene como estrategias conocer los costos operativos en el proceso de producto terminado, a fin de que el sector no experimente ineficiencia en el servicio.

4.2.6 MATRIZ EFI (EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS)

En el análisis interno se identificaron las fortalezas y debilidades que presenta la asociación AMUCOMT, en relación al logro de su misión, además de determinar las ventajas y desventajas o dificultades frente a los competidores. Este instrumento resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, para valorar la matriz EFI se utilizaron parámetros como: peso, calificación y ponderación.

Cuadro: N°11. EFI.

MATRIZ EFI			
FACTORES INTERNOS	PES O	CALIF .	PONDERACIÓ N
FORTALEZAS			
Posee local propio, con amplia área de almacenamiento y estacionamiento	0,15	4	0,60
Tiene áreas procesadoras de maní para el producto terminado.	0,10	3	0,30
Producto 100% Natural.	0,17	4	0,68
Página web para publicidad	0,11	1	0,11
DEBILIDADES			1,69
Falta de innovación en la presentación del producto.	0,10	2	0,20
Infraestructura no adecuada para el funcionamiento.	0,12	3	0,36
No existe una estrategia de mercado.	0,09	2	0,18
Falta de conocimiento para elaborar un plan de Marketing Digital.	0,08	1	0,08
Falta Garantía en el servicio de insumos utilizados.	0,08	1	0,08
TOTAL	1,00		0,90

Fuente: Instrumento de investigación

Elaboración: Autoras.

En el cuadro 11 correspondiente a la matriz EFI, refleja que los factores internos que inciden dentro de la asociación pudieron ser evaluados cada uno indicando su respectiva ponderación. Como resultado se muestra el 1,69 que indica que la posición interna es fuerte ya que las fortalezas superan a las debilidades, siendo para la asociación AMUCOMT un efecto favorable. Este índice se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades.

4.2.7 ANALIZAR EL AMBIENTE EXTERNO

El ambiente externo está conformado por factores incuestionables que no se pueden controlar, que impactan de manera positiva o negativa sobre el desempeño de cualquier asociación, sin duda se utilizó la matriz EFE, matriz FODA, como proceso de diagnóstico principal para analizar las funciones, esta ayudó a definir las oportunidades y amenazas dentro de la asociación, entre los factores que se definieron están las siguientes:

- Factores político- legal
- Factor económico

- Factor social
- Factor competencia

4.2.8 POLÍTICO- LEGAL

La asociación AMUCOMT no está cumpliendo con lo establecido por la ley (no cuentan con registro sanitario), como institución sin fines de lucro, debe cumplir con las políticas establecidas en la Ley, entre otras, debe ser lícita y no contrariar al orden público ni a las buenas costumbres. Sin embargo, se está implementando estrategias para asumir obligaciones y responsabilidades en beneficio al desarrollo de la comunidad y del país. Actualmente, cuentan con un RUC para la realización de actividades económicas, no graban IVA, estipulación declarada por la ley tributaria (Artesanos tarifa 0% IVA).

4.2.8.1. ECONÓMICO

La asociación AMUCOMT no tiene una estabilidad económica debido a las distintas variables y actividades que realiza, existe; incrementos de los costos (precios de servicio), fletes (tarifas). Por lo general leyes que le ocasionan incremento de costos y que les afectan en su economía, entre ellas la movilidad, puesto que no cuentan con vehículos propios.

4.2.8.2. SOCIAL

Se considera como un factor muy relevante ya que, al mantener una buena organización, el servicio es eficiente, enfocándose en priorizar el compromiso con la comunidad, estableciendo parámetros de seguridad ciudadana como: reducir la conflictividad social, mejorar la conducta de los socios y clientes, ya que esto repercute directamente a la imagen de la asociación. AMUCOMT está contribuyendo de manera positiva al mejoramiento de las actividades de servicio como es el “Infocentro” Centro comunitario que brinda servicios gratuitos, mediante navegación en internet, capacitaciones en diferentes temas relacionados a las TIC y servicios en línea, beneficiando a las personas del Cantón Tosagua y por ende contribuye a mejorar la calidad de vida de sus asociados.

4.2.8.1 COMPETENCIA

La competencia en el ámbito de la asociación AMUCOMT es fuerte, debido a que la compañía ofrece productos que son normalmente cosechados en la ciudad de Tosagua, por ende, tiene de competencia algunos acopios como: PRODUCOM, Acopio Burgos, Gaibor, Javier Cedeño, e Individuales privadas, la Pitahaya (Individuales familiares), etc. Sin embargo, una de las competencias más fuerte en el mercado, es SERVICOSECHAS que tiene varios años ofreciendo sus servicios con precios competitivos en los cantones de Manabí, se consideró a la competencia como un factor para mejorar las habilidades, capacidad, conocimientos, pensamientos, carácter y valores de manera integral en el ámbito social y laboral.

4.2.8.2 MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS)

El análisis del ambiente externo de la Asociación AMUCOMT, se realizó considerando su entorno, es decir a la identificación, análisis y orientación de los factores o elementos exógenos con los que interactúa. Estos elementos deben ser favorables para el cumplimiento de la misión. La matriz EFE presentada en el cuadro 7 estableció factores externos que estuvieron vinculados con la asociación en que se representa amenazas y oportunidades. La matriz EFI es similar a la matriz EFE que se desarrolló en el punto anterior.

Cuadro: N°12. EFE

MATRIZ EFE			
FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIF.	PONDERACIÓN
AMENAZAS			
Inserción de nuevos competidores que abarque el mismo mercado (Producto).	0,14	3	0,42
Cambios climáticos “sequias” que retrasen la producción	0,1	2	0,2
La competencia cuenta con tecnología de primera.	0,1	2	0,2
Desastres naturales.	0,07	1	0,07
Aparición de plagas que dañen la producción	0,05	1	0,05
OPORTUNIDADES			0,94
Estar regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.	0,15	4	0,60
Posibilidad de hacer contratos compra/venta con intermediarios a nivel Nacional.	0,12	2	0,24
Posibilidad de acceder a créditos para financiar las actividades productivas.	0,09	2	0,18
Optimizar convenio de la asociación y la ESPAM.	0,08	2	0,16
Posibilidad de asociarse para aplicar una economía a gran escala.	0,09	3	0,27
TOTAL	1,00		1,45

Fuente: Instrumento de investigación

Elaboración: Autoras.

El cuadro 12 correspondiente a la matriz EFE que muestra como resultado el 1.45 en sumatoria, indica que la asociación busca aprovechar sus oportunidades para minimizar sus amenazas, efectuando que se encuentra en un nivel del cual las ponderaciones de las oportunidades están superando las amenazas.

4.3 ESTABLECER ESTRATEGIAS CON BASE A LA MATRIZ FODA.

4.3.1 MATRIZ COMBINADA

Se efectuó el análisis de la matriz combinada, tomando como referencia la matriz FODA y factores externos e internos que influyen en la asociación AMUCOMT, en la que se identificaron estrategias a considerar como: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Cada una de las particularidades representada apoya a las estrategias de la compañía, estas se combinaron de la siguiente manera:

- Fortalezas contrarrestar las amenazas
- Fortalezas aprovechar las oportunidades

- Debilidades aprovechar oportunidades
- Como evitar las debilidades y amenazas.

Cuadro: N°13. Matriz Combinada

FORTALEZAS		DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posee local propio, con amplia área de almacenamiento y estacionamiento. 2. Tiene áreas procesadoras y maquinaria de maní para el producto terminado. 3. Producto 100% Natural. 4. Página web para publicidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de innovación en la presentación del producto. 2. Infraestructura no adecuada para el funcionamiento. 3. No existe una estrategia de mercado. 4. Falta de conocimiento para elaborar un plan de Marketing Digital. 5. Falta garantía en el servicio de insumos utilizados.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS – FO	ESTRATEGIAS – DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estar regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. 2. Posibilidad de hacer contratos compra/venta con intermediarios a nivel Nacional. 3. Posibilidad de acceder a créditos para financiar las actividades productivas. 4. Optimizar convenio de la asociación y la ESPAM. 5. Posibilidad de asociarse para aplicar una economía a gran escala. 	<p>F3; O5= Realizar alianzas estratégicas para potenciar el producto maní 100% natural.</p> <p>F4; O2= Mejorar la Página Web para publicitar el producto a Nivel Nacional</p>	<p>D1; O2= Innovar la presentación del producto que atraiga la atención de compradores a nivel Nacional.</p> <p>D2; O3= Acceder a créditos financieros que mejore la infraestructura del local y los procesos para una adecuada función en las actividades productivas</p> <p>D3; O5= Crear estrategias de mercado que nos permita ofrecer productos de calidad</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS – DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inserción de nuevos competidores que abarque el mismo mercado (Producto). 2. La competencia cuenta con tecnología de primera. 3. Cambios climáticos “sequias” de retrasen la producción 4. Desastres naturales. 5. Aparición de plagas que dañen la producción 	<p>F3; A2= El producto de maní 100% natural reducirá el consumo de productos a base de materia prima con semillas transgénicas.</p>	<p>D3; A1= Apertura de nuevos mercados para ofrecer su cartera de productos</p> <p>D4; A2= Plan de marketing digital para competir en el mercado.</p>

Fuente: Instrumento de investigación Elaboración: Autoras.

4.3.2 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

En la matriz de perfil competitivo se visualizó cuáles fueron las áreas claves para el buen funcionamiento de la asociación, por consiguiente, se identificaron factores que deben llevarse a un nivel de excelencia y éxito en sus servicios en particular. Estos factores varían entre diferentes grupos estratégicos e incluyen tantos factores internos, sus fortalezas y debilidades, de manera que ayudó a la toma de decisiones. En consideración a la asociación AMUCOMT se estableció lo siguiente:

- Administración
- Procesos productivos tecnificados
- Productos naturales ofrecidos
- Sucursales
- Publicidad
- Nuevos productos

Cuadro: N°14. Matriz de perfil competitivo.

Áreas de trabajo	Peso	Sin importancia 0,0 Muy importante 1,0				
		Debilidad importante 1		Fortaleza menor 3		
Prioritarias	Impacto	Debilidad menor 2		Fortaleza importante 4		
Subsecuentes						
ACTORES	AMUCOMT			SERVICOSECHAS		
Factores claves del éxito	Ponderación	Impacto	Total	Ponderación	Impacto	Total
Administración	0,2	3	0,6	0,2	3	0,6
Procesos productivos tecnificados	0,15	2	0,3	0,15	2	0,3
Productos naturales ofrecidos	0,25	3	0,75	0,25	3	0,75
Sucursales	0,1	2	0,2	0,15	2	0,3
Publicidad	0,1	2	0,2	0,15	2	0,3
Nuevos Productos	0,2	3	0,6	0,1	1	0,1
TOTALES	1		2,65	1		2,35

Fuente: Instrumento de investigación

Elaboración: Autoras.

Mediante la matriz de perfil competitivo se pudo denotar que SERVICOSECHAS es un competidor fuerte porque sus fortalezas tienen mayores índices de valor

que AMUCOMT, pero en resultados de índices de comparación con la cartera de nuevos productos a ofertar AMUCOMT tiene un porcentaje favorable mostrando que puede llegar a ser mucho más competitivo en los próximos años con el lanzamiento de sus nuevos productos.

4.3.3 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS

Se establecieron una serie de estrategias para la asociación AMUCOMT, con el fin de lograr ser más competitivos en el régimen laboral. Mediante la matriz combinada se buscó contrarrestar las amenazas valuando las fortalezas y con la misma aprovechar las oportunidades que tiene la asociación, por consiguiente, aprender a evitar las debilidades y amenazas. Por medio de esa técnica se propusieron las siguientes estrategias.

1. Crear estrategias de mercado que nos permita ofrecer productos de calidad
2. Mejorar la Página Web para publicitar el producto a Nivel Nacional.
3. Innovar la presentación del producto que atraiga la atención de compradores a Nivel Nacional.
4. Acceder a créditos financieros que permita mejorar la infraestructura del local y maquinarias para que los procesamientos funcionen de una manera adecuada dentro de la empresa
5. Mejorar el procesamiento del Maní para obtener un producto de calidad
6. El producto de maní 100% natural reducirá el consumo de productos a base de materia prima con semilla transgénicas.

4.4 PROPONER UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA ASOCIACIÓN AMUCOMT 2020-202.

4.4.1 MATRIZ 5WH+1

La siguiente matriz permitió crear actividades que ayuden de forma eficiente alcanzar dichas estrategias de mercado que apliquen en la superación de los rivales, manteniendo una ventaja competitiva dentro de la asociación, además estas estrategias pueden ser sostenibles o duraderas con el tiempo, también repercuten en evidenciar como se esfuerza para lograr las condiciones con su

mercado objetivo. El plan de acción se realizó en forma resumida las tareas que se ejecutaron en un plazo específico y utilizando el monto asignado para el logro de dichas actividades en donde se determinó el qué, cómo, cuándo y con quien de cada actividad.

ESTRATEGIA: Crear estrategias de mercado que nos permita ofrecer productos de calidad

OBJETIVO: Incrementar las ventas y los ingresos de la asociación

LÍNEA BASE: Utilidades mensuales de la asociación

META: Incrementar un 15% las utilidades

WHY (Por qué)	WHO (Quien)	WHEN (Cuando)	WHERE (Donde)	HOW (Cómo)	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Mejorar el producto ofrecido por la asociación	Gerencia	Enero 2023	AMUCOMT	Nuevas características Nuevos atributos Nuevas mejoras	000	Mejoras implementadas/Mejoras presentadas	Registro de las mejoras implementadas
Obtener registro sanitario	Gerencia	Julio 2023	AMUCOMT	Realizar trámites correspondientes	300	Registro sanitario	Resolución
Ofrecer la cartera de productos a otra empresa	Dpto. de compra	Nov. 2023	AMUCOMT	Mediante de solicitudes de ofertas	000	Convenios realizados/ Convenios propuestos	Convenios firmados y legalizados

ESTRATEGIA: Mejorar la página web para publicitar el producto a nivel nacional

OBJETIVO: Posicionar el producto en la mente del consumidor

LÍNEA BASE: Página web sin utilización

META: Número promedio de 60% de visitas en la página web para conocer la aceptación del producto

WHY (Por qué)	WHO (Quien)	WHEN (Cuando)	WHERE (Donde)	HOW (Cómo)	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Actualización de la página web con datos publicitarios	Analista de sistema	Julio 2020	AMUCOMT	Incluyendo los nuevos productos ofertados al mercado	200	Número de modificación realizadas a la página	Página web funcionando
Dar a conocer en las redes sociales el link de la página web	Analista de sistemas	Octubre 2020	AMUCOMT	Instagram, Facebook, correo, etc	100	Número de visitas a la página web	Página web funcionando en redes
Capacitación al personal encargado de administrar el sistema	Analista de sistemas	Diciembre 2020	AMUCOMT	Cursos de manejo de la página web en redes sociales	100	Números de cursos recibidos/ número de cursos planificados	Personal capacitado

ESTRATEGIA: Mejorar el procesamiento del Maní para obtener un producto de calidad
OBJETIVO: Aumentar las ventas cumpliendo con los requerimientos del cliente
LÍNEA BASE: Sin línea base
META: Aumentar el 25% de las ventas

WHY (Por qué)	WHO (Quien)	WHEN (Cuando)	WHERE (Donde)	HOW (Cómo)	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Determinar una cadena de valor en proceso productivo	Gerencia	Enero 2021	AMUCOMT	Identificar las ventajas competitivas frente al mercado.	1000	% de incremento en ventas	Ventajas identificadas
Producir bienes que cumplan con los requerimientos del cliente.	Gerencia	Julio 2021	AMUCOMT	Capacitación al personal sobre orientación al cliente y no al producto.	100	Números de capacidades recibidas/ números de capacitaciones planificadas	Personal capacitado

Cuadro N°17

Fuente: Elaboración propia

ESTRATEGIA: Acceder a créditos financieros que permita mejorar la infraestructura del local y maquinarias para que los procesamientos funcionen de una manera adecuada
OBJETIVO: Conseguir financiamiento para ampliar el local
LÍNEA BASE: Local sin funcionamiento adecuado para la productividad.
META: Incrementar un 5% la productividad de maní en sus diferentes presentaciones

WHY (Por qué)	WHO (Quien)	WHEN (Cuando)	WHERE (Donde)	HOW (Cómo)	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Adequar un nuevo local para el funcionamiento de la maquinaria procesadora de maní	Gerencia	Septiembre 2021	AMUCOMT	Contratación de ingeniero civil	1000	Locales ejecutados vs locales planificados	Número de locales funcionando
Comprar de maquinaria para el procesamiento de las diferentes presentaciones de maní	Gerencia	Octubre 2021	AMUCOMT	Solicitud de ofertas	5000	Números de máquinas contratadas / números de máquinas planificadas	Maquinaria en funcionamiento
Capacitación del personal encargado de la producción	Gerencia	Diciembre 2021	AMUCONT	Cursos de funcionamiento de la maquinaria para el procesamiento del maní	100	Números de cursos realizados / número de cursos planificados	Personal capacitado

Cuadro N°18

ESTRATEGIA: Innovar la presentación del producto que atraiga la atención de compradores a nivel Nacional
OBJETIVO: Mejorar la presentación del producto para incrementar sus ventas

LÍNEA BASE: Presentación utilizada en la actualidad

META: Modificar el 80% de los empaques para lograr la aceptación del público

WHY (Por qué)	WHO (Quien)	WHEN (Cuando)	WHERE (Donde)	HOW (Cómo)	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Cambiar el empaquetado	Gerencia	Enero 2022	AMUCOMT	Sustituir la funda plástica normal por fundas térmicas adecuada para alimentos.	1000	Presentación actual/ Presentación anterior	Modificación de empaques
Solicitar cambios para la marca del producto	Gerencia	Junio 2022	AMUCOMT	Solicitud de ofertas por parte de la directiva y asociados.	Sin costos	Propuestas presentadas/ Solicitudes realizadas	Oficios de solicitud

Fuente: Elaboración propia

ESTRATEGIA: El producto de maní 100% natural reducirá el consumo de productos a base de materia prima con semillas transgénicas.

OBJETIVO: Consolidarse como la empresa líder en las líneas de venta de productos naturales

LÍNEA BASE: Uso de materia prima natural

META: Utilización de la materia prima 100% natural

WHY (Por qué)	WHO (Quien)	WHEN (Cuando)	WHERE (Donde)	HOW (Cómo)	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Brindar una excelente atención al cliente, con personal calificado y capacitado	Gerencia	Enero 2024	AMUCOMT	Capacitación sobre técnica de ventas	100	Numero de capacitaciones recibidas/ número de capacitaciones planificadas	Personal capacitado
Aplicar las normas de calidad	Gerencia	Marzo 2024	AMUCOMT	Realizando trámites correspondientes	Sin costos	Poner en marcha las normas ISO 14000	Conocimiento de la norma por parte del personal
Abonos orgánicos	Gerencia	Junio 2024	AMUCOMT	Aplicar en los suelos con el propósito mejorar las características físicas, químicas y biológicas	100	Residuos orgánicos	Utilización de residuos orgánicos

Cuadro N°21

4.4.2 CÍRCULO DE DEMING

La asociación AMUCOMT gestionó sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de buenos resultados. Mediante la adaptación de esta herramienta les permitió configurar sus procesos de gestión y mejora continua.

Círculo de Deming

Cuenta con las siguientes etapas:

1. Planificar; consistió en buscar posibles estrategias susceptibles para obtener resultados esperados en la gestión de procesos, la mejora continua comprende, identificar, determinar y definir las estrategias.
2. Hacer; repercuten en aquellas tareas que no se han llevado a cabo en el plan de acción considerando los indicadores establecidos en cada parámetro.
 - Apertura de nuevos mercados: renovar cartera de productos
 - Plan de marketing Digital: analizar el mercado
 - Publicidad: redes sociales.
 - Estrategia de mercado: Incentivar las ventas
 - Realizar alianzas estrategias: firmar convenios con otras empresas
 - Innovar la presentación del producto: empaquetado, diseño, nombre
3. Verificar; después de realizar las actividades correspondientes al plan de acción se evaluarán los resultados obtenidos.
4. Actuar; mide si los resultados obtenidos son satisfactorios, tal caso se implementarán las estrategias en forma definitiva.

El propósito de la implementación del círculo de Deming es permanecer en mercado, proteger su inversión y mejorar la calidad del servicio. Por ende, se presentan estrategias que no se cumplieron en el plan de acción debido a las dificultades que presentaron en la ejecución de las actividades.

1. Estrategia competitiva: Mantener e incentivar la cartera de clientes permanentes que posee la asociación mediante descuentos y promociones. Tiene como tarea: solicitar a los clientes su dirección de email para

informarles de las novedades envíales cupones descuentos. Realizar sorteos para premiar a los clientes fieles.

2. Estrategia de crecimiento: asegurar la satisfacción total de nuestros clientes proporcionándoles calidad en los productos, dentro de un marco de tiempo y costo. Evaluación de parte de los clientes dirigidos a la asociación en la calidad de servicio ejecutado.

En tal caso tras comparar los resultados obtenidos con el objetivo marcado se procedió a verificar uno a uno los puntos establecidos con anterioridad y se llegó a resultados satisfactorios, por lo tanto, se implementó las estrategias de forma definitiva en la mejora de los procesos.

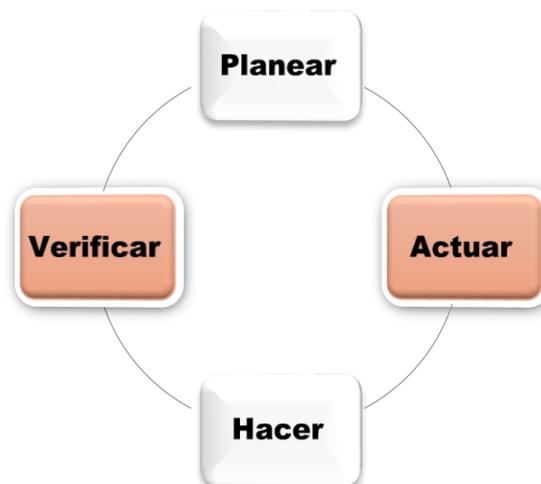


Figura 4.2. Círculo de Deming.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se realizó un diagnóstico de la situación actual determinando el estado organizativo de la asociación y por ende se corroboró que su control de gestión era deficiente, puesto que no tenían una estructura organizacional que asigne responsabilidades a una persona encargada por área, donde cada proceso lleve un control de actividades eficiente; de tal manera se efectuó una encuesta dirigida a los 65 socios que indicó que el 100% de los asociados no conocen el plan estratégico caducado. Además, estuvieron dispuestos a colaborar con la implementación propuesta del plan estratégico que logre posicionar su marca en el mercado laboral. Por otro lado, en mesa de trabajo con la junta de socios se redactaron misión, visión, objetivos quedando de forma concreta aprobada por todos los socios y directivos.
- El estudio macro y micro de la organización, determinó el diagnóstico interno obteniendo como resultado que no tiene una planificación estratégica, tampoco cuenta con objetivos claros. El diagnóstico externo destacó la falencia de los factores políticos, económicos, determinando sus amenazas y oportunidades en el mercado al que se dirigen.
- Mediante la identificación de los factores críticos se definieron las estrategias, estas permitieron superar la competencia y mantenerse con ventaja competitiva para así lograr el mercado objetivo, mientras tanto la matriz combinada consintió en tener claro lo que se propone considerando la visión en el sector o actividad que desarrolla la misma. También se comparó el régimen de competitividad entre empresas, mostrando puntuación favorable para la competencia que ofrecen productos similares, destacando la publicidad, administración, entre otros, siendo una amenaza para la asociación, por otro lado, la cartera de productos que ofrece AMUCOMT y con la puesta en marcha de las estrategias contrarrestarían estas amenazas.

- Las estrategias de competitividad se obtuvieron a través del FODA, estas fueron incluidas en el plan estratégico para su ejecución, en ella se utilizó la matriz 5W+1H, que permitió establecer las actividades a desarrollar, como, cuando, donde, y su indicador de cumplimiento con respectivo presupuesto. Además, la propuesta del plan estratégico se concluyó a través del círculo de Deming que contribuyó en la planificación de posibles estrategias susceptibles para la obtención de resultados en la gestión de procesos.

5.2. RECOMENDACIONES

- Es necesario que la asociación de mujeres del Cantón Tosagua, implemente la planificación estratégica propuesta, para conseguir mejores resultados buscando el buen manejo y desenvolvimiento en todas sus áreas de manera óptima y eficiente, fortaleciendo la parte organizativa y administrativa, de tal manera que cumplan con todas las características, obligaciones y responsabilidades por parte de los socios y directiva.
- Se requiere a todos los socios asistan a las reuniones realizadas por los directivos, de tal manera dar a conocer, la misión, visión, objetivos y estrategias de crecimiento y competitividad propuestos en el plan estratégico, que contribuirá a mejorar la imagen de la compañía con la calidad del servicio, capacitaciones del personal y alianzas con otras empresas.
- Se efectuará la propuesta del plan estratégico mediante la aplicación de las estrategias establecidas en la matriz combinada, con el propósito de cumplir las actividades planificadas en el plan estratégico.
- Se establece cumplir con lo estipulado en el plan estratégico, plan de acción que obtiene como resultado el cumplimiento de todas las actividades a través de un cronograma estipulado por tareas, asigna responsables, tiempo, presupuesto, indicadores y verificador, para el buen uso de las acciones, permitiendo lograr las estrategias encaminada alcanzar las metas propuesta

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. (04 de Diciembre de 2014). El metodo de investigación. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- AIU. (03 de Mayo de 2014). Plan de acción. Recuperado el 06 de Julio de 2019, de <http://cursos.aiu.edu/Diplomados/Administracion%20y%20MKT/Plan%20de%20Mercadotecnia/Leccion%207/WORD/PLANDEMERCADOTECNIA7.pdf>
- Arriaga, F., Ávalos, D., & Martinez, E. (15 de Diciembre de 2017). Propuesta de estrategias de mejora basadas en análisis FODA en las pequeñas empresas de Arandas, Jalisco, México. *Redalyc*, 13(03), 419.
- ARSYS. (24 de Noviembre de 2017). Cómo hacer un análisis de la competencia y para qué sirve. Recuperado el 05 de Julio de 2019, de <https://www.arsys.es/blog/wp-content/uploads/2017/11/analisis-competencia.pdf>
- Barra, A. (07 de Junio de 2017). Dirección Estratégica en las Superintendencias del Estado de Chile. *Scielo*, 28(03), 2-4.
- Baena, G. (30 de Junio de 2015). Metodología de la Investigación. Obtenido de <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074384093.pdf>
- Borja, D. (09 de Julio de 2018). Propuesta de un plan estratégico para una empresa dedicada a la asesoría en comercio exterior Caso: The Best Cargo. Recuperado el 09 de Junio de 2019, de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14912/TEISIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bravo, G., & Herrera, M. (Noviembre de 2017). Propuesta de un plan estratégico para la compañía de transporte carga pesada Transcalisa S.A. Recuperado el 02 de Junio de 2019, de <http://repositorio.esпам.edu.ec/bitstream/42000/717/1/TAE103.pdf>
- Brenda. (01 de Marzo de 2017). Plan estratégico. Recuperado el 02 de Junio de 2019, de http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/9.2.pdf
- Burbano, P. (01 de Enero de 2016). Plan de negocios para la creación de la empresa distribuidora de frutas y verduras a domicilio en el sector centro Norte- Quito. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9299/DISERTACION%20DE%20TESIS%20PAULINA%20BURBANO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Callarisa, L., Gallart, V., & Yuste, F. (16 de Septiembre de 2017). La gestión de la cartera de productos elaboración de una guía para el análisis de la

- cartera de productos. Recuperado el 04 de Julio de 2019, de <http://www.qualicer.org/recopilatorio/ponencias/pdfs/0813181s.pdf>
- Chipata, A., & Gallardo, M. (24 de Agosto de 2015). Implementación de Mejora Continua utilizando la Metodología PHVA en la empresa TASAMI S.A.C. Recuperado el 25 de Junio de 2019, de https://www.usmp.edu.pe/PFI/pdf/20132_2.pdf
- Carillo, C. (29 de Diciembre de 2014). Conceptos Básicos de Excel. Obtenido de <http://www.suagm.edu/t5yabucoa/Documents/Microsoft%20Excel-M%C3%B3dulo.pdf>
- Carrillo, A. (2015). Población y Muestra. Obtenido de <http://ri.uaemex.mx/oca/view/20.500.11799/35134/1/secme-21544.pdf>
- Dávalos, L. (03 de Marzo de 2016). PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Visión, Misión, Objetivos y Estrategia. Recuperado el 24 de Junio de 2019, de <https://labcalidad.files.wordpress.com/2016/03/3-planificacic3b3n1.pdf>
- Delgado, N. (31 de Enero de 2014). Análisis económico y financiero de Zara Home España, S.A. Recuperado el 05 de Junio de 2019, de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/14710/TFG-N.289.pdf;jsessionid=BE2D88A6F203260579D25C92C2321CC3?sequence=1>
- Ecuador), F. (. (23 de Septiembre de 2014). Sistema de Planificación Estratégica. Recuperado el 25 de Junio de 2019, de <http://trenecuador.com/ferrocarrilesdeecuador/wp-content/uploads/2014/09/estrategiafeep.pdf>
- Esparza, E. (28 de Septiembre de 2017). Las 5 motivaciones del comprador. Recuperado el 06 de Julio de 2019, de https://webloyaltycorporatecontent.s3.amazonaws.com/las-5-motivaciones-del-comprador_1505986179.pdf
- Falcón, C. (12 de Julio de 2015). La planificación estratégica en la Universidad Venezolana. Caso: Universidad Central de Venezuela. Redalyc, 36(99), 161.
- (FAO), O. d. (07 de Noviembre de 2015). FAO en Ecuador. Recuperado el 24 de Junio de 2019, de <http://www.fao.org/ecuador/fao-en-ecuador/ecuador-en-una-mirada/es/>
- Galarza, J., & Almuiñas, L. (15 de Agosto de 2015). La gestión de los riesgos de planificación estratégica en las instituciones de educación superior. Scielo, 34(2).
- Gasperi, R. (12 de Agosto de 2014). La entrevista y Cuestionario. Obtenido de <http://www.ucla.edu.ve/dmedicin/departamentos/medicinapreventivasocial/comunitaria/medicina/unidad%20iv/La%20entrevista%20y%20cuestionario.pdf>
- German, J. (2016). Análisis FODA. Recuperado el 09 de Junio de 2019, de <http://planeamiento.uncoma.edu.ar/images/phocadownload/ReunionDecanos20160505/AprenderapensarAnlisisFODA.pdf>

- Gizprevenir. (25 de Enero de 2016). Conceptos y técnicas para la elaboración del plan operativo de prevención de la violencia. Recuperado el 25 de Junio de 2019, de <https://www.gizprevenir.com/cajadeherramientas/assets/prevencion/documentos/fichas/4.2FD.pdf>
- Gonzales, K., & Guevara, T. (2014). Propuesta de plan estratégico para la compañía de transporte furgón planta estudiantil S.A. Período 2013-2017. Recuperado el 07 de Junio de 2019, de Disponible en <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/2452>
- Gonzalez, M., & Guevara, C. (2014). Propuesta de plan estratégico para la compañía transporte Furgoplanta Estudiantil S.A. período 2013-2017. Tesis previo a la obtención del Título de Ingeniero en Finanzas. Recuperado el 24 de Junio de 2019, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/2452>
- González, O., & Ramos, A. (02 de Septiembre de 2016). Determinación de los objetivos estratégicos a partir de los factores del desarrollo a escala municipal: un estudio de caso. *Scielo*, 12(01), 142.
- González, R. (15 de Junio de 2015). Implementación de la estrategia de desarrollo municipal, eje articulador del sistema de gestión del desarrollo local. *Scielo*, 09(01), 3-8.
- Guerrero, M. (10 de Julio de 2018). La Satisfacción laboral y su efecto en la satisfacción del cliente, un análisis teorico. *INNOVA*, 03(08), 157-162. Recuperado el 06 de Julio de 2019, de <file:///C:/Users/hp/Downloads/Dialnet-LaSatisfaccionLaboralYSuEfectoEnLaSatisfaccionDelC-6777805>
- Gutiérrez, G. (18 de Diciembre de 2015). La competencia empresarial y su aplicabilidad. Recuperado el 05 de Julio de 2019, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/11038/1/La%20competencia%20empresarial%20y%20su%20aplicabilidad.pdf>
- Hernández, H., Cardona, D., & Rio, J. (20 de Octubre de 2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. *Scielo*, 18(05), 16.
- Jarquín, A., & Palacios, J. (15 de Febrero de 2015). Diagnóstico estratégicos de las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, Año 2014. Recuperado el 24 de Junio de 2019, de <http://repositorio.unan.edu.ni/5579/1/6136.pdf>
- Jociles, M. (16 de Noviembre de 2016). Guia de Preguntas. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rcan/v54n1/0486-6525-rcan-54-01-00121.pdf>
- Klassen, I. (01 de Junio de 2015). Diagnóstico Situacional. Recuperado el 06 de Junio de 2019, de <https://ideenklassen.files.wordpress.com/2015/05/lectura-3-diganostico.pdf>

- Labra, O., Rivera, G., & Reyes, J. (13 de Mayo de 2017). Análisis FODA sobre el uso de la inteligencia competitiva en pequeñas empresas de la industria del vestido. *Redalyc*, 21(01), 82-83.
- Larrañaga, M., & Ortega, M. (Junio de 2018). La planeación estratégica de las micro y pequeñas empresas de alojamiento temporal en Cuernavaca, Morelos, México. Recuperado el 24 de Junio de 2019, de http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculat%C3%A9gica_2/42%20LARRA+%C3%A6AGA_ORTEGA.pdf
- Lefort, L. (15 de Septiembre de 2016). La Visión Empresarial o la importancia de crear un negocio que perdure. Recuperado el 24 de Junio de 2019, de <https://imesfac.com.mx/Articulos/ELASEGURADOR766.pdf>
- López, M. (30 de Septiembre de 2017). La importancia de la misión y visión para una microempresa a través del servicio de consultoría. Recuperado el 24 de Junio de 2019, de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no99/Pacioli-99-eBook.pdf>
- Luther, M. (19 de Marzo de 2014). La visión emprendedora. Recuperado el 24 de Junio de 2019, de http://www.injuve.es/sites/default/files/guia_jovenes_talento_perfilemprendedor_4.pdf
- Maguiña, O. (11 de Agosto de 2015). Control Estratégico. Recuperado el 06 de Julio de 2019, de <https://administration21.files.wordpress.com/2015/08/11-control-estrategico-y-corporativo.pdf>
- Matiz, F., & Quintero, I. (27 de Mayo de 2017). Conceptos claves para el direccionamiento estratégico. Recuperado el 24 de Junio de 2019, de <http://www.matizyasociados.com/wp-content/uploads/2017/05/PE-para-PYMES-Cap-3.pdf>
- Mediano, L. (29 de Diciembre de 2015). Plan de marketing: guía inicial. Recuperado el 06 de Julio de 2019, de <https://www.ehu.eus/documents/1432750/4992644/PLAN+DE+MARKETING+GU%C3%8DA+INICIAL+FINAL+cast.pdf>
- Merca, L. G. (11 de Febrero de 2014). El estudio de mercado. Obtenido de http://gc.initelabs.com/recursos/files/r157r/w12727w/Merca%205a_Unidad2.pdf
- Millan, S. (15 de Febrero de 2016). Plan de negocios para la creación y puesta en marcha de una plataforma tecnológica que ofrece servicios online para la búsqueda de empleos "Worksite". Recuperado el 29 de Julio de 2019, de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/65118/TRABAJO%20FINAL%20DE%20CARRERA%20SOFIA%20MILL%C3%81N%20CALABUIG%202016.pdf?sequence=1>
- Ministerio de Agricultura, G. y. (06 de Junio de 2017). La Política Agropecuaria Ecuatoriana. Recuperado el 24 de Junio de 2019, de

<http://www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/06PPP2015-POLITICA02-1.pdf>

- Molina, M. (16 de Noviembre de 2015). Soluciones a las causas que atentan contra el rendimiento académico en segundo año de Licenciatura en Enfermería. *Scielo*, 37(06), 5-6.
- Moncayo, J. (04 de Octubre de 2017). Direccionamiento estratégico en las Pymes. Recuperado el 06 de Julio de 2019, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16720/MoncayoGarc%EDaJuanAndr%E9s.2017.pdf;jsessionid=4CF6B56A335AE0FD550914AD5064F247?sequence=1>
- Mora, N. (06 de Julio de 2014). La investigación Bibliográfica. Obtenido de https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/17306_55962.pdf
- Morán, J., & Ferrer, A. (22 de Febrero de 2015). Control estratégico de los agentes de aduanas del estado Zulia (Venezuela). *Redalyc*, 20(69), 136-151.
- Núñez, E. (20 de Junio de 2017). Estudio de Mercado- UNAM. Recuperado el 05 de Julio de 2019, de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/3/1430/8.pdf>
- Obeso, M., & Becerra, J. (31 de Marzo de 2017). Fundamentos de Estrategia Empresarial. Recuperado el 07 de Junio de 2019, de <https://ocw.unican.es/pluginfile.php/384/course/section/338/Fundamentos-T1.pdf>
- Ordenes, C. (28 de Abril de 2015). Misión, Visión y Valores de una empresa. Recuperado el 24 de Junio de 2019, de http://www.secst.cl/upfiles/documentos/28042015_245pm_553ff15bed5f9.pdf
- Oyarce, L. (28 de Noviembre de 2018). Mercado Proveedor y Analisis Pest. Recuperado el 05 de Julio de 2019, de <https://es.scribd.com/document/285464983/Mercado-Proveedor-y-Analisis-Pest>
- Peralvo, J., & Laica, N. (25 de Julio de 2017). Diagnóstico situacional con enfoque epidemiológico en la consulta externa del hospital general Ambato. Recuperado el 06 de Junio de 2019, de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/6997/1/PIUAMED111-2017.pdf>
- Pereira, N., & Porra, C. (27 de Noviembre de 2015). Aplicación del direccionamiento estrategico como un metodo hacia el éxito empresarial. Recuperado el 24 de Junio de 2019, de <http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/2239/1/DIRECCIONAMIENTO%20ESTRATEGICO.pdf>
- Pérez, Á., & Segundo, J. (05 de Febrero de 2018). El análisis económico y financiero que has de realizar en el inicio de un proyecto. Recuperado el

- 05 de Julio de 2019, de [https://emprendedores.uca.es/wp-content/uploads/2018/02/5-analisis-econ%
c3%b3mico-financiero.pdf](https://emprendedores.uca.es/wp-content/uploads/2018/02/5-analisis-econ%c3%b3mico-financiero.pdf)
- Pobea, M. (Enero de 2015). La encuesta. Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://files.sld.cu/bmn/files/2015/01/la-encuesta.pdf>
- Poso, S., & Tobar, D. (2016). Propuesta de un plan estratégico para la compañía de transporte y servicio logísticos expresschasquis S.A. Ubicada en el distrito metropolitano de quito, período 2015-2020. Recuperado el 07 de Junio de 2019, de Universidad central del ecuador facultad de ciencias económicas escuela de e estadística y finanzas carrera de finanzas.: Disponible en <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/9297/1/T-UCE-0005-1232016.pdf>
- Prada, B. (15 de Agosto de 2018). Misión, Visión y Valores corporativos. Recuperado el 24 de Junio de 2019, de <https://www.coursehero.com/file/36348141/MISI%C3%93N-VISI%C3%93N-Y-VALORES-CORPORATIVOSpdf/>
- Pulido, M. (01 de Agosto de 2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/310/31043005061.pdf>
- Rojas, M. (2015). Tipos de Investigacion científica. Redalyc.
- Ruiz, J. (05 de mayo de 2018). Metodo Historico de la Investigacion de la historia de la educación. Obtenido de <https://revistadepedagogia.org/wp-content/uploads/2018/05/4-El-M%C3%A9todo-Hist%C3%B3rico-en-la-Investigaci%C3%B3n.pdf>
- Sainz, J. (2015). El plan estratégico en la práctica. Recuperado el 06 de Junio de 2019, de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8085/DIMENSIONAMIENTO%20DE%20LAS%20COMPA%C3%91%C3%8DAS%20DE%20TRANSPORTE%20DE%20CARGA%20PESADA%20EN%20EL%20ECUADOR..pdf?sequence=1#page=20&zoom=auto,-107,627>.
- Salazar, P., & Terán, J. (01 de Agosto de 2014). Propuesta de un modelo de Gestión Administrativa para la compañía sumequipvega CIA. LTDA. Recuperado el 24 de Junio de 2019, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9294/1/UPS-QT07173.pdf>
- Saltos, K. (01 de Agosto de 2016). Factore económicos y su Organización empresarial. Recuperado el 07 de Junio de 2019, de http://www.uvirtual.net/sites/default/files/2016-08/Leccion_3.pdf
- Sánchez, I. (Mayo de 2017). La planeación estratégica en el Sistema de Salud cubano. Scielo, 21(05), 2-3.
- Silva, I., & Sandoval, C. (28 de Noviembre de 2014). Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. Recuperado el 06 de Julio de 2019, de file:///C:/Users/hp/Downloads/S1200383_es.pdf

- Stasevskis, Z. (31 de Enero de 2018). *Ánisis de desarrollo del Plan de Marketing del Bar- Terrateig*. Recuperado el 05 de Julio de 2019, de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/94722/STASEVSKIS%20-%20An%C3%A1lisis%20y%20desarrollo%20del%20plan%20de%20marketing%20del%20Bar%20Terrateig.pdf?sequence=1>
- Trillo, C. (24 de Julio de 2017). *Guia de Observacion*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/562/56253119001.pdf>
- UNID. (29 de Septiembre de 2014). *Estructuras Administrativas*. Obtenido de https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/S06/EA06_Lectura.pdf
- Valarezo, K. (20 de Septiembre de 2015). "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING. Recuperado el 09 de Junio de 2019, de *Propuesta de un plan estratégico de marketing para el Hotel Rancho de Pecosdel Cantón El Guabo de la provincia del Oro*: <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/8231/1/Kely%20Marciel%20Valarezo%20Blacio.pdf>
- Valenciano, M. (13 de Febrero de 2017). *Matriz Efi*. Recuperado el 09 de Junio de 2019, de <file:///C:/Users/hp/Downloads/Sesión%20III.pdf>
- Veintimilla, R., & Veintimilla, S. (01 de Septiembre de 2014). *Plan estratégico de mejoramiento del programa de medicina prepagada Ecuasanitas S.A. basado en la satisfacción del cliente, en el distrito metropolitano de Quito*. Recuperado el 09 de Junio de 2019, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6884/1/UPS-QT05529.pdf>
- Viñarás, M., Cabezuelo, F., & Herranz, J. (31 de Marzo de 2015). *Filosofía corporativa y valores de marca como ejes del nuevo*. *Redalyc*(14), 390-395.
- Zambrano, M. (09 de Marzo de 2015). *Plan estrategico de Marketing para la comercialización de productos de Repostería fina en el Valle de los Chillos*. Recuperado el 24 de Junio de 2019, de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11585/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Zuin, F., Franca, C., Spars, E., & Ragazzo, R. (Junio de 2016). *Etapas de la planificación estratégica de Marketing y el ciclo de vida organizacional*. *Redalyc*, 19(36), 110.

ANEXOS

ANEXO 1



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

OBJETIVO: CONOCER LAS NECESIDADES Y PRIORIDADES DE LOS SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN AMUCOMT DEL CANTÓN TOSAGUA

1. **¿La asociación cuenta con un plan estratégico vigente?**
 - a) Si
 - b) No

2. **¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la asociación?**
 - a) Si
 - b) No

3. **¿Cree usted que es necesario la actualización del Plan Estratégico vigente?**
 - a) Si
 - b) No

4. **¿Piensa usted que la asociación AMUCOMT está preparada para implementar nuevas estrategias competitivas”?**
 - a) Si
 - b) No

5. **¿Considera usted que una estrategia sostenible ayudará a mejorar el posicionamiento de la asociación AMUCOMT?**
 - a) Si
 - b) No

6. **¿Estaría usted dispuesto a conocer y cumplir con el proceso del Plan Estratégico?**

- a) Si
- b) No

7. **¿La asociación cuenta con un plan de capacitación?**

- a) Si
- b) No

8. **¿La planificación del plan estratégico permitirá AMUCOMT ser más competitivo?**

- a) Si
- b) No

9. **¿Conoce usted sus obligaciones y responsabilidades para la asociación?**

- a) Si
- b) No

ANEXO 2



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

ENTREVISTA DIRECTA A LA GERENTE DE LA ASOCIACIÓN AMUCOMT

- ¿Cuál es el negocio de la Asociación?
- ¿Cuántos años tiene en funcionamiento la Asociación en el mercado laboral?
- ¿Cuáles es el número de socias/os que tiene la Asociación?
- ¿Cuáles es la misión, visión y objetivos de la Asociación?
- ¿Como es la estructura organizacional de la Asociación?
- ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?
- ¿Cuáles son las características económicas, técnicas, sociales y políticas de la Asociación?
- ¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar el negocio?
- ¿Existe un presupuesto bien elaborado? ¿Los procesos son adecuados o necesitan refinarse?
- ¿Cuáles es la posición competitiva de la Asociación en la venta de los productos?
- ¿Cuáles empresas considera su mayor competencia en el mercado?
- ¿Se está cumpliendo con el objetivo de ventas?
- ¿Cuáles son sus clientes? ¿Cuál es su nicho de mercado? ¿Cuáles son sus proveedores?
- ¿Los productos que ofrece la asociación cuentan con registro sanitario?
- ¿La asociación tiene alianzas estratégicas con otras empresas?



Anexo 3. Entrevista a la Gerente General



Anexo 4. Encuestas a los socios de AMUCOMT



Anexo 5. Socialización del plan estratégico. (Capacitación)