



**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 INGENIERA
COMERCIAL CON LA MECIÓN ESPECIAL EN
ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y
AGROPECUARIA**

**MODALIDAD:
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PLANTA AGROINDUSTRIAL
“LUISAN” DE LA COMUNA TARUGO DEL CANTÓN CHONE
PERÍODO 2020-2024**

**AUTORA:
LISSETH TERESA MANTUANO BASURTO**

**TUTOR:
AB. MANUEL BERMUDEZ PALOMEQUE, Mg**

CALCETA, DICIEMBRE 2019

DERECHO DE AUTORÍA

Liseth Teresa Mantuano Basurto, declara bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de su autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo 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.

.....
LISSETH TERESA MANTUANO BASURTO

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Manuel Bermúdez Palomeque certifica haber tutelado el proyecto **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PLANTA AGROINDUSTRIAL “LUISAN” DE LA COMUNA TARUGO DEL CANTÓN CHONE PERÍODO 2018-2022**, que ha sido desarrollada por Lisseth Teresa Mantuano Basurto, 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 UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
AB. MANUEL BERMÚDEZ PALOMEQUE, MG

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** el trabajo de titulación **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PLANTA AGROINDUSTRIAL “LUISAN” DE LA COMUNA TARUGO DEL CANTÓN CHONE PERÍODO 2018-2022**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Lisseth Teresa Mantuano Basurto, 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.

.....
Ing. Benigno Alcívar Moreira, Mba.

MIEMBRO

.....
Ing. Susy Toala Mendoza, Mg.

MIEMBRO

.....
Ing. Víctor Pazmiño Mena, Mg

PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Manabí MFL, por abrirme las puertas y brindarme la oportunidad de pertenecer a esta prestigiosa institución, en donde adquirí conocimientos valiosos que me formaron como persona responsable y profesional capacitada.

A los docentes y compañeros con quienes compartí momentos inolvidables y hermosos en este proceso de aprendizaje.

A mis queridos y amados padres Sra. Josefa Basurto y Sr. Genaro Mantuano, por su apoyo incondicional en este trayecto de mi vida, gracias por sus muestras de amor, fortaleza y de ánimo para que no desistiera en la lucha.

A mis queridos hermanos quienes siempre me incentivaron a seguir adelante ustedes son el motor que dan luz a mi vida

Y mi gratitud imperecedera a DIOS porque sin su presencia en mi vida, no hubiera podido disfrutar de este maravilloso camino lleno de experiencia inolvidable y de conocer y contar con personas maravillosas en mi vida.

LISSETH TERESA MANTUANO BASURTO

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios,

A mis padres, por el valioso ejemplo de constancia y perseverancia por cumplir con amor y sus responsabilidades diarias.

A mis hermanos Lourdes y Steven Mantuano Basurto y Jennifer Ponce García porque ellos son mi inspiración a seguir adelante.

A mi querida amiga María de Los Ángeles Cajape Vera, quien a pesar de no ser mi compañera de tesis me acompañó en este proceso.

LISSETH TERESA MANTUANO BASURTO

CONTENIDO GENERAL

DERECHO DE AUTORÍA	II
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	III
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CONTENIDO GENERAL.....	VII
CONTENIDO DE CUADROS.....	IX
CONTENIDO DE GRÁFICOS.....	IX
CONTENIDO DE TABLAS.....	X
CONTENIDO DE FIGURAS.....	X
RESUMEN.....	XI
PALABRAS CLAVE	XI
ABSTRACT.....	XII
KEYWORDS.....	XII
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
1.4. IDEA A DEFENDER.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	6
2.1.1. BENEFICIOS DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	8
2.1.2. NIVELES DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	10
2.1.3. SITUACIÓN ESTRATÉGICA.....	14
2.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	18
2.2.1. PROCESOS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	20
2.2.2. MISIÓN.....	20
2.2.3. VISIÓN.....	21
2.2.4. OBJETIVOS.....	22
2.3. ESTRATEGIAS.....	24
2.3.1. IMPORTANCIA DE LAS ESTRATÉGIAS.....	25
2.3.2. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA.....	26
2.3.3. ESTRATEGIAS FODA	27
2.4. PLAN OPERATIVO.....	29
2.4.1. IMPORTANCIA DEL PLAN OPERATIVO.....	30
2.4.2. OBJETIVOS DEL PLAN OPERATIVO	32
2.4.3. METAS.....	32
2.4.4. HERRAMIENTA 5W+41H	33

2.5. CONTROL ESTRATÉGICO	35
2.5.1. PROCESOS DEL CONTROL ESTRATÉGICO	36
2.5.2. CIRCULO DEMING	38
2.6. PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE YUCA	40
2.6.1. PRODUCCIÓN DE YUCA	40
2.6.2. COMERCIALIZACIÓN DE YUCA	41
2.6.3. PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE DERIVADOS DE LA YUCA	43
2.7. PLANTA AGROINDUSTRIAL	45
2.7.1. PLANTA LUISAN DE TARUGO	46
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	43
3.1. UBICACIÓN	43
3.2. DURACIÓN	43
3.2. VARIABLES DE ESTUDIO	43
3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	43
3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	45
3.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	46
3.6. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN	47
3.7. POBLACIÓN	49
3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	49
FASE 1. DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PLANTA AGROINDUSTRIAL LUISAN	49
FASE 2. DISEÑAR EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	50
FASE 3. DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS PARA EL PERÍODO 2018 – 2022	50
FASE 4. ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN PARA EL PRIMER AÑO	51
FASE 5. EFECTUAR EL PROCESO DE CONTROL ESTRÉGICO	51
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	52
FASE 1. DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PLANTA AGROINDUSTRIAL LUISAN	52
FASE 2. DISEÑAR EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	68
FASE 3. DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS PARA EL PERÍODO 2018 – 2022	70
FASE 4. ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN PARA EL PRIMER AÑO	76
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
5.1. CONCLUSIONES	104
5.2. RECOMENDACIONES	105
BIBLIOGRAFÍA	106
ANEXOS	113

CONTENIDO DE CUADROS

Cuadro 4.1. Análisis FODA.....	69
Cuadro 4.2. Matriz de estrategias DAFO.....	76
Cuadro 4.3. Matriz de factores internos EFE.....	78
Cuadro 4.4. Matriz de factores externos EFE.....	80
Cuadro 4.5. Estrategias, plan estratégico de la Planta Agroindustrial Luisan..	82
Cuadro 4.6. Matriz 5w+1h estrategia Ofensiva.....	83
Cuadro 4.7. Matriz 5w+1h estrategia ofensiva.....	84
Cuadro 4.8. Matriz 5w+1h estrategia ofensiva.....	85
Cuadro 4.9. Matriz 5w+1h estrategia Defensiva.....	86
Cuadro 4.10. Matriz 5w+1h estrategia Defensiva.....	87
Cuadro 4.11. Matriz 5w+1h estrategia Reorientación.....	88
Cuadro 4.12. Matriz 5w+1h estrategia Reorientación.....	89
Cuadro 4.13. Matriz 5w+1h estrategia Reorientación.....	90
Cuadro 4.14. Matriz 5w+1h estrategia Defensiva.....	91
Cuadro 4.15. Círculo Deming, acrecentar las plantaciones de la Planta.....	92
Cuadro 4.16. Círculo Deming, extenderse en más cantones de la provincia...93	
Cuadro 4.17. Círculo Deming mejorar la calidad de los productos de la Planta.....	93
Cuadro 4.18. Círculo Deming, coordinación para tener en todas las épocas del año el tubérculo	94
Cuadro 4.19. Círculo Deming, mantener la cartera de clientes.....	95
Cuadro 4.20. Círculo Deming, realizar convenios con el Gad provincial y cantonal de Chone	95
Cuadro 4.21. Círculo Deming, Obtener patente de la marca.....	96
Cuadro 4.22. Círculo Deming, realizar lanzamiento de publicidad.....	97
Cuadro 4.23. Círculo Deming, adquirir maquinaria para el manejo de procesos.....	97

CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Tiempo de compra de los derivados de la yuca por la Planta Agroindustrial	59
Gráfico 4.2. Productos que más compran los clientes de la Planta Agroindustrial Luisan.....	60
Gráfico 4.3. Frecuencia de compra del producto.....	61
Gráfico 4.4. Grado de satisfacción con los productos que se procesan.....	62
Gráfico 4.5. Seguirán comprando los productos procesados por la Planta.....	63
Gráfico 4.6. Recomienda los productos de la Planta.....	64
Gráfico 4.7. Grado de importancia de la calidad a la hora de comprar el producto.....	65
Gráfico 4.8. Grado de importancia a la relación del precio con el producto.....	66
Gráfico 4.9. Grado de importancia en el proceso de compra del producto.....	67
Gráfico 4.10. Grado de importancia a la hora de comprar al servicio post venta.....	68
Gráfico 4.11. Creación del organigrama de la empresa.....	75

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. Tiempo en el que el cliente compra.....	59
Tabla 2 Producto más comprado por el cliente.....	60
Tabla 3. Frecuencia de compra del producto.....	61
Tabla 4. Grado de satisfacción de los clientes.....	62
Tabla 5. Seguirán los clientes comprando los productos de la Planta.....	63
Tabla 6. Los clientes recomiendan los productos.....	64
Tabla 7. Grado de importancia de la calidad a la hora de comprar el producto.....	65
Tabla 8. Grado de importancia a la relación del precio con el producto.....	66
Tabla 9. Grado de importancia en el proceso de compra.....	67
Tabla 10. Grado de importancia a la hora de comprar al servicio post venta...	68

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2.1. Hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación.....	
Figura 3.1. Ubicación de la Planta Agroindustrial Luisan.....	

RESUMEN

El trabajo realizado describe el plan estratégico realizado a la Planta Agroindustrial Luisan de la comuna Tarugo del cantón Chone, el cual tiene como objetivo la mejora de la competitividad administrativa. Este negocio nació de la idea y la necesidad del Sr. Luis Chica, quien actualmente es el propietario y quien lo administra; para la evaluación de la misma se partió de la elaboración del diagnóstico situacional, direccionamiento estratégico, y para conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, se procedió a realizar un estudio de la matriz FODA, que a su vez permitió conocer los factores internos y externos de la organización con el empleo de las matrices EFE y EFI, y así mismo la obtención de estrategias a través de la matriz DAFO. Con la ayuda de la matriz 5w+1h se logró fijar los plazos en los que se llevarían a cabo cada una de las estrategias y el presupuesto usado en cada etapa de las mismas; es importante destacar que se implementó el Circulo Deming con la finalidad de dar seguimiento a lo propuesto.

PALABRAS CLAVE

Plan, direccionamiento, estrategias.

ABSTRACT

The work describes the strategic plan carried out at the Luisan Agroindustrial Plant of the Tarugo commune of Chone canton, which aims to improve administrative competitiveness. This business was born from the idea and need of Mr. Luis Chica, who is currently the owner and who manages it; for the evaluation of the same one, it was based on the elaboration of the situational diagnosis, strategic direction, and to know the weaknesses, opportunities, strengths and threats, a study of the SWOT matrix was carried out, which in turn allowed to know the internal factors and external of the organization with the use of the EFE and EFI matrices, and also obtaining strategies through the DAFO matrix. With the help of the 5w + 1h matrix, it was possible to set the deadlines in which each of the strategies would be carried out and the budget used at each stage of the strategies; it is important to note that the Deming Circle was implemented in order to follow up on the proposal.

KEYWORDS

Plan, addressing, strategies.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En el Ecuador existen empresas que tienen un alto nivel de aceptación por parte de los consumidores, sin embargo dichas organizaciones carecen de un sistema que les ayude a analizar los procesos administrativos para cumplir sus objetivos organizacionales, al carecer de direccionamiento de sus metas a alcanzar o con herramientas de control o seguimiento les ocasionan problemas considerables a futuro que necesitan y hasta dónde quieren llegar, lo cual les puede ocasionar considerables problemas en el futuro. Las empresas dedicadas a la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, tuvieron un ingreso de 6.870.965.447,23 de las cuales se encuentran registradas 3.824,00 empresas en este organismo; lo cual demuestra que las organizaciones que apuntan a esta actividad han mejorado gracias a que están legalmente constituidas (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014).

Manabí, es una provincia que cuenta con 1'369.780 habitantes, de esta población 97.632 hombres y 3.249 mujeres se dedican a actividades agropecuarias como jornaleros y peones (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010); tales estadísticas muestran que el fuerte ocupacional de la zona se centra en la agricultura; sin embargo aquel grupo poblacional no ejercen sus actividades laborales en empresas que le den todos los beneficios que dicta el código de trabajo, debido a que aquellas compañías que se dedican a actividades agrícolas están exentas de un plan estratégico que contribuya a la mejora del desarrollo de las actividades realizadas por el hombre que es el motor para el sustento de las mismas; tal problemática surge por falta de objetivos que puedan ayudar a establecer metas y un análisis de la situación actual para determinar qué es lo que necesita las organizaciones para la mejora en general.

El proyecto está destinado a elaborar el Plan Estratégico, debidamente aprobado y en fase de implementación y ajuste, proporciona un factor aglutinante que permite, a la suma de individualidades, formar parte de algo mayor pero de lo que son todas partes. Según Delgado (2015) sostiene que es

de relevancia señalar que muchas empresas no se escapan de la vivencia de esta realidad que las afecta, debido a que muchas de ellas no poseen un plan estratégico que les permita formular un programa de actuación para sintetizar lo que pretenden conseguir y donde se centran las grandes decisiones que puedan colaborar a que la misma lleve de forma regular todos sus procesos; es importante recalcar que las organizaciones en su mayoría no establecen la vinculación acertada de las decisiones con los subordinados, lo cual genera grandes inconvenientes que les pueden ocasionar el fracaso .

La Planta Agroindustrial Luisan tiene un grupo de problemas, como es la ausencia del planteamiento de misión, visión y objetivos estratégicos, así como la carencia de una administración ordenada que permita realizar de manera correcta delegación de tareas y la toma de decisiones gerenciales acertadas. La organización objeto de estudio se ve afectada por factores como la falta de capacitación de los colaboradores que ejercen sus funciones en ella. Con la implantación del mismo se busca provocar un acertado manejo y uso de los recursos (financieros, tecnológicos, humanos...), de tal forma que se aprovechen las fortalezas y oportunidades existentes.

De acuerdo a las consideraciones anteriormente expuestas se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo contribuye la implementación de un plan estratégico en el desempeño organizacional de la Planta Agroindustrial Luisan de la comuna Tarugo?

1.2. JUSTIFICACIÓN

El crecimiento de las empresas dedicadas a la agroindustria es cada vez mayor, a razón de la competencia que existe, las organizaciones deben de estar enmarcadas en el buen uso de los recursos, de los procesos de producción, el cuidado con el medio ambiente, la administración y el cumplimiento de las condiciones de trabajo, estas deben de estar acorde a la ejecución de las buenas prácticas de salud ocupacional del talento humano, sin importar el tamaño de la organización, además deben de proporcionar a la sociedad, fuentes de empleo, ejecución de labores de responsabilidad social que permitan el desarrollo sustentable de la población. La planeación estratégica es una actividad que constantemente han adoptado las empresas que desean identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas. Es una herramienta administrativa que le da una guía a las organizaciones que desean consolidarse en un mundo globalizado que requiere de marcos estratégicos para su desarrollo (Instituto Tecnológico de Sonora, 2013).

De manera técnica se pretende aplicar una herramienta de gestión estratégica que facilite y guíe hacia la obtención de las metas en cada uno de las áreas y de manera general para la planta agroindustrial Luisan. Este instrumento contribuye a la resolución de la problemática existente en un marco temporal de cinco años.

Teóricamente el plan estratégico es la tarjeta de presentación de la idea del emprendedor frente a todos los grupos con los que la empresa pretende entablar relaciones: accionistas, entidades financieras, trabajadores, clientes, proveedores, etc. Por ello, el emprendedor debe recoger en el plan estratégico toda la información relativa a la puesta en marcha del negocio (Martínez & Milla, 2012). Partiendo de la verificación constante de la información, que debe de estar respaldada y documentada, con el fin de mantener el aseguramiento de la información que se mantenga dentro de la organización.

Económicamente (Martínez & Milla, 2012) sustenta que un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y

organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. De esta manera la aplicación de un plan estratégico en la Planta Agroindustrial de almidón de yuca Luisan permitirá al propietario establecer metas concretas y alcanzables, así como estratégicas y planes de acción para conseguirlas, por tal razón se logra la expansión anhelada y con ello la maximización de los volúmenes de producción y venta.

El cuidado del medio ambiente es un tema que causa gran preocupación actualmente, debido a que cada vez está más deteriorado; el entorno medioambiental es considerado como un recurso indispensable en las organizaciones. San Pablo de Tarugo es una de las comunidades del cantón Chone con una gran variedad de plantas agroindustriales con mayor dedicación al procesamiento del tubérculo conocido como yuca para su procesamiento en almidón. Luisan es una empresa con 40 años de trayectoria en procesamiento de esta raíz, es por tal razón que la implementación de un plan estratégico contribuyó de manera efectiva al uso eficiente de los recursos medioambientales, manteniendo de esta manera no solo las especies que habitan en su entorno, sino también proporcionando un ambiente agradable para los habitantes de la comuna; por tal motivo planificar estratégicamente a dicha planta permitirá motivar a la sociedad en adoptar métodos reales y oficiales para el crecimiento productivo de la zona.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan Estratégico en la Planta Agroindustrial “Luisan” de la comuna Tarugo del cantón Chone para el período 2018-2022 como contribución a la mejora de la competitividad.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual de la Planta Agroindustrial Luisan.
- Crear el direccionamiento estratégico.
- Determinar las estrategias.
- Elaborar un plan de acción para el período 2018-2022.
- Efectuar el control estratégico a través del círculo Deming.

1.4. IDEA A DEFENDER

El Plan Estratégico contribuirá a alcanzar objetivos a largo plazo, mediante el cumplimiento de los objetivos institucionales con la implementación de estrategias en la Planta Agroindustrial “Luisan” de la comuna Tarugo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo abarca los elementos teóricos, conceptuales y fundamentales recopilados de diferentes autores de libros, revistas científicas y páginas web para dar referencia a la investigación relacionada con el estudio de gestión estratégica mediante la instrumentación de un Modelo de Gestión Estratégico direccionado a la Planta Agroindustrial Luisan de la comuna Tarugo del cantón Chone. A continuación, se muestra de forma gráfica el hilo conductor según Figura N°.2.1.

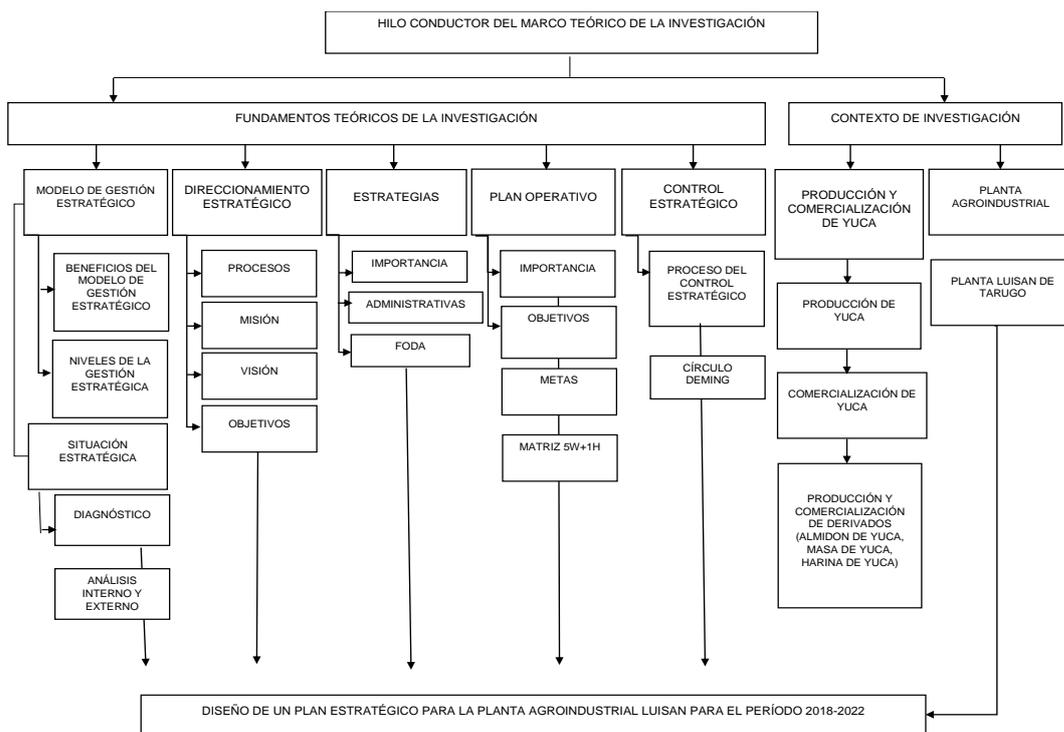


Figura 2.1. Hilo Conductor del marco teórico de la investigación.

Fuente: Elaboración propia

2.1. MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Para Fred (2013) la mejor forma de estudiar y aplicar el proceso de administración estratégica es utilizando un modelo. Cada modelo representa algún tipo de proceso. Las siguientes son tres preguntas importantes que habrán de responderse al desarrollar un plan estratégico: ¿en dónde estamos en este momento? ¿Hacia dónde queremos ir? ¿Cómo llegaremos ahí?

Identificar la visión, misión, objetivos y estrategias vigentes en una empresa es el punto de partida lógico para la administración estratégica ya que a situación y condición actuales de una empresa pueden impedir la adopción de ciertas estrategias e incluso pueden dictar un curso de acción determinada. El proceso de administración estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes principales del modelo produce un cambio en alguno de todos los demás componentes (Fred, 2013).

De acuerdo Macías (2016) la planificación contempla horizontes temporales a corto, mediano y largo plazo, estableciéndose un orden de jerarquía entre los mismos; exige que las altas autoridades se involucren activamente y se brinde un espacio para la participación y el compromiso de los restantes miembros de la organización; hace énfasis en las oportunidades del entorno y las fortalezas internas, tratando de enfrentar amenazas y eliminar y/o atenuar las debilidades internas. Exige insertar efectivamente al factor humano dentro del proceso, desarrollar una mentalidad de cambio constante y preciso realizar un análisis sistemático de las variables más importantes para el logro de objetivos, que no resultan siempre fáciles de lograr.

Según Vélez & Guerrero (2013) el punto de partida de la planificación estratégica es la definición de la misión, en otras palabras: la definición del propósito, del ideal, la aspiración máxima de la razón de ser, la contribución que permita trascender, la justificación omnipresente de que el sacrificio vale la pena. Respecto de esta herramienta y sus aplicaciones se han dado diversos aportes. Como herramienta para la gerencia de negocios, no es nada nuevo, de hecho su uso se remonta a mediados del siglo XX y desde su aparición hasta la fecha, esta herramienta ha ido evolucionando con los aportes de diversos investigadores que han resaltado sus bondades.

A través del modelo de gestión estratégico se detecta la misión, visión objetivos y estrategias, este proceso es dinámico y continuo, a través de este se puede medir la situación real de la empresa, sin embargo un cambio en alguno de los componentes del modelo produce cambio en los demás componentes, en él deben de estar involucrados todos miembros de la organización; también esta define el propósito.

2.1.1. BENEFICIOS DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

La administración estratégica permite que una organización sea más proactiva que reactiva en lo que se refiere a dar forma a su futuro; permite que una empresa inicie e influya las actividades (en vez de sólo responder a ella) y, de esta manera, ejercer control sobre su propio destino. Los dueños de pequeñas empresas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones con y sin fines de lucro han reconocido y comprendido los beneficios de la administración estratégica (Fred, 2013).

Desde sus orígenes, el beneficio principal de la administración estratégica ha sido ayudar a las empresas a formular mejores estrategias a través del uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional para la elección estratégica. Este, sin duda, sigue siendo un beneficio importante de la administración estratégica. La comunicación es la clave para la administración estratégica exitosa. A través de la participación en el proceso, es decir, a través del dialogo y la participación, tanto los gerentes como los empleados se comprometen a apoyar a la organización (Fred, 2013).

- **Beneficios financieros:** las investigaciones indican que las organizaciones que utilizan los conceptos de administración estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no lo hacen. Las empresas que utilizan los conceptos de administración estratégica muestran una mejoría significativa en áreas como ventas, rentabilidad y productividad en comparación con las empresas que no cuentan con actividades sistemáticas de planeación. Las empresas de alto desempeño tienden a llevar a cabo una planeación sistemática como preparación ante futuras fluctuaciones en sus ambientes externos e internos. Las empresas que cuentan con sistemas de planeación que se asemejan más a la teoría de administración estratégica, por lo general, exhiben un desempeño financiero a largo plazo superior, en relación con su industria. (Fred, 2013).
- **Beneficios no financieros:** además de ayudar las empresas a evitar un fracaso financiero, la administración estratégica ofrece otros

beneficios tangibles, como una mayor conciencia sobre las amenazas externas, mejor comprensión de las estrategias de los competidores, aumento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio y comprensión más clara de las relaciones entre el desempeño y las recompensas. La administración estratégica mejora las capacidades organizacionales de prevención de problemas, ya que fomenta la interacción entre los gerentes de todos los niveles divisionales y funcionales. Las empresas que han procurado a sus gerentes y empleados, que han cumplido con ellos los objetivos organizacionales, que los han empoderado para mejorar los productos o servicios y que han reconocido sus contribuciones, podrán contar con ellos en caso de necesitar su ayuda, gracias a esa interacción (Fred, 2013).

Para Fernández (2014) los beneficios para crear una gestión estratégica son:

- Mejora el desempeño de la organización.
- Tiene un efecto estimulante en las personas.
- Permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo, facilitando la dirección y liderazgo.
- Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones, como por ejemplo la asignación de recursos humanos, financieros, etc.
- Requiere mayor participación, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles, mejorar las habilidades de administración, entre otras.
- Aprovecha las oportunidades con acciones y proyectos estratégicos.

Mientras que para López (2013) los beneficios que produce la gestión estratégica son los siguientes:

- Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.
- Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.
- Introduce un conjunto de fuerzas decisivas en un negocio:

1. Simula el futuro.
2. Aplica el enfoque de sistemas.
3. Exige el establecimiento de objetivos.
4. Revela y aclara oportunidades y peligros futuros.
5. Proporciona la estructura para la toma de decisiones en toda la empresa
6. Sirve de base para otras funciones directivas.
7. Mide el desempeño.
8. Señala asuntos estratégicos
9. Brinda beneficios conductuales en diferentes áreas.
10. Mejora el canal de comunicación,
11. Capacitación de los directivos.
12. Incrementa el sentido de participación

Los beneficios que proporciona un modelo de gestión estratégica a las empresas son beneficios financieros, obtenidos de la rentabilidad y los beneficios no financieros, que comprenden las estrategias que minimizan las amenazas originarias del exterior. Los gerentes buscan la mejora de los objetivos organizacionales, así mismo la mejora de los productos y servicios que ofrecen, entre los beneficios que se destacan están la mejora del desempeño de la organización, enfrentar problemas organizacionales, pensar a futuro, aprovecha las oportunidades.

2.1.2. NIVELES DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

Según Thomson (2012) en las empresas existen distintos niveles de estrategia, normalmente diferenciamos tres tipos de niveles (Corporativo, Competitivo y

Funcional). Estas estrategias se relacionan entre sí, y a mayor nivel de coordinación y coherencia mayor será el éxito de la empresa.

- **Estrategia corporativa:** es una estrategia del nivel de negocios múltiples: cómo lograr una ventaja competitiva con una estrategia para negocios y mercados múltiples. Ésta consiste en impulsar el desempeño combinado del conjunto de negocios en que la compañía se diversificó y los medios de captar sinergias entre líneas de negocios para convertirlas en ventajas competitivas. La estrategia corporativa se refiere a las cuestiones de qué negocios conservar o eliminar, en qué mercados ingresar y qué forma de entrada se debe emplear (p. ej., mediante adquisición, alianza estratégica o franquicia). Se refiere al alcance de la empresa, y esto implica las estrategias de diversificación, estrategias de integración vertical y estrategias de expansión geográfica. Por lo general, los ejecutivos corporativos tienen la mayor responsabilidad de diseñar la estrategia corporativa y elegir entre las acciones recomendadas desde las áreas inferiores de la jerarquía administrativa. Los jefes de unidades clave también pueden influir en decisiones estratégicas que afecten a los negocios a su cargo. La junta de directores suele revisar y aprobar las decisiones estratégicas principales.
- **Estrategia competitiva:** A medida que las empresas mejoran en la ejecución de sus estrategias, desarrollan capacidades en el campo de ejecución de la estrategia al igual que crean otras capacidades organizacionales. Las capacidades superiores de ejecución de una estrategia permiten a las empresas aprovechar más sus recursos organizacionales y capacidades competitivas, de esta manera contribuyen al éxito del modelo de negocios de una empresa. Sin embargo, la excelencia en la ejecución de una estrategia es también una fuente más directa de ventajas competitivas, pues una ejecución de estrategias más eficiente y eficaz reduce costos y permite a las empresas producir más valor para los clientes. Las capacidades superiores de ejecución de una estrategia pueden asimismo permitir que una empresa reaccione con más rapidez ante los cambios del mercado y

vencer a sus competidores con nuevos productos y servicios. Esto posibilita que una empresa se beneficie de un periodo de predominio comercial sin competencia.

Como las capacidades de ejecución de la estrategia son capacidades socialmente complejas que se desarrollan con la experiencia durante periodos extensos, es difícil imitarlas. Y no hay sustituto para una buena ejecución de estrategias. Así, pueden ser una fuente de ventajas competitivas sustentables tan importante como las capacidades que impulsan las estrategias de una empresa. De hecho, pueden ser una forma mucho más importante de asegurar una ventaja competitiva respecto de los rivales en situaciones en que es relativamente fácil que éstos copien estrategias prometedoras. En estos casos, la única manera en que las empresas obtienen ventajas competitivas duraderas es ejecutar esto mejor que sus competidores.

Estrategia funcional: La función principal de las estrategias funcionales es agregar especificidad a la estrategia de negocios de una compañía. La responsabilidad principal de las estrategias funcionales dentro de un negocio por lo general se delega a los encargados de las funciones respectivas, con la aprobación final del gerente general de la unidad de negocios. Como las diferentes estrategias de nivel funcional deben ser compatibles con la estrategia global de negocios y entre sí para que tengan un impacto benéfico, el administrador general en ocasiones puede ejercer una influencia más fuerte sobre el contenido de las estrategias funcionales.

Para Cuervo (2013) si una organización produce un sólo producto o servicio, sus gerentes podrían desarrollar un plan estratégico único que abarcara todas sus actividades. Pero muchas organizaciones tienen varias líneas de negocios. Cada uno de estos negocios casi siempre exige una estrategia separada. Además, estas compañías de negocios diversos también tienen diferentes departamentos funcionales como finanzas y marketing que apoyan cada uno de sus negocios. Como resultado, distinguiremos entre estrategias a nivel corporativo, de negocio y funcional.

- **Estrategia a nivel corporativo.** Si una organización está en más de una línea de negocios, necesitará una estrategia a nivel corporativo. Esta estrategia busca dar respuesta a la pregunta ¿en qué negocios debemos participar? y la combinación de negocios más propicia.
- **Estrategia de negocios.** A este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica, es decir, en un entorno competitivo, ¿cómo debemos competir en cada uno de nuestros negocios? Para la organización pequeña con una sola línea de negocio, o la organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados, la estrategia a nivel de negocios es generalmente la misma que la estrategia corporativa de la organización.
- **Estrategia funcional.** La estrategia a nivel funcional buscar responder a la pregunta: ¿cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios? Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como producción, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo y finanzas, estas estrategias deben apoyar la estrategia a nivel de negocios (Cuervo, 2013).

Las organizaciones poseen diferentes niveles de estrategias entre las que se destacan la corporativa, la competitiva y la funcional, competitiva y funcional, estas ayudan a obtener mayor éxito a la empresa. La estrategia corporativa hace referencia a que ventaja conservar o eliminar, una de ellas puede ser a través de alianzas estratégicas; en cuanto a la estrategia competitiva esta trata de aprovechar las capacidades organizacionales, esta trata de evaluar los cambios del mercado; y la estrategia funcional agrega especificidad a los negocios de la compañía, así mismo se delega funciones a los miembros de la compañía.

2.1.3. SITUACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.3.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para Varo (1994) la etapa fundamental del proceso de planificación es el diagnóstico estratégico, que va a permitir la situación actual y con relación a su entorno. Esta evaluación constituye la base de un proceso formal, racional y analítico. El diagnóstico estratégico consiste en descubrir las amenazas y oportunidades del entorno y los puntos fuertes y débiles y construir la matriz DAFO.

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 principal objetivo del diagnóstico estratégico es el de identificar las influencias internas y externas capaces de llevar hacia el triunfo a la compañía; las influencias proceden de las siguientes direcciones: el ambiente externo de la compañía, con sus macros y micro componentes, es el portador de un cierto grado de dinamismo, complejidad y turbulencia, características capaces de generar oportunidades y amenazas a la compañía. Entre más turbulento sea el ambiente, más riesgo tendrá la empresa, pero ese dinamismo pronunciado puede indicar al mismo tiempo la aparición de oportunidades interesantes. Entre más estable es el ambiente, menos serán los riesgos, pero al mismo tiempo, habrá pocas y poco beneficiosas oportunidades (Sandoval Peralta & Sandoval Jasso, 2010) citado por (Jarquín & Palacios , 2015).

El diagnóstico empresarial permite evaluar, controlar y mejorar todas aquellas actividades que se realizan para la comprensión, control y predicción del desempeño organizacional; Armas y Artilles (2009) proponen una herramienta con base en la gestión de la información y el conocimiento en las empresas, como dos procesos que no pueden ser separados uno del otro. Asimismo, Bernal y Saavedra (2013), argumentan que los modelos e indicadores que utilizan los empresarios del sector de la industria de alimentos en Sinaloa para la toma de decisiones de inversión son la liquidez, la solvencia, rendimiento

operativo, programas de estímulos y análisis de la capacidad de los empleados, evolución de la posición competitiva y monitoreo de objetivos citado por (Bernal et. al, 2014).

El diagnóstico es una etapa de la planificación que sirve para realizar un análisis de los factores internos y externos de la compañía, permite evaluar y obtener información clave para ver la situación actual y medirla con la realidad del entorno, a través del diagnóstico, se puede realizar correcciones y tomar decisiones a futuro.

2.1.3.2. ANÁLISIS INTERNO

Para (Fred, 2013) un análisis interno consiste en estudiar los diferentes elementos o factores que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer los recursos y capacidades con los que ésta cuenta. Algunos de estos elementos o factores son:

- En el área administrativa: objetivos, estrategias, políticas, valores, cultura, estructura, planeación, organización, dirección, control, etc.
- En el área de marketing: ventas, producto, precio, distribución, promoción, publicidad, servicio al cliente, etc.
- En el área de finanzas: liquidez, rentabilidad, capital de trabajo, activos, pasivos, patrimonio, flujo de efectivo, etc.
- En el área de recursos humanos: contratación, capacitación, remuneración, incentivos, liderazgo, motivación, desempeño, etc.
- En el área de producción: disposición de planta, adquisición de insumos, control de existencias, subcontratación, eficiencia, tecnología, etc.

Rivera (2015) menciona que el análisis interno, en cualquier organización, reviste mucha importancia, tanto en la conducción de la organización como en el control e información de las operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa. Así mismo se ejecutan cada uno de estos componentes en una organización, con el fin de

obtener beneficios y ayudar a los recursos (humanos, materiales y financieros) disponibles con el fin de que sean utilizados en forma eficiente.

El análisis interno es aquel que consiste en la evaluación de los aspectos de las distintas áreas funcionales de la empresa (marketing, producción, finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo) con el fin de detectar los puntos fuertes y débiles que puedan dar lugar a ventajas o desventajas competitivas. Las fortalezas son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades y las debilidades son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas (Monferrer, 2013).

Realizar un análisis interno tiene como objetivo ulterior identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, y así poder establecer objetivos, y posteriormente formular estrategias, que permitan capitalizar dichas fortalezas o superar dichas debilidades, pero que a la vez tengan en cuenta los recursos y capacidades de la empresa (Fred, 2013).

Mediante el análisis interno se analizan los factores existentes en una empresa, este permite conducir a la organización, así mismo a través de este se puede hacer un correcto manejo de los recursos de la empresa, por medio del mismo se puede detectar las debilidades y las fortalezas con las que se cuenta; detectar las debilidades contribuirá a realizar mejoras para el crecimiento de la organización.

2.1.3.3. ANÁLISIS EXTERNO

Fred (2013) menciona que un análisis externo consiste en analizar las diferentes fuerzas o factores que puedan existir en el entorno de una empresa, con el fin de conocer los acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en éste. Algunas de estas fuerzas o factores son:

- Fuerzas económicas: tasa de crecimiento del producto nacional bruto, tasa de inflación, tasa de interés, etc.

- Fuerzas sociales: tasas de fecundidad, tasas de mortalidad, migraciones, etc.
- Fuerzas gubernamentales: regulaciones gubernamentales, leyes de patentes, leyes antimonopolio, etc.
- Fuerzas tecnológicas: nuevas maquinarias, nuevos procesos productivos, nuevos sistemas de comunicación, etc.
- Consumidores: necesidades, gustos, preferencias, deseos, hábitos de consumo, comportamientos de compra, etc.
- Competencia: recursos, capacidades, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas, debilidades, etc.

Realizar un análisis externo tiene como objetivo ulterior detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así poder establecer objetivos, y posteriormente formular estrategias, que permitan aprovechar dichas oportunidades o hacer frente a dichas amenazas (Fred, 2013).

Según Monferrer (2013) el análisis externo consiste en valorar tanto el entorno económico, político, social, cultural, tecnológico; con el fin de detectar las oportunidades de las cuales nos podemos aprovechar y las amenazas a las cuales deberemos hacer frente. Las oportunidades es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios. Y las amenazas se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

Kotler & Armstrong (2012) manifiestan que la compañía y todos los demás participantes operan en un macroentorno más grande de fuerzas que moldean oportunidades y plantean amenazas para la empresa.

- **Demografía:** El estudio de las poblaciones humanas en términos de magnitud, densidad, ubicación, edad, género, raza, ocupación y otros datos estadísticos.
- **Entorno económico:** Factores económicos que influyen en el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.
- **Entorno tecnológico:** Fuerzas que desarrollan nuevas tecnologías, por lo que crean nuevos productos y oportunidades de mercado.
- **Entorno político:** Leyes, dependencias gubernamentales y grupos de presión que influyen y ponen límites a diversas organizaciones e individuos en una sociedad.

El análisis externo permite descubrir las oportunidades existentes en la organización y las amenazas que podrían perjudicarla, un estudio de este podrá indicar los factores que pueden existir en el entorno de la empresa, estos son económico, gubernamental, tecnológico, consumidor y competencia.

2.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

De acuerdo con Hernández (2017) la planificación estratégica y el direccionamiento estratégico son enfoques que presentan variedad de opciones o esquemas; la dirección estratégica es un concepto más general que puede abarcar al primero. Establece que un resultado final de la dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización. Aunque no se puede negar la importancia de las áreas de dirección operativa, es vital reconocer que el alcance de la dirección estratégica; es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa. El objetivo principal de la dirección estratégica es formular las estrategias ajustadas al requerimiento de los mercados y orientar los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsible acontecimientos futuros que afecten o impacten a la organización.

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 (Quevedo & Rodríguez, 2008; Del Río, 2012; Salas et al., 2016).

La planificación estratégica y el direccionamiento estratégico son enfoques que presentan variedad de opciones o esquemas; la dirección estratégica es un concepto más general que puede abarcar al primero. Ansoff (1997), establece que un resultado final de la dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización. Aunque no se puede negar la importancia de las áreas de dirección operativa, es vital reconocer que el alcance de la dirección estratégica; es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa (Bustamante et al., 2017). El objetivo principal de la dirección estratégica es formular las estrategias ajustadas al requerimiento de los mercados y orientar los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsibles acontecimientos futuros que afecten o impacten a la organización (Arévalo et al., 2017; Álvarez & Bernal, 2017).

La dirección estratégica evoluciona hacia un enfoque cualitativamente superior el cual se le ha denominado Dirección Estratégica Integrada y que plantea la necesidad de la coordinación de todo el sistema de relaciones internas y externas de la organización para producir resultados sinérgicos de alto impacto económico y social. Los modelos de dirección estratégica Integrada se basan principalmente en la gestión de la cadena de valor de las organizaciones donde lo principal es satisfacer las necesidades de los clientes que son siempre crecientes. Estos modelos promueven la integración estratégica para lograr la coordinación de todos los procesos a través de las relaciones que agregan valor o refuerzan el cumplimiento de la misión para satisfacer las necesidades de los clientes (Echeverría et al., 2014).

El direccionamiento estratégico está conformado por principios como los valores, misión, visión, objetivos, estos le dan sustento a la dirección de las áreas operativas, a través de este se pueden realizar estrategias ajustadas a los requerimientos, además este le ayuda a dar vialidad a las áreas operativas, de tal forma que ayuda a orientar los planes, para prever acontecimientos futuros que afecten a la organización.

2.2.1. PROCESOS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.2.2. MISIÓN

La misión representa esta finalidad o propósito. En otras palabras, la misión es la razón esencial de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad. La misión organizacional no es definitiva ni estática, pues experimenta cambios a lo largo de la existencia de la organización. La misión incluye los objetivos esenciales del negocio, cada organización tiene una misión específica de la cual se derivan los objetivos organizacionales principales (Chiavenato, 2015).

La declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Las declaraciones de misión en los informes anuales o los sitios web de las empresas suelen ser muy breves; algunas comunican mejor que otras lo sustancial de la empresa. Una declaración de misión bien planteada debe emplear un lenguaje lo bastante específico para revelar la identidad propia de la compañía.

Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para:

- Identificar los productos o servicios de la compañía.
- Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
- Precisar su enfoque para agradar a los clientes.

- Otorgar a la compañía su identidad propia (Thomson, 2012).

Para Alvarado *et. al.* (2014) la misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.
- Lo que pretende hacer.
- Él para quien lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

La misión se formula en base a la finalidad que tiene la organización, y su papel que cumple en la sociedad; esta puede sufrir cambios, debido a que la organización puede ir mejorando sus propósitos corporativos, esta debe responder a las preguntas: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”, en la actualidad las empresas hacen uso de la tecnología y publican informes los cuales detallan el cumplimiento de sus proyectos, conceptualizado de manera clara que es la razón de ser de la organización.

2.2.3. VISIÓN

La visión es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, de lo que pretende ser. Muchas organizaciones exponen la visión como el proyecto que les gustaría ser dentro de cierto período; por ejemplo, cinco años. De esta manera, la visión organizacional indica cuáles son los objetivos que deben alcanzarse en los próximos cinco años, para orientar a sus miembros en cuanto al futuro que la organización pretende transformar. El concepto de visión remite necesariamente al concepto de objetivos organizacionales (Chiavenato, 2015).

La visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio. Así, una visión estratégica encamina

a una organización en un rumbo particular, proyectándola por él en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común. Las visiones bien concebidas son distintivas y específicas para una organización particular; evitan afirmaciones genéricas como “Seremos un líder global y la primera elección de los consumidores en todos los mercados que servimos”, lo que se aplicaría a cientos de organizaciones. Y tampoco son producto de un comité encargado de redactar una visión en un solo renglón, inocua pero bien intencionada, que gana aprobación por consenso de diversos grupos interesados. Las declaraciones de visión redactadas de forma elegante pero sin elementos específicos sobre el enfoque de producto/mercado/cliente/tecnología se quedan muy cortas respecto de lo que se requiere en una visión (Thomson, 2012).

De acuerdo con Gisbert (2016) la visión en la jerarquía de metas es el primer paso de una organización o empresa, así que puede señalarse que la visión de la empresa es cada una de las intenciones que tienen la empresa en el futuro. La visión de la empresa puede ser o no factible y dependerá de lo que pase con el resto de estrategias de la compañía.

La visión es lo que los objetivos de la organización proyectan conseguir en el futuro, o lo que se pretende ser, por lo general se formula a cinco años, está fundamentada en los objetivos organizacionales, debe ser estrictamente concreta, clara, elegante, así mismo encaminar al personal a trabajar por el bien común de la empresa; no debe de contener elementos específicos sobre el producto o servicio que brinda la compañía, mercado, entre otros.

2.2.4. OBJETIVOS

Para Thomson (2012) el propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución. Los objetivos concretos y mensurables son valiosos para la administración por tres razones:

- 1) Centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización,
- 2) Sirven como *patrones de medida* para rastrear el desempeño y los avances de una compañía,
- 3) Motivan e inspiran a los empleados a esforzarse más. Lo ideal es que los administradores formulen objetivos desafiantes pero factibles, que procuren que la organización se estire para alcanzar todo su potencial.

Según Chiavenato (2015) toda organización requiere alguna finalidad, algún concepto de por qué de su existencia y de lo que va a realizar, deben definirse las metas, los objetivos y ambiente interno que necesitan los participantes, de los que depende para alcanzar sus fines. Los objetivos son las metas colectivas de acuerdo con la significación social. Las empresas son unidades sociales que procuran objetivos específicos: su razón de ser es servir a estos objetivos, para una organización un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse.

Chiavenato (2015) determina que los objetivos naturales de una empresa son:

1. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios en la sociedad.
2. Proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción.
3. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
4. Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
5. Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas.

De acuerdo con el Servicio Nacional de Aprendizaje (2014) los objetivos son la expresión de un propósito que se espera lograr en determinado tiempo, con recursos teóricos, metodológicos y más, dedicados al proceso de investigación. El establecimiento de los objetivos es parte fundamental en cualquier estudio, ya que son los puntos de referencia o señalamientos que guían el desarrollo de

una investigación y a su logro se dirigen todos los esfuerzos. Del logro de los objetivos depende el resultado de la investigación.

La consecución de las metas organizacionales se llevan a cabo a través de objetivos, para esto se debe de considerar que los mismos estén bien formulados y encaminados a la obtención de resultados, de tal forma que todos quienes están inmersos en la empresa pongan sus esfuerzos para el logro de lo propuesto, e estos se debe trabajar de forma colectiva. Los objetivos no son estáticos son dinámicos, pues están en continua evolución, alterando las relaciones (externas) de la empresa con el ambiente y con sus miembros (internas), y son evaluados y modificados constantemente en función de los cambios del medio y de la organización interna de los miembros.

2.3. ESTRATEGIAS

Buitrago (2007) citado por Castellanos et. al. (2014) expone que toda decisión estratégica dentro de las organizaciones define el camino que se debe seguir para “asegurar las condiciones de supervivencia, crecimiento y rentabilidad sostenida” de la misma. Como se desconoce el futuro del entorno empresarial, tales decisiones se toman bajo condiciones de incertidumbre y riesgo.

Para Sablón et. al. (2017) en los momentos actuales, las empresas no pueden competir por si solas, sino que se deben integrar con otros actores para mantenerse en el mercado de forma competitiva. Debido a este cambio en los negocios se necesita una estrategia que contribuya a la interrelación empresarial.

De acuerdo con Porter (2015) la competitividad determina el éxito o fracaso de las empresas. También establece la conveniencia de las actividades que favorecen su desempeño como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación. La estrategia coadyuva en la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es lograr que la empresa alcance una posición rentable y sustentable tomando en cuenta a las fuerzas que rigen la competencia de la industria.

Las estrategias son usadas para la lograr el crecimiento, la supervivencia, así mismo la obtención de rentabilidad, actualmente las empresas se ven obligadas a integrar este tipo de herramienta, la cual le permite la contribuir al crecimiento de los negocios, esto les permitirá la permanencia en el mercado; su uso está basado en relación al fin, deben de ser formuladas de tal forma que el alcance sea rentable y sustentable.

2.3.1. IMPORTANCIA DE LAS ESTRATÉGIAS

La estrategia es importante ya que emerge continuamente en las empresas, en la medida que las personas respondan y reinterpreten su sentido de identidad y el propósito de la organización. Es algo sólidamente argumentado que debe iniciarse con un plan que sea luego lo bastante flexible para cambiarlo a medida que avance y se ponga en práctica, lo que permite evolucionar en respuesta a los cambios del entorno

En consecuencia, la esencia de la estrategia, ya sea militar, diplomática, de negocios, deportiva o política, es construir una posición que sea tan sólida y a la vez potencialmente flexible en ciertas áreas para alcanzar las metas organizacionales a pesar de lo imprevisible. La razón determinante es que la estrategia no se desenvuelve en el ámbito temporal de lo actual; por el contrario, su campo de acción es el futuro, tanto en el tiempo como en el uso y previsión de los recursos considerados. Sin duda alguna, un mayor nivel de claridad al articular la estrategia, permitirá instaurarla más profundamente en los hábitos de la organización y en las mentes de sus creadores (Zúñiga & Reina, 2015).

Las empresas deben redistribuir, reajustar y adecuar los recursos disponibles a los objetivos y las oportunidades que brinda el ambiente de tarea. Cada empresa trata de desarrollar sus negocios y operaciones de manera coherente y consistente mediante la aplicación de diversos estándares de estrategias. Al acelerarse los cambios en el ambiente de tarea de la empresa, se origina una creciente presión que exige mucha capacidad para anticiparse a ellos y aprovechar de inmediato las nuevas oportunidades, así como capacidad de actuar con flexibilidad para contrarrestar las amenazas y presiones

ambientales. La estrategia empresarial es el primer y principal paso que debe dar la empresa para lograr esta capacidad de maniobra (Chiavenato, 2015).

Es brindar a la empresa u organización una guía útil acerca de cómo afrontar los retos o metas que se presentan en los diferentes mercados, sobrevivir a los ataques de la competencia así como a las crisis en las economías y lograr obtener la mayor experiencia posible sin dejar de crear y ser rentable. Las estrategias por ser flexibles y cónsonas con los cambios del entorno, comienzan a tener especificidad en las organizaciones para lograr la máxima eficiencia, competitividad, y estar en condiciones de dar respuestas a los lineamientos del mercado para poder posicionarse (Pérez, 2015).

Las estrategias son en gran medida parte fundamental de las empresas, debido a que brindan oportunidades ya que el entorno organizacional constantemente está evolucionando, la importancia radica en asegurar la estabilidad y la permanencia en el mercado y a su vez el éxito en el mismo, también colabora a la mejora de procesos organizacionales, entre otros. Su campo de acción es a futuro, debido a que se utiliza para prevenir y anticiparse a situaciones que se puedan presentar, esto ayuda a actuar ante posibles escenarios que afectar a las compañías.

2.3.2. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

La administración comprende decidir qué tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarlas, asignar los recursos que permitan llevarlas a cabo y, luego, supervisar la evolución para asegurarse de que se hagan (Conteras, 2015).

La estrategia representa "aquello que " la empresa desea realizar, cuál es el negocio que pretende llevar a cabo, cuál es el rumbo que va a seguir. El núcleo de la administración estratégica es la preparación para el mañana: busca orientar a la empresa frente al futuro, no para anticipar todos los acontecimientos, sino para que la empresa pueda dirigirse hacia sus objetivos consciente y sistemáticamente, basándose en análisis reales y metódicos de sus propias condiciones y posibilidades, y del contexto ambiental donde opera,

ya que el futuro de la empresa no puede ser previsto, sino que debe ser creado (Conteras, 2015).

La administración de la estrategia puede definirse como la función de la administración de la cúpula -pues se aborda en el nivel institucional de la empresa, que analiza, desarrolla y modifica los procesos internos y externos de la empresa para que sea eficiente y eficaz en condiciones constantemente variables. La administración estratégica formula e implementa la estrategia empresarial como un conjunto de decisiones unificado, amplio e integrado que intenta conseguir los objetivos de la empresa (Chiavenato, 2013).

La administración está enfocada en el uso eficiente de los recursos, esto asegura la productividad de todas las áreas de esta manera se asignan recursos para llevar a cabo ciertas actividades organizacionales, de esta manera a través de las estrategias se pueden mejorar los procesos y realizar tomas importantes integrando a todos los componentes de la empresa, este tipo de estrategia ayuda a la mejora del ambiente donde opera.

2.3.3. ESTRATEGIAS FODA

El análisis FODA implica más que la elaboración de cuatro listas; sus dos partes más importantes son llegar a conclusiones a partir de sus listas sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas para que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes y para defenderse de las amenazas externas (Thomson, 2012).

La parte final del análisis FODA es traducir el diagnóstico de la situación en acciones para mejorar la estrategia y los prospectos de negocios. Las fortalezas de recursos de una empresa siempre deben conformar las bases de la estrategia; confiar en gran medida en los mejores activos competitivos es la ruta más segura para atraer clientes y competir con éxito con los rivales. Por regla general, las estrategias que implican fuertes exigencias en áreas donde la compañía es más débil o no tiene una capacidad demostrada no son fiables y deben evitarse. En otras palabras, la administración debe corregir las

debilidades competitivas que hagan vulnerable a la empresa, reduzcan su rentabilidad o la descalifiquen para aprovechar una oportunidad atractiva. Además, la estrategia debe dedicarse a capturar las oportunidades comerciales más atractivas y ajustadas al conjunto de competencias de la empresa. La atención que se dedique a defenderse de las amenazas externas a la posición comercial y al desempeño futuro de la empresa depende de su grado de vulnerabilidad, de las acciones defensivas que existan para menguar sus efectos y de que los costos de dichas acciones representen el mejor uso de sus activos competitivos (Thomson, 2012).

El FODA, es conocido como el método general de la planeación estratégica aceptado universalmente, y definido como “una forma estructurada de elaborar un diagnóstico concreto de la realidad interna de una organización y su relación con el medio externo en el cual se desenvuelve” (Medianero Burga, 2010, pág. 43). Una definición clara de la misión y visión en una organización son el soporte para el establecimiento de los objetivos y estrategias junto con una adecuada identificación de los factores internos y externos. Éstas se establecen con la intención de capitalizar las fortalezas internas y superar las debilidades, tratando de aprovechar las oportunidades externas y neutralizar las amenazas (Manzano, 2015).

- Fortalezas: ventajas que permiten que la organización aproveche una oportunidad o haga frente a una amenaza.
- Oportunidades: factores del entorno que, si son aprovechados adecuadamente, pueden proporcionar ciertas ventajas y/o beneficios.
- Debilidades: limitaciones que impiden que la organización haga frente a una amenaza o aproveche una oportunidad.
- Amenazas: factores del entorno que pueden afectar a la capacidad de la organización para servir a sus mercados (Gonzales, 2014).

La estrategia FODA es una de las herramientas más usada en las empresas, incluye una lista de factores de cuatro componentes que se realizan por medio de un diagnóstico de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas,

evaluando así factores tanto internos como externos, considerándose como un instrumento de la planeación, por medio de la cual la empresa puede detectar falencias y realizar mejoras para potencializar sus fortalezas y aprovechar sus oportunidades; mediante la implementación de las mismas se puede ejecutar acciones estratégicas, la detección de fortalezas colabora a aprovechar y hacer un buen uso de los recursos, mientras que al detectar de amenazas se deben de prevenir para que la compañía valla convirtiéndolas en aspectos que puedan beneficiarla y así obtener resultados favorables.

2.4. PLAN OPERATIVO

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar, y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos, se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones y los sistemas de información para lograr el éxito de la organización. El termino de administración estratégica es sinónimo del termino planeación estratégica. Este último se utiliza con frecuencia en el mundo de los negocios (Fred, 2013).

La planeación operacional se preocupa básicamente por el “qué hacer” y por el “cómo hacer”. Se refiere de manera específica a las tareas operacionales realizadas por el nivel operacional. Al estar fundada en la lógica del sistema cerrado, la planeación operacional se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados. Mediante la planeación operacional, los administradores conciben y determinan acciones futuras en el nivel operacional que conduzcan con éxito al alcance de los objetivos de la empresa. Dado el grado de libertad en la ejecución de tareas y operaciones en el nivel operacional es pequeño y limitado, la planeación operacional se caracteriza por la forma detallada en que establece las tareas y operaciones, por el carácter inmediatista –centrándose sólo a corto plazo- y por la amplitud total que aborda una sola tarea u operación (Chiavenato, 2015).

La planeación operacional se puede concebir como un sistema: comienza por los objetivos establecidos por la planeación táctica, desarrolla planes y procedimientos detallados y proporciona información de retroalimentación para

proporcionar medios y condiciones que optimicen y maximicen los resultados. La planeación operacional está constituida por numerosos planes operacionales que proliferan en las áreas y funciones de la empresa: producción u operaciones, finanzas, mercadología, recursos humanos, etc. En el fondo, los planes operacionales preservan la administración mediante la rutina, al asegurar que todos ejecuten las tareas y operaciones de acuerdo con los procedimientos establecidos por la empresa para alcanzar sus objetivos (Chiavenato, 2015).

Para la Universidad de San Carlos de Guatemala (2014) son programas concretos de acciones de corto plazo; que emerge del plan de largo plazo y contiene los elementos (estrategia, objetivo, meta y acción) que permiten la asignación de recursos (humanos y materiales) a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas de la programación anual. Herramienta de planificación que permite vincular y ordenar de manera coherente las políticas, estrategias y actividades.

El plan operativo es una herramienta administrativa que permite a las organizaciones, permite formular y tomar decisiones que permitan el alcance de los objetivos, da estabilidad a las finanzas, la contabilidad y el marketing, permite asegurar el éxito de la organización, para ello se debe de realizar las siguientes preguntas “¿qué hacer? Y ¿cómo hacerlo?” A través del plan estratégico se busca el logro de resultados, a través de tareas, operaciones y procedimientos detallados; incluye elementos importantes como la misión, visión, objetivos y políticas organizacionales.

2.4.1. IMPORTANCIA DEL PLAN OPERATIVO

Aguirre & Armijos (2015) mencionan que las organizaciones deben de planificar para controlar, a pesar de que se proclama para la planificación estratégica la finalidad de motivar, estimar la participación y facilitar el consenso, la finalidad del control no ha sido nunca ajena a la planificación (frecuentemente se habla de “planificación y control”). La planificación ha tenido frecuentemente una connotación de “actividad por la cual el hombre en sociedad intenta controlarse a sí mismo y conformar su futuro colectivo con el poder de su razón”. Se

pretende, pues, extender dicho control no solo al interior de la organización, sino también a su entorno.

Las indicadas pueden considerarse las cuatro finalidades fundamentales de la planificación. Aunque no sean mutuamente excluyentes, sí es posible que en ciertos casos alguna de las finalidades tenga una mayor relevancia sobre las demás, dando lugar a procesos de planificación estratégica centrados bien en la previsión del futuro (finalidades de previsión del futuro y de racionalidad), bien en el control (finalidades de coordinación y control) (Aguirre & Armijos, 2015).

La planeación estratégica es importante debido a que cumple las siguientes etapas:

- Determinación de los objetivos empresariales.
- Análisis ambiental externo.
- Análisis organizacional interno.
- Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial.
- Elaboración de la planeación estratégica.
- Implementación mediante planes tácticos y operacionales (Chiavenato, 2015).

De acuerdo con la Universidad de San Carlos de Guatemala (2014) la herramienta del POA, permite optimizar el uso de los recursos disponibles y el cumplimiento de las metas trazadas; ayuda a organizar y controlar el desarrollo de las actividades cotidianas, y permite darle seguimiento y evaluación a la programación de actividades. Identifica los cursos de acción en la ejecución, de corto plazo que tienda al logro de objetivos institucionales y el cumplimiento de su mandato constitucional.

En la actualidad las empresa buscan competir en el mercado, la implementación de un plan estratégico aportara a planificar, así mismo

controlar las actividades y tareas organizacionales, ayuda a la previsión de acontecimientos futuros, de tal forma ayuda a determinar objetivos empresariales, ayuda a realizar un análisis externo e interno de la organización, así como la formulación y elección de la estrategia óptima.

2.4.2. OBJETIVOS DEL PLAN OPERATIVO

El objetivo del plan operativo es la formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas de una empresa a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias de alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir (Fred, 2013).

Un sistema de control efectivo permite medir constantemente los resultados obtenidos; así, cuando éstos no son favorables es posible aplicar los correctivos necesarios para lograr el plan estratégico propuesto. El uso y combinación de diferentes tipos de herramientas de control permiten detectar desviaciones y así como el origen de las mismas indistintamente del nivel organizacional en el cual se presenten, coadyuvando de esta forma con la consecución de los objetivos estratégicos (Ferrer & Quintero, 2015).

Dentro de los objetivos del Plan Operativo Anual Institucional (POAI) se encuentran los siguientes: orientar los procesos de trabajos, convirtiendo los propósitos institucionales en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo; contribuyendo, de manera efectiva al fortalecimiento institucional y a elevar el ordenamiento, la calidad y la transparencia del gasto (Universidad Católica Andrés Bello, 2015).

2.4.3. METAS

Las metas constituyen representaciones de estados internos deseados (Austin & Vancouver, 1996), Elliot y Fryer (2008) proponen un conjunto de consideraciones sobre aquello que las caracteriza: en primer lugar, una meta es una representación mental que se focaliza en un objeto, entendiendo este como entidad, experiencia, característica o evento; en segundo lugar, la meta

cumple la función de guía u orientación del comportamiento; en tercer lugar, esta se centra en el futuro (a corto y largo plazo); y finalmente, se caracteriza porque el organismo está comprometido a aproximarse a ella. Adicionalmente, la meta forma parte de una estructura de conocimiento jerárquica y dinámica, puesto que puede contener debajo de sí misma submetas que la conforman y que permiten alcanzar una meta de orden superior (Austin & Vancouver, 1996).

Son más abarcadoras y generales, al redactarse se incluyen todos los aspectos o componentes de un programa o de un curso, proveen una dirección global para el programa o curso, toman más tiempo en completarse, deben ser simples y concisas. Las metas son amplias, a grandes rasgos, presentan intenciones generales; son intangibles; y son abstractas. La meta es donde queremos estar y no pueden ser validadas como tal (Rodríguez & Fuentes, 2015).

El éxito se funda en metas; todo lo demás son palabras. Todos los triunfadores están intensamente orientados a una meta. Saben lo que quieren y se concentran resueltamente en alcanzarlo, un día tras otro. Nuestra habilidad para fijarnos metas es la llave maestra para alcanzar el éxito. Establecer metas abre nuestra mente positiva y libera ideas y energía para alcanzarlas. En cambio, cuando no tenemos metas, únicamente nos dejamos arrastrar por las corrientes de la vida. Con metas, volamos como una flecha, directos y sin fallos, hasta nuestro objetivo (Tracy, 2018).

El éxito de las organizaciones se evalúa a través de la consecución de las metas, para esto se debe considerar que para obtenerlas se debe de pasar por un sin número de parámetros; cada uno de los miembros, desde la gerencia, hasta los subordinados de la empresa son encargados de cooperar, en todas las actividades para la finalización del curso de ellas. El éxito está fundamentado en las metas.

2.4.4. HERRAMIENTA 5W+41H

5W1H significa las seis palabras con que comienzan las preguntas que deben responderse para describir completamente un hecho: qué, cuándo, dónde,

quién, por qué y cómo (what, when, where, who, why, y how). Se recomienda que al enfrentarse a un problema se formulen estas preguntas para comprender los hechos sin ninguna omisión. ¿Qué problema se tiene? ¿Cuándo ocurre? ¿Dónde ocurre? ¿Quién es responsable? ¿Por qué ocurre? ¿Cómo ocurre? (Cabrera, 2014).

Se elabora un proyecto de mejora empleando la técnica de las 5W (What, Who, Why, Where, When) y la 1H (How) para cada una de las prioridades identificadas con anterioridad, y se proponen indicadores de gestión propios de la actividad preventiva laboral que permiten el monitoreo de la implementación de las acciones y contribuyen a establecer el avance continuo del proceso de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (Pérez et. al, 2017).

Según Ugarte (2015) una organización debe asumir compromisos solo en los procesos que generen valor y se encuentren más maduros. Bajo esta premisa, es necesario recopilar información estadística respecto de indicadores de atención existentes, caso contrario es recomendable crear o adaptar las tecnologías para lograr contar con dicho insumo; pero no entendamos esto como una limitante, sino, por el contrario, como el estudio y fortalecimiento de factores internos, y justamente para ello se establecen indicadores de calidad. Los indicadores de calidad por sí solos suponen una herramienta para medir y hacer seguimiento del comportamiento de ciertas variables propias de un proceso. Estos deben tener las siguientes características:

- Se debe definir qué se mide, cómo y cuándo (herramienta 5W+1H⁵).
- Se deben asignar responsables.
- Deben ser sensibles.
- Pueden ser valores absolutos o relativo

La elaboración de esta matriz se realiza para la formulación de estrategias y se saca realiza a partir de un cuadro en el que se plantean cinco preguntas (qué, cuándo, dónde, quién, por qué y cómo), a través de esta se mide el

comportamiento de variables, además aportan avances a la mejora de la gestión y de los procesos organizacionales.

2.5. CONTROL ESTRATÉGICO

Para Fred (2013) la función de control de la administración comprende las actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas. Todos los gerentes de una organización tienen responsabilidades de control, como realizar evaluaciones de desempeño y aplicar las medidas necesarias para minimizar deficiencia. Esta función es muy importante, en especial para la evaluación eficaz de la estrategia. El control consta de cuatro pasos fundamentales:

1. Establecer normas de desempeño,
2. Medir el desempeño individual y de la organización,
3. Comparar el desempeño real con las normas de desempeño establecidas,
4. Tomar acciones correctivas.

Según Díaz (2014) el control estratégico está considerado como una nueva filosofía de la dirección contemporánea donde el mismo debería centrarse sobre varios puntos entre ellos, cuáles son las hipótesis fundamentales sobre las que se basa la estrategia; los factores críticos para el éxito de la empresa, las principales competencias distintivas y los resultados esperados. Al analizar varias definiciones de control estratégico, se puede percibir la evolución que ha ido experimentando el concepto del enfoque tradicional de control como función a los más modernos, de procesos, extrayendo una serie de aspectos de gran importancia para la presente investigación, entre los que se destacan:

- El reconocimiento del control estratégico como un proceso y de que la planeación estratégica, sus objetivos y las estrategias constituyen las categorías rectoras, se considera y enaltece su carácter proactivo.

- La transición del control estratégico se ha involucrado con las actividades de comprobación, análisis de presupuestos, análisis de desviaciones, entre otras, todas con carácter retrospectivo, a la del diagnóstico y evaluación sistemática del desempeño de las organizaciones para que de forma proactiva se adopten las acciones correctivas y aceptación al cambio, conduciendo al cumplimiento exitoso de sus metas, partiendo de sus objetivos estratégicos y el seguimiento de sus factores críticos de éxitos con la eficiencia, eficacia y efectividad requerida

De acuerdo Hernández y Portofilipe (2013) con es la rama de calidad que consiste en la colecta, análisis e interpretación de datos, establecimiento de calidades, comparación de desempeños, verificación de desvíos, todo eso para su utilización en las actividades de mejoría y control de calidad de productos, servicios y diagnóstico de defectos.

El control es considerado un aspecto importante de la administración, por medio del mismo se mide el desempeño de las actividades ejecutadas, y así verificar la eficiencia de los procesos, el control estratégico esta dado en establecer normas el trabajo, medirlo, compararlas normas establecidos, así como tomar acciones correctivas. El proceso de la planeación estratégica incluye el reconocimiento de objetivos, y la proactividad de los mismos.

2.5.1. PROCESOS DEL CONTROL ESTRATÉGICO

El proceso estratégico es un sistema de actividad humana que consta de cuatro grandes procesos: planeamiento estratégico, organización y arquitectura estratégica, dirección estratégica y control estratégico. El planeamiento es el proceso de análisis y síntesis que facilita la elección de cursos de acción, a través de identificar los componentes del sector, exponer los valores directivos, trazar oportunidades y riesgos, visualizar fortalezas y debilidades, definir la misión, especificar estrategias factibles y deseables y proponer alternativas de mejora y desarrollo (Acevedo & Linares, 2014).

La planeación establece las metas y las acciones para el futuro inmediato (planeación operativa) o a largo plazo (planeación estratégica). • El control cibernético consiste en un sistema de apoyo a las decisiones que detecta variaciones desfavorables y modifica la situación que ha causado dichas desviaciones, tales como los presupuestos, las medidas financieras, las medidas no financieras e híbridos (medidas financieras y no financieras). • Los controles de recompensa y compensación se basan en la motivación y el desempeño de los individuos y los grupos organizacionales al alcanzar una congruencia entre las metas personales y aquellas de la organización. • Los controles administrativos dirigen el comportamiento de los empleados a través de la organización de grupos e individuos, especificando cómo deben ser desempeñadas las tareas y cuáles comportamientos deben ser realizados o no. • Por último, los controles culturales regulan el comportamiento de los miembros de la organización basados en el conjunto de valores, creencias y normas sociales que comparten los empleados (Hernández, 2017).

Es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral. Todos los gerentes deberían controlar, aun cuando piensen que sus unidades están trabajando según lo planeado; no pueden saber realmente cómo se están desempeñando las unidades a menos que hayan evaluado cuáles actividades se han realizado y hayan comparado el desempeño real contra el estándar deseado. Los controles efectivos garantizan que las tareas se completen de tal manera que se logren los objetivos. La efectividad de los controles se determina si se sabe qué tanto ayudan a los empleados y los gerentes a alcanzar sus objetivos (Robbins & Coulter, 2010).

El control es importante debido a que se puede planear, se puede crear una estructura organizacional para facilitar el logro eficiente de las metas y se puede motivar a los empleados mediante un liderazgo efectivo. Pero no hay garantía de que las actividades vayan como se planeó y que, de hecho, se estén logrando los objetivos para los que tanto empleados como gerentes están trabajando. De tal suerte que el control es importante porque ayuda a los gerentes a saber si se están cumpliendo las metas organizacionales, y de no ser así, las razones por las que no se están cumpliendo. El valor de la función de control se puede ver en tres áreas específicas: planeación, otorgamiento de

facultad de decisión a los empleados y protección del lugar de trabajo (Robbins & Coulter, 2010).

El control estratégico se basa a la ejecución de acciones correctivas ya sea ésta a corto o largo plazo, es vital hacer un análisis de las oportunidades y riesgos para reconocer las posibles modificaciones para la mejora y desarrollo. Los controles administrativos dirigen el comportamiento de los empleados y de todos los miembros de la organización, de tal forma que puedan medir el desempeño a través de tareas específicas.

2.5.2. CIRCULO DEMING

Deming impulsó a los japoneses a adoptar un enfoque sistemático para la solución de problemas. El enfoque, conocido como el Círculo de Deming o PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), impulsó también a la alta gerencia a participar más activamente en los programas de mejora de calidad de la compañía (Guajardo, 2008).

El círculo de Deming es un poderoso instrumento en el mejoramiento continuo y en el proceso de diseño y de fabricación. Además, los trabajadores sienten que no sólo desarrollan un trabajo rutinario, sino que su desempeño es importante porque participan activamente en el trabajo de la planeación (Alonso & Ocegueda, 2006).

El ciclo de Deming, es un elemento fundamental en la gestión de las organizaciones innovadoras. Esta metodología puede ser utilizada tanto para la mejora reactiva, es decir, mediante decisiones profesionales frente a situaciones cambiantes, como para sistematizar reacciones y buscar soluciones racionales a los problemas. En la resolución de los problemas permite conocer las causas que lo generan, para después atacarlas y de esta forma disminuir o erradicar los efectos que influyen de manera directa o indirecta en la ausencia de la calidad, obteniendo una mayor efectividad y eficiencia en el desempeño (Mora, 2003).

Para Guajardo (2008) el Círculo de Deming representa los pasos de un cambio planeado, donde las decisiones se toman científicamente, y no con base en apreciaciones. El círculo de la calidad consiste en cuatro etapas:

PLANEAR. - En ella se desarrollan las siguientes actividades:

- Primero se definen la visión o metas: dónde se quiere estar en un tiempo (lugar, posición en la compañía o ingresos); en otras palabras, se establece el objetivo de la mejora.
- Establecido el objetivo, la persona realiza el diagnóstico para determinar su situación actual en todos los aspectos o definir su problemática o áreas de mejora, seleccionando las más importantes o las que más impacto tengan en su vida.
- Posteriormente, se define una teoría de solución que permite llevar a la variable a mejorar a un punto óptimo.
- Finalmente, se define un plan de trabajo a implementar y se prueba la teoría de solución.

HACER. – En esta etapa, básicamente se pone en práctica el plan de trabajo planeado, estableciendo algún control de seguimiento para asegurar el apego al programa. Para llevar el control de la implantación, existen herramientas como la Gráfica de Gantt o la Lista de verificación de tareas realizadas, que permiten observar claramente el avance del proceso.

VERIFICAR. – Se lleva a cabo la verificación, en la que se validan los resultados obtenidos y se comparan con los planeados. Para realizarla, es importante que se hayan establecido indicadores de resultados ya que “lo que no se puede medir no se puede mejorar, al menos en forma sistemática”.

ACTUAR. – Para concluir las etapas del ciclo de la calidad, se actúa. Esto quiere decir que, si al verificar los resultados, se lograron los beneficios deseados, es importante sistematizar y documentar los cambios realizados para asegurar la continuidad de los beneficios. Si, por el contrario, no se

lograron los resultados, se actúa replanteando la teoría de solución hasta lograr los beneficios esperados.

El círculo Deming es una herramienta de mejora continua, creada por Edwards Deming, sirve para realizar seguimiento a todas las actividades, ayuda a la resolución de problemas en la gestión de las empresas, comprende de las etapas de planificar, actuar, verificar y hacer.

2.6. PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE YUCA

2.6.1. PRODUCCIÓN DE YUCA

Figuroa (2012) citado por (Guzmán, Cevallos, & Solórzano, 2015) la yuca es un cultivo de raíz tradicional. Por mucho tiempo fue olvidado por la ciencia moderna; actualmente, es considerado, la mejor apuesta para los agricultores en África subsahariana para vencer el cambio climático, de acuerdo con un nuevo estudio realizado por un grupo de científicos de clima.

Para Aristizábal y Sánchez (2007) citado por (Guzmán, Cevallos, & Solórzano, 2015) la yuca ha sido desde hace mucho tiempo una valiosa fuente alimenticia, de empleos y de ingresos para muchas comunidades agrícolas de países en vías de desarrollo principalmente de África, Asia y América Latina. El cultivo de la yuca evoluciona no solo en términos de las tecnologías requeridas para su producción sino también en las fases de posproducción.

De acuerdo con el INIAP (2015) esta desarrolla investigaciones en este cultivo y genera recomendaciones para evitar la perecibilidad, estacionalidad y variabilidad. Con el fin de mejorar el nivel de vida del productor. En el Ecuador, la yuca es un cultivo tradicional de gran importancia por los diferentes usos que se da a la raíz de este rubro; la yuca además es utilizada como materia prima para industrias locales (textiles, balanceados), aporta con carbohidratos en la dieta diaria en el consumo humano y actualmente es un producto de exportación.

La yuca es empleada por muchos agricultores para la alimentación de sus hogares, debido a que es una valiosa fuente alimenticia debido a su importante

fuentes de carbohidratos, a su vez les proporciona ingresos económicos a comunidades que se dedican a esta actividad, este es un cultivo tradicional en Ecuador.

2.6.2. COMERCIALIZACIÓN DE YUCA

Luego de que el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) anunciara que Santo Domingo era el mayor productor de yuca en el Ecuador surgió la curiosidad por saber dónde se cultivaba este tubérculo, tan apetecido por los habitantes de la tierra Tsáchila.

La superficie dedicada a su siembra en la provincia asciende a 2.594 hectáreas. La mayor parte de esa área está en Nuevo Israel, así como en la vía que conduce a la comuna Colorados del Búa, en decenas de propiedades ubicadas en la vía a El Carmen, en San Jacinto del Búa, San Gabriel del Baba, Puerto Limón y Julio Moreno Espinosa.

Pero, el producto no sólo sirve para el consumo nacional. Aníbal Tapia, de Nuevo Israel, lo exporta por más de 6 años, que él califica como “buenos”, aunque reconoce que, como en todo, hay tiempos de bonanza y tiempos difíciles. Afirma que durante este lapso, el precio del saco ha oscilado entre dos y nueve dólares (La Hora, 2018).

Otro caso es el de Roberto Flor, productor del km 16 ½ de la vía a Quevedo, quien asegura que la yuca tiene un buen mercado y que por eso decidió dedicar parte de sus terrenos a su siembra, y lo seguirá haciendo. Destaca de Santo Domingo su buen clima, lo que permite que en cualquier sitio de la zona se desarrolle este cultivo. Otro aspecto importante es que la mayoría de productores en Santo Domingo no son grandes, sino medianos y pequeños, y son quienes mueven el mercado (La Hora, 2018).

El Ecuador exporta yuca a Europa, Costa Rica es el mayor proveedor en estos momentos. Sólo cuando tiene tiempos de baja ese país centroamericano entra la producción local porque para los comerciantes del Viejo Continente es más barato llevar el producto desde la nación ‘tica’, debido a que tarda 13 días en llegar la carga, mientras que desde el territorio nacional el viaje dura 28 días.

En promedio, una caja de yuca nacional de 50 libras se cotiza en 12 euros en Europa, a donde Santo Domingo exporta entre tres a cuatro contenedores semanales (La Hora, 2018).

Pero, el mercado más deseado por los productores es el americano, ya que es el que mejor paga si se toma en cuenta que el embarque demora menos días en llegar y por lo tanto se paga menos por ese concepto. Una caja de 40 libras está en 6,50 dólares. En los últimos años ha crecido la exportación para Europa, ya que en España e Italia residen latinos, que son quienes más la consumen”, argumenta Roberto Flor, productor de yuca. El cultivo y exportación de este producto también genera fuentes de empleo. Un trabajador recibe tres dólares por caja, por limpiar, lavar y parafinar la yuca (La Hora, 2018).

Según Roberto Flor, una hectárea de yuca requiere de dos personas para el cuidado. En total el productor invierte en mano de obra 700 dólares por hectárea hasta que salga el producto. Familias como la de Cristina Mora dedican su actividad a empacar la yuca para la exportación. “Es nuestra fuente de ingresos y con esto nos ayudamos para los gastos”, el rendimiento es de 7.12 toneladas métricas por hectárea, y la producción equivale al 21,69% del total nacional, acotó (La Hora, 2018).

De acuerdo con Sabando (2017) el almidón de yuca es de constante producción en Ecuador, aprovechando los suelos de las regiones de Manabí que sin problema alguno producen yuca en todas las estaciones. Este almidón, ha sido producido en rallanderías, que elaboran cuatro tipos diferentes de almidón, dependiendo del uso que se le vaya a dar, la calidad necesaria, si será dirigido al consumo humano o no. La producción del almidón ha evolucionado desde la artesanal, hasta una producción enteramente mecanizada. Se pudo definir al plan de exportación como el manual definitivo para realizar una exportación exitosa aclarando los medios y métodos para su realización, esclareciendo los panoramas de las negociaciones comerciales alrededor del globo, detallando la utilización de acuerdos comerciales, rutas, medios, costos, mercados, la realidad del comportamiento de la oferta y la demanda.

Según Meza y Julca (2015) entre los aspectos ambientales la conservación y cultivo de nueve cultivares de yuca de los 22 reportados para el distrito de Santa Teresa. Las preferencias para una mayor frecuencia de cultivo (Blanca, Yanañahui y Amarilla), están relacionadas con características productivas (rendimiento), organolépticas (sabor) y adaptativas (distribución altitudinal). Los otros cultivares se cultivan como una estrategia de seguridad alimentaria por su rusticidad; su ciclo vegetativo; por las ventajas de un mayor tiempo de conservación en el campo e incremento del rendimiento, porque al permanecer las raíces en el campo, éstas siguen madurando hasta alcanzar el umbral máximo de producción y consecuentemente, le permite al agricultor disponer del producto en forma permanente.

2.6.3. PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE DERIVADOS DE LA YUCA

La yuca es un tubérculo perteneciente a la familia Euforbiácea y al género *Manihot*, siendo de la especie *M. esculenta* Crantz; la que es conocida comercialmente en el mundo. Es un cultivo perenne con alta producción de raíces tuberosas, como fuente de carbohidratos y follajes. Según el Censo Nacional Agropecuario realizado en el año 2000, en Ecuador las provincias con mayor producción de yuca son: Zamora Chinchipe, Morona Santiago y Santo Domingo de los Tsáchilas con 17031; 12909 y 11896 toneladas métricas anuales respectivamente. Las raíces de yuca se deterioran rápidamente, sufriendo dos tipos de deterioro, uno fisiológico que se evidencia a través del cambio de color de blanco a café y otro microbiano que consiste en pudriciones causadas por hongos principalmente, volviéndose inaceptables para el consumo humano o para otros usos. Pueden ser elaborados a partir de carbohidratos, proteínas, grasa o por combinación de los anteriores, siendo el almidón uno de los materiales más utilizados para la elaboración de recubrimientos (Meneses, Santacruz, & Coloma, 2017).

- **Almidón de yuca en Ecuador:** El almidón de yuca es de constante producción en Ecuador, aprovechando los suelos de las regiones de Manabí que sin problema alguno producen yuca en todas las estaciones. Este almidón, ha sido producido en rallanderías, que elaboran cuatro

tipos diferentes de almidón, dependiendo del uso que se le vaya a dar, la calidad necesaria, si será dirigido al consumo humano o no. La producción del almidón ha evolucionado desde la artesanal, hasta una producción enteramente mecanizada (Sabando, 2017)

Sabando (2017) menciona que en Ecuador se dan cuatro tipos diferentes de almidón de yuca siendo el primero de ellos:

El almidón dulce: llamado así, por ser de uso alimenticio, direccionado a la elaboración de yogurt, panes, etc. También se lo utiliza para la industria de cartón o de balanceado, este tipo de almidón se lo encuentra mayormente en Manabí y en el Guayas.

El almidón fuerte: originario de Manabí en Chone, este tipo de almidón presenta una calidad superior al resto, por ende goza de una mayor demanda y es comercializado a mayor precio. Su obtención tiene un proceso de dos semanas, en las cuales se deja secar al almidón.

El almidón agrio: el almidón agrio es el que se produce en mayor abundancia, en "rallanderias" procesadas o semiprocessadas, lo producen durante todo el año.

El almidón corriente: es el de menor producción nacional, direccionado a las industrias de balanceado o pegamento, no es de consumo humano, sin embargo pese a no ser de consumo humano, se lo comercializa en todo el país.

Ecuador por sus condiciones climáticas y territoriales presenta un potencial ámbito de producción, En la actualidad el cultivo se desarrolla en las estribaciones exteriores de la cordillera, pie de monte, llanuras tropicales, en todas las provincias del Ecuador incluido las Islas Galápagos. La producción de yuca ha sido tradicional en el Ecuador, en el litoral y subtrópico, desde hace algunos años comercialmente en el oriente ecuatoriano, el INIAP ha realizado un amplio trabajo de investigación y se han entregado a los agricultores nuevas variedades producidas e introducidas al país. Su objetivo fue introducir nuevas tecnologías del cultivo, producir yuca fresca y congelada para exportación y

almidón de yuca tanto para el mercado local como para el mercado externo (Cedeño & Maldonado, 2013).

La yuca es un tubérculo comercialmente conocido en el mundo, en el Ecuador las provincias con mayor producción de esta raíz son Zamora Chinchipe, Morona Santiago, y Santo Domingo de los Tsáchilas, por su alto contenido de carbohidratos, proteínas y grasas. El almidón de yuca es producido en las zonas de Manabí, produciéndolo en todas las estaciones del año, gracias a esta se produce almidón agrio, fuerte, dulce y corriente.

2.7. PLANTA AGROINDUSTRIAL

La planta es una unidad de estudio y a su vez es una expresión y concreción particular de la producción agroindustrial. Es una unidad técnico-económica en la que se da el proceso inmediato de producción y se obtienen uno a varios productos. Es la unidad mínima en la que puede analizarse la reproducción del capital, en ella se conjuntan aspectos de carácter técnico y económico. En el aspecto técnico deben considerarse cuatro actividades básicas, en las cuales no sólo se ubican los aspectos técnicos en sí, sino también las condiciones generales de tipo administrativo que hacen posible la realización de los primeros, a saber:

- A. La **planificación: fija los objetivos**, metas y estándares de eficiencia, calidad y rendimiento
- B. La **organización**: clasifica el trabajo y lo divide en componentes y tareas de gestión, agrupa estos componentes a una estructura organizativa y la dota del personal adecuado
- C. La **operación**: efectúa acciones directivas y operativas para realizar la transformación de las materias primas, en ella se dan fenómenos de transferencia de materia, energía e información que se manifiestan en: "efectos sobre la materia prima o producto, el proceso, manejo de sólidos, manejo de fluidos y operación de servicios auxiliares" y

- D. La **medición**: establece sistemas de control, registra y da parte de la realización en relación con los estándares preestablecidos, y evalúa continuamente el rendimiento real en relación a los estándares (Flores, Gomez, Peña, Muñoz, & Diaz, 2014).

Para Castaño (2014) una planta agroindustrial es la disposición de máquinas, equipos, materiales, personal y servicios auxiliares que permiten fabricar un producto a un costo suficientemente adecuado. La utilización de cada uno, dependen de la variedad de productos, cantidades y procesos. En una misma planta pueden coexistir dos tipos de distribución. Además es la clave para reducir costos de producción y aumentar la productividad, con máxima eficiencia.

De acuerdo con Mesa & Orquiz (2013) se refiere a aquel conjunto de actividades encaminadas a crear, mejorar y/o mantener estructuras y procedimientos diseñados para realizar procesos o transformaciones específicas de materia prima, y obtener un producto terminado de calidad y en óptimas condiciones. Su objetivo es impulsar el uso racional de instalaciones, maquinarias y aparatos, que permita alcanzar el mayor rendimiento en la producción. En este sentido, juega un papel determinante dentro de las funciones operativas de la industria.

Una planta agroindustrial, son aquellas instalaciones en la que se realizan productos a partir del sector agropecuario, además es necesario tener la disposición de equipos, materiales y talento humano; en ella se trabajan aspectos tanto técnicos como de capital, de tal forma es necesario operar a través de instrumentos de planificación, organización, operación y medición, esto permite el correcto logro de los objetivos de producción.

2.7.1. PLANTA LUISAN DE TARUGO

Luis Chica, dueño de la planta Luisán, habitante de San Pablo de Tarugo, en Canuto, donde más de 5.000 hectáreas se destinan al cultivo de yuca, mencionó que junto con él trabajan más de 20 personas del sector y que poco a poco salen adelante a través de la producción (Agronegocios Ecuador, 2010).

Anteriormente se dedicaban a la ganadería y al cultivo de cacao, pero eso no nos ayudaba a mejorar nuestra calidad de vida. Unos expertos colombianos visitaron un día nuestras tierras y nos hicieron ver el potencial que teníamos”, recordó el agricultor manabita (Agronegocios Ecuador, 2010).

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La investigación se llevó a cabo en la Comuna Tarugo del cantón Chone, provincia de Manabí.



Figura3.2. Mapa de la comunidad San Pablo de Tarugo.

Fuente: Google maps

3.2. DURACIÓN

La investigación tuvo una duración de 9 meses, tiempo considerado para el cumplimiento de los objetivos.

3.2. VARIABLES DE ESTUDIO

- Plan estratégico
- Planta Agroindustrial Luisan del cantón Chone.

3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

- **Investigación de campo:** Este tipo de investigación se realizó en la Planta Agroindustrial Luisas y permitirá efectuar un análisis sistemático

del problema real con el propósito de ejecutar una descripción detallada, interpretar y entender su naturaleza, causa y efecto. Para Baena (2014) las técnicas específicas de investigación de campo, tienen como finalidad de recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio. La observación y la interrogación son las principales técnicas que se usan en la investigación.

- **Investigación bibliográfica:** Este tipo de investigación permitió hacer una compilación de teorías a través de revistas científicas, enciclopedias, internet, y libros que ayudarán a desarrollar estrategias para llevar a cabo el modelo de gestión estratégica. Este tipo de investigación permitirá hacer una compilación de teorías a través de revistas científicas, enciclopedias, internet, y libros que ayudarán a desarrollar estrategias para llevar a cabo el modelo de gestión estratégica. Según Baena (2014) la documentación documental es la búsqueda de una respuesta específica a partir de la indagación en documentos. Entendemos por documento como refiere Maurice Duverger todo aquello donde ha dejado huella el hombre en su paso por el planeta. Una documentación documental serían libros, publicaciones periódicas (periódicos, revistas), impresos (folletos, carteles, volantes, trípticos, desplegados), documentos de archivo, películas y videos, programas de televisión, programas de radio, grabaciones de audio o video, mapas, cartas, estadísticas, sistemas de información computarizada (redes, internet, correo electrónico), información vía satélite o fibra óptica.
- **Investigación exploratoria:** Este tipo de investigación determinó el diseño de la investigación, a través de la recolección de datos y selección de temas, permitirá profundizar y obtener conclusiones definitivas, y ayudará determinar el problema existente en la Planta Agroindustrial Luisan. Arias (2012) sostiene que la investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de

conocimientos. Esta sirve para familiarizar al investigador con un objeto que hasta el momento le era totalmente desconocido (Selltiz, Wrightsman & Cook, 1980), se utiliza como base para la posterior realización de una investigación descriptiva, así mismo puede crear en otros investigadores el interés por el estudio de un nuevo tema o problema y puede ayudar a precisar un problema o concluir con la formulación de una hipótesis.

3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

La elaboración del plan estratégico de la Planta Agroindustrial Luisan utilizaró los siguientes métodos:

- **Método deductivo**

Este método parte de conocimientos previamente establecidos, así permitió a la autora de esta investigación tener ideas claras de donde parte la problemática, las mismas que ayudarán a generar proposiciones y extraer conclusiones de las cuales surgirán recursos que colaboren con la obtención de resultados favorables. Para Castrán (2014) el método deductivo es el razonamiento formal en el que la conclusión se obtiene por la forma del juicio del que se parte. La derivación es forzosa. Se considera una conclusión verdadera e imposible ser falsa si hemos admitido el juicio del que se parte. Se asume que si las premisas son verdaderas la conclusión será verdadera. La inferencia es de arriba abajo.

- **Método inductivo**

Sistematiza la observación, descripción y explicación de hechos para crear una teoría propia, así la observación fue descrita, reflexionada, analizada, contrastada partiendo de premisas pre elaboradas y sustentadas en otros hechos o fenómenos ya observados. Va de lo particular a lo general. Según Baena (2014) La inducción es, de manera general, el método empleado por las ciencias naturales. Consiste en un razonamiento que pasa de la observación

de fenómenos a una ley general para todos los fenómenos de un mismo género.

- **Método analítico**

Parte del conocimiento general de una realidad para realizar la distinción, conocimiento y clasificación de los distintos elementos esenciales que forman parte de ella y de las relaciones que mantienen entre sí. Se basa en el supuesto de que el todo permite conocer y explicar las características de cada una de sus partes y de las relaciones que existen entre ellas, el Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Se parte del todo para separar sus partes o elementos. Baena (2014) añade que el método analítico es el análisis se parte del todo, la razón lo estudia y discierne sus partes y se formula de manera separa cada uno de sus elementos.

- **Método descriptivo**

El método descriptivo busca un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la observación directa del investigador y del conocimiento que se obtiene mediante la lectura o estudio de las informaciones aportadas por otros autores, en este método se realiza una exposición narrativa, numérica y/o gráfica, bien detallada y exhaustiva de la realidad que se estudia. Para Castán (2014) el método descriptivo usa la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

3.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para generar la información necesaria en la investigación se aplicará las técnicas con sus respectivos instrumentos los que permitirán conocer la situación real de la Planta Agroindustrial Luisan del cantón Chone:

- **Entrevista:** Esta técnica se aplicó al gerente general de la planta procesadora de yuca con el fin de conocer situaciones, datos relevantes

y la existencia o no de estrategias referentes a la Planta Agroindustrial “Luisan”. Según Palacios (2014) es un diálogo entre dos o más personas que responde al formato de pregunta-respuesta. Sus elementos principales son un entrevistador, que efectúa las preguntas, y un entrevistado, normalmente experto en una materia de interés social, que las responde.

- **Encuesta:** Se procedió a realizar la encuesta a los trabajadores de la Planta Agroindustrial con la finalidad de conocer aspectos relevantes de la misma, la cual se hizo de forma personalizada y en papel. Para López (2017) con la encuesta se obtiene información sobre opiniones, sugerencias o aptitudes de los sujetos en estudio, siendo esta información proporcionada por ellos mismos, para su implementación se utilizan los cuestionarios como medio principal, pueden realizarse para que el individuo encuestado procese por sí mismo las respuestas en papel.
- **Observación:** Esta técnica que describió de forma detallada todos aquellos eventos que el investigador observa referente a la investigación, a través de esta se extrae información real, directa y necesaria y evita pasar por alto datos o situaciones importantes para la resolución de la problemática. Fernández (2016) que la observación es la atención cuidadosa de un hecho con el fin de conocerlo. La observación puede ser vulgar o científica esta última procura determinar relaciones entre los hechos, como primer paso de la inducción.

3.6. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

- **Guía de entrevista**

A través de la guía de entrevista se pudo seguir una secuencia ordenada, para la obtención de datos interrogantes que colaboren al proceso de obtención de información, de tal forma que a través de este se obtengan respuestas verbales a las preguntas hechas por el investigador. Para Díaz *et. al.*, (2013) es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial, canales la

define como “la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto”.

- **Ficha de observación**

A través de esta técnica se describió de forma detallada todos aquellos eventos que se observó referente a la investigación, a través de esta se extrajo información real, directa y necesaria de la Planta Agroindustrial Luisan y así se evitó pasar por alto datos o situaciones importantes para la resolución de la problemática. Según Vásquez (2014) es un instrumento de recolección de datos referido a un objetivo específico, en el que se determinan variables específicas, es un documento que intenta obtener la mayor información de algo, observándolo.

- **Guía de observación**

Mediante la ficha de observación se procedió a analizar indicadores que servirán para medir aspectos importantes de la Planta Agroindustrial, con el propósito de orientar la situación de la organización. Gutiérrez (2016) destaca que este instrumento que se basa en una lista de indicadores que pueden redactarse ya sea como afirmaciones o bien como preguntas, que orientan el trabajo de observación dentro del aula, señalando los aspectos que son relevantes al observar.

- **Matriz EFE**

Por medio de la matriz EFE se efectuó la elaboración de estrategias, obtenidas a través del FODA, del cual se utilizaron las oportunidades y amenazas existentes en la Planta Agroindustrial Luisan.

- **Matriz IFI**

A través de la matriz EFI se elaboraron las estrategias, por medio de las fortalezas y debilidades, obtenidas a través del FODA para implementarlas en las áreas funcionales del mismo.

3.7. POBLACIÓN

- **Población de estudio:** Es la población de estudio que fue objeto de medida, que poseen características observables para llevar a cabo una investigación, en este caso la población objeto de estudio serán todos los trabajadores de la Planta Agroindustrial Luisan. Según Arias & Keever (2016) menciona que la población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados. Es importante especificar la población de estudio porque al concluir la investigación a partir de una muestra de dicha población, será posible generalizar o extrapolar los resultados obtenidos del estudio hacia el resto de la población o universo.

3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar la investigación se planteó cuatro fases en relación a los objetivos específicos establecidos y las respectivas actividades a desarrollar.

FASE 1. DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PLANTA AGROINDUSTRIAL LUISAN

Para el cumplimiento de esta fase se realizaron las siguientes actividades:

- Diagnóstico organizacional
- Determinar los factores internos y externos a través del FODA.
- Análisis del macro y micro entorno.

Para determinar la situación estratégica la Planta Agroindustrial Luisan primero se realizó un análisis del macro y micro entorno, luego se determinan y describen los factores a los que se enfrenta a través del análisis FODA, y por último se priorizan las situaciones que corrección emergente.

FASE 2. DISEÑAR EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para el cumplimiento de esta fase se realizaron las siguientes actividades:

- Elaboración de la misión, visión y objetivos de la organización.
- Implementación de las políticas organizacionales.
- Creación del organigrama de la empresa.

Con la información recaudada en la situación estratégica de la Planta Agroindustrial Luisan se establece el direccionamiento estratégico que abarca la misión, es decir la razón de ser de la empresa; la visión que deberá ser establecida para un plazo de cinco años y constituye lo que la empresa logrará en el futuro; y finalmente los objetivos que buscan el cumplimiento de la visión.

FASE 3. DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS PARA EL PERIÓDO 2018 – 2022

Para el cumplimiento de esta fase se realizaron las siguientes actividades:

- Elaborar la matriz de estrategias combinadas (DAFO).
- Establecer la matriz EFI (Evaluación de Factores Internos).
- Determinar la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos).
- Realizar la matriz de perfil competitivo (ofensivas, defensivas, de reorientación y posicionamiento)

Para el desarrollo de esta fase se utilizó el análisis FODA ya establecido para determinar estrategias en primer lugar que utilicen las fuerzas internas de la corporación para aprovechar las oportunidades externas, en segundo lugar que maximicen las fortalezas para enfrentar las amenazas del entorno, en tercer lugar aquellas que minimicen las debilidades para aprovechar las

oportunidades, y por último las estratégicas que reparen las debilidades para disminuir el impacto de las amenazas externas.

FASE 4. ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN PARA EL PRIMER AÑO

Para el cumplimiento de esta fase se realizaron las siguientes actividades:

- Determinar las metas.
- Establecer acciones a realizar, sus plazos, el presupuesto y los responsables de cada actividad.
- Determinar plan de seguimiento de la gestión.

El plan operativo constituyó la determinación de metas a cumplirse a través del modelo de gestión estratégica en la Planta Agroindustrial Luisan, también establecerá las acciones que deben realizarse para el cumplimiento de dichas metas, el tiempo, el presupuesto y las personas que estarán encargadas de cada actividad y finalmente determinará el plan de seguimiento de la gestión de manera anual para la evaluación del cumplimiento de dichas actividades.

FASE 5. EFECTUAR EL PROCESO DE CONTROL ESTRÉGICO

Para el cumplimiento de esta fase se realizaron las siguientes acciones para el control estratégico.

- Planificar (Plan)
- Hacer (Do)
- Verificar (Check)
- Actuar (Act)

Para el control se consideró los indicadores y los documentos de verificación que constan en las matrices, con aquello se verifico el círculo Deming.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como resultado de la investigación en la Planta Agroindustrial Luisan del cantón Chone, se obtienen los resultados, a través de las técnicas de investigación que permitieron recabar la información necesaria en la propuesta del Plan Estratégico en la Planta Agroindustrial Luisan del cantón Chone para la mejora de la gestión administrativa, la demostración de los mismos se detallan a continuación en las cinco fases:

FASE 1. DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PLANTA AGROINDUSTRIAL LUISAN

- **Aplicación la ficha de observación**

Para conocer la situación real de la Planta Agroindustrial Luisan, se obtuvo información a través de la ficha de observación, la entrevista al propietario del negocio y de la encuesta a los clientes del negocio, así se identificó los problemas ya existentes que conlleva a ver los resultados negativos, que en sus gran mayoría las actividades que se realizan son deficientes.

La aplicación de la ficha de observación, permitió recabar información sobre la infraestructura de la planta, los equipos y maquinarias ahí usadas, las normas sanitarias y de seguridad, el ambiente de trabajo, los turnos laborales, las condiciones de manipulación de la materia prima y el procesamiento de los productos, detalles sobre la especialización del trabajo, colaboradores de la Planta; esto implica que en las diversas actividades que se desarrollen dentro de la empresa sean eficientes y que resulten en mayor productividad, pudiendo así obtener mayor rendimiento y control de las actividades.

A través del análisis de la ficha de observación se evidenció que la Planta Agroindustrial Luisan cuenta con una maquina peladora de yuca, la cual no es usada, ya que el propietario del negocio alega que se desperdicia mucho la pulpa del tubérculo, además se constató que la pista donde se realiza el secado necesita ya mejoras (ver anexo).

- **Diagnóstico organizacional mediante la entrevista y la encuesta.**

Entrevista.- La entrevista se realizó al propietario de la Planta Agroindustrial Luisan, Señor Luis Chica, por medio de la entrevista al dueño se conoció que no se le brindan capacitaciones al personal que labora, sin embargo él mencionó que si lo hará, ya que ha evidenciado que con esto puede ser más competitivo.

El Sr. Luis Chica mencionó también que cuenta con veinte y cinco años de trayectoria, lo cual le ha permitido ganar experiencia a través de la práctica, sostiene que inició en esta actividad debido a que el tubérculo era mal remunerado, lo cual no le permitía acrecentar económicamente, debido a aquello decidió agregarle valor de tal forma que se puedan obtener mayores ingresos; así mismo manifestó que poco a poco ha aumentado el cultivo de yuca ya que la demanda por parte de sus clientes ha ido acrecentando de manera considerable (Ver anexo).

Encuesta.- En cuanto a la encuesta se midió el grado de satisfacción del cliente, midiendo cada que tiempo realizan sus compras, cuales son los productos que más adquieren, como es realizado el producto de compra, si se considera que el producto es de calidad, entre otros que han servido para hacer un análisis de la complacencia de quienes lo adquieren.

Una vez realizada la encuesta a los clientes de la Planta Agroindustrial Luisan, se efectuó las preguntas a los mismos en la que fue necesaria la aplicación de esta técnica, con la cual se pudo evaluar aspectos relevantes relacionados con la satisfacción del cliente, los cuales se detallan a continuación:

• RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Tabla 1. Tiempo en el que los clientes compran.

ALTERNATIVA	CLIENTES	PORCENTAJE
Menos de un mes	10	31%
Entre uno y seis meses	2	6%
Entre seis meses y un año	3	10%
Entre un año y tres años	1	3%
Más de tres años	16	50%
TOTAL	32	100%

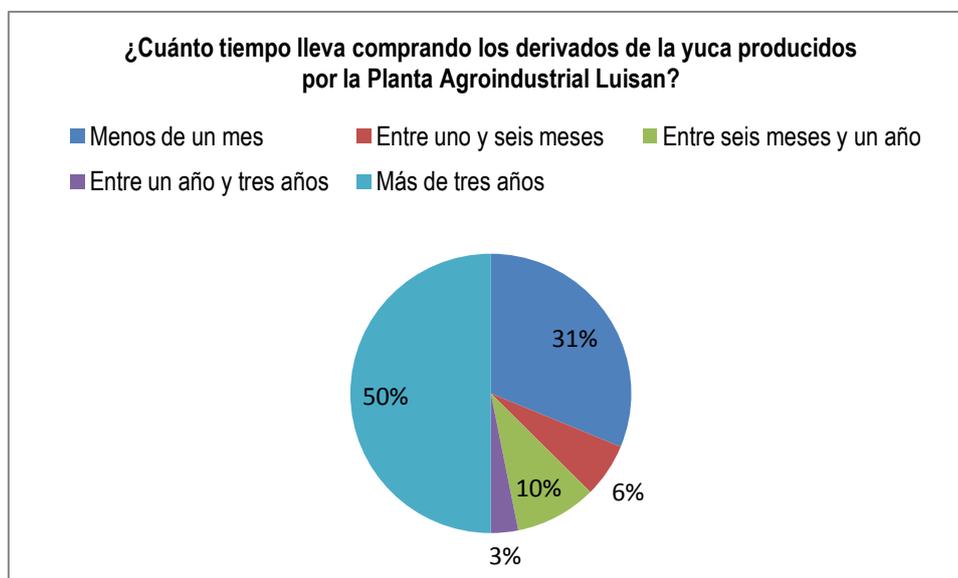


Gráfico 4.1. Tiempo de compra de los derivados de la yuca producidos por la Planta Agroindustrial Luisan.

Fuente: Clientes de la Planta Agroindustrial Luisan.

En la encuesta se consideró a los 32 clientes con los que cuenta la Planta Agroindustrial Luisan, para analizar el gráfico 4.1 se pregunta el tiempo que lleva comprando los derivados de la yuca, reflejando que el 50% lo compra desde hace más de tres años, mientras que el 31% menos de un mes, por otra parte el 10% manifestó que el tiempo que lleva comprando los productos está entre seis meses y un año, el 6% de los encuestados alega que entre uno y seis meses y finalmente con solo 3% los lleva comprando entre uno y tres años.

Tabla 2. Producto más comprado por los clientes.

ALTERNATIVA	CLIENTES	PORCENTAJE
Almidón	21	66%
Masa de yuca	6	19%
Harina de yuca	3	9%
Cascara de yuca	2	6%
TOTAL	32	100%

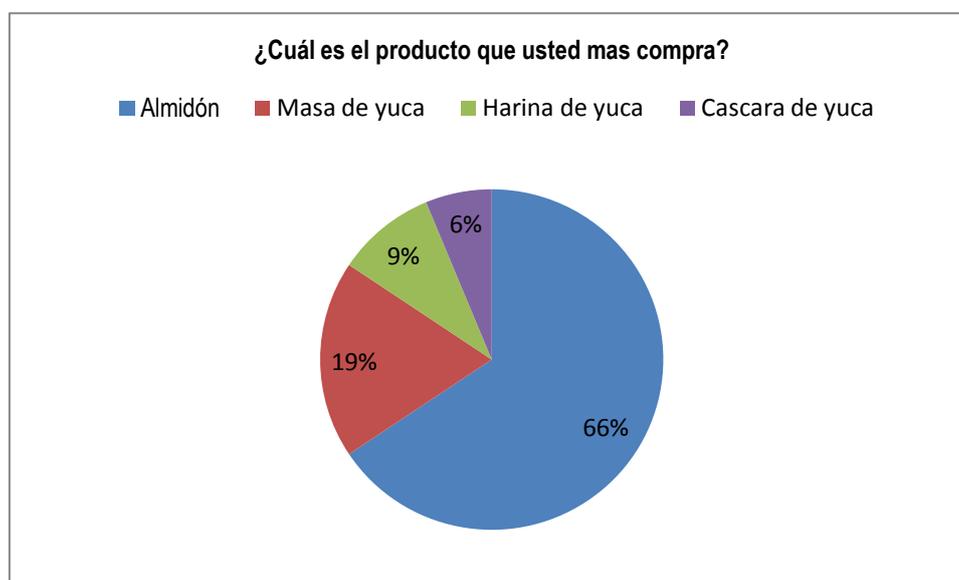
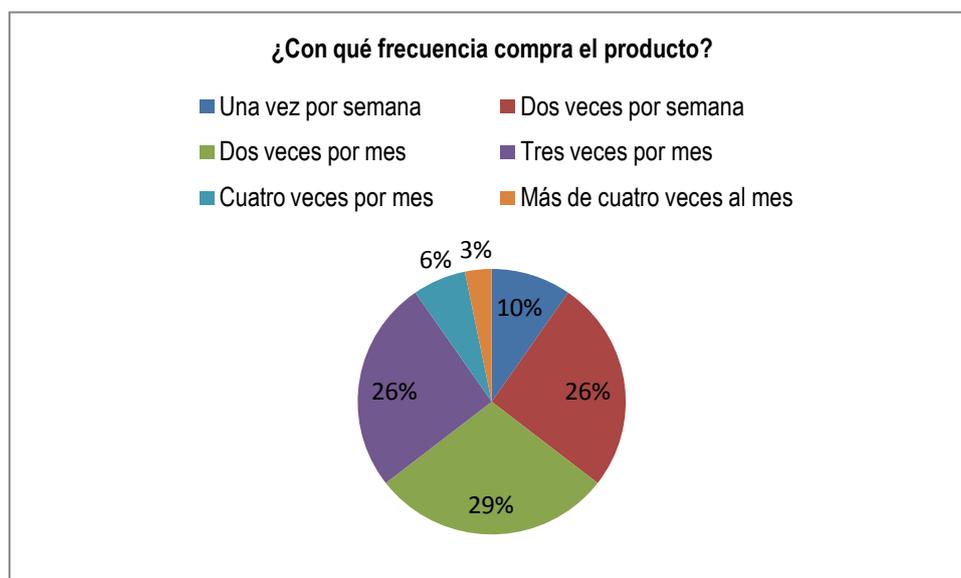


Gráfico 4.2. Producto que más compra los clientes de la Planta Agroindustrial Luisan.
Fuente: Clientes de la Planta Agroindustrial Luisan.

El siguiente gráfico refleja los productos que más se compran en la Planta Agroindustrial Luisan, siendo el almidón el producto más demandado con el 66%, seguido de la masa de yuca con 19%, la harina de yuca es el tercer producto de preferencia de compra con un 9%, finalmente el 6% de los encuestados manifestaron que es la cáscara de yuca.

Tabla 3. Frecuencia de compra del producto.

ALTERNATIVA	CLIENTES	PORCENTAJE
Una vez por semana	3	10%
Dos veces por semana	8	26%
Dos veces por mes	9	29%
Tres veces por mes	8	26%
Cuatro veces por mes	2	6%
Más de cuatro veces al mes	2	3%
TOTAL	32	100%

**Gráfico 4.3.** Frecuencia con la que compra el producto.

Fuente: Clientes de la Planta Agroindustrial Luisan.

La siguiente interrogante consiste en la frecuencia de compra del producto, en la cual el 29% de los encuestados expresaron que la realizan una vez por semana, un 26% respondió que tres veces por semana y de igual manera otro 26% manifestó comprarlo dos veces por semana, el 10% expresó que una vez por semana, mientras que el 6% alegó su frecuencia de cuatro veces por mes, en último lugar con tan solo el 3% lo compra más de cuatro veces al mes.

Tabla 4. Grado de satisfacción de los clientes.

ALTERNATIVA	CLIENTES	PORCENTAJE
Satisfecho	3	9%
Insatisfecho	1	3%
Completamente satisfecho	28	88%
Completamente insatisfecho	0	0%
	32	100%

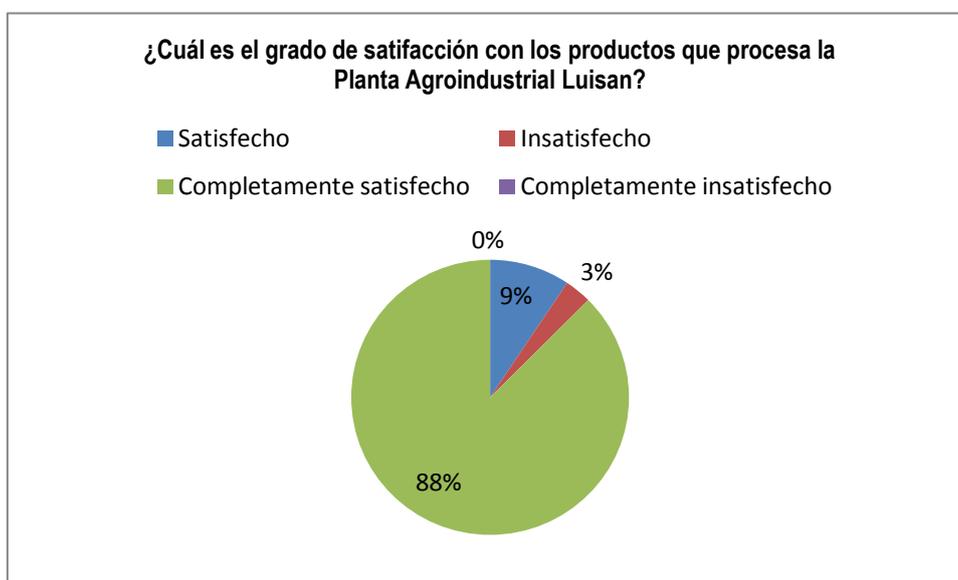
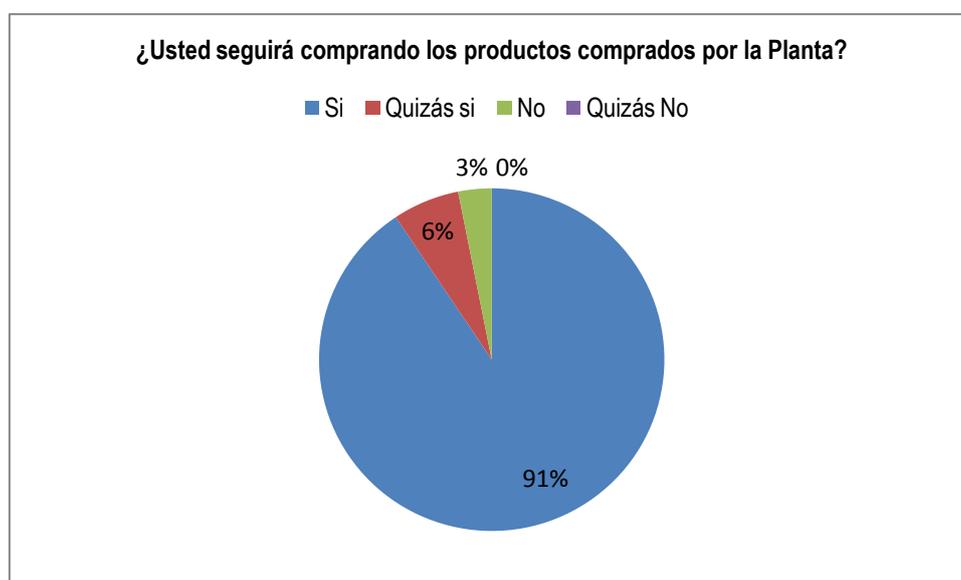


Gráfico 4.4. Grado de satisfacción con los productos que se procesan.
Fuente: Clientes de la Planta Agroindustrial Luisan.

Con respecto al grado de satisfacción con los productos que procesa la Planta Agroindustrial Luisan, en su mayoría con el 88% expresó estar completamente satisfecho, 9% de los encuestados se encuentran satisfechos con los productos y tan solo el 3% indica estar insatisfecho.

Tabla 5. Seguirán los clientes comprando los productos de la Planta.

ALTERNATIVA	CLIENTES	PORCENTAJE
Si	29	91%
Quizás si	2	6%
No	1	0%
Quizás No	0	3%
TOTAL	32	100%

**Gráfico 4.5.** Seguirá comprando los productos procesados por la planta.

Fuente: Clientes de la Planta Agroindustrial Luisan.

La siguiente pregunta refleja la permanencia de compra de los productos procesados por la planta, en donde el 91% de los encuestados manifestó que seguiría comprando los productos, por otra parte el 6% mencionó que quizás sí y un 3% alegó que quizás no lo haría.

Tabla 6. Los clientes recomiendan los productos.

ALTERNATIVA	CLIENTES	PORCENTAJE
Si	27	84%
No	5	16%
TOTAL	32	100%

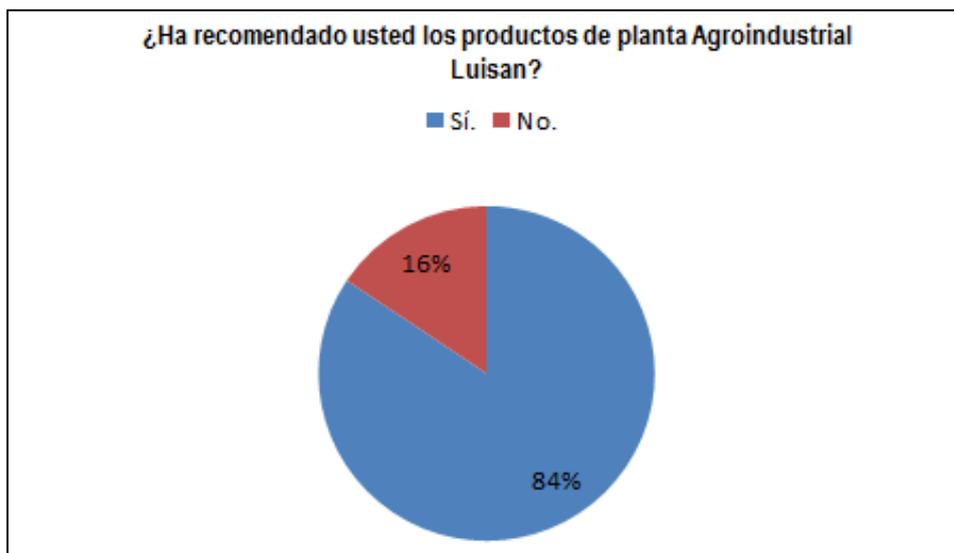


Gráfico 4.6. *Recomienda los productos de la Planta.*
Fuente: Clientes de la Planta Agroindustrial Luisan.

En la siguiente interrogante se le cuestiona a los encuestados si ha recomendado los productos de la Planta Agroindustrial Luisan, el 84% de los clientes respondieron que sí, ya que ellos se sienten conformes con los productos que ellos adquieren, y el 16% respondieron que no.

Tabla 7. Grado de importancia de la calidad a la hora de comprar el producto

ALTERNATIVA	CLIENTES	PORCENTAJE
Importante	6	19%
Muy importante	26	81%
Poco importante	0	0%
Nada importante	0	0%
TOTAL	32	100%

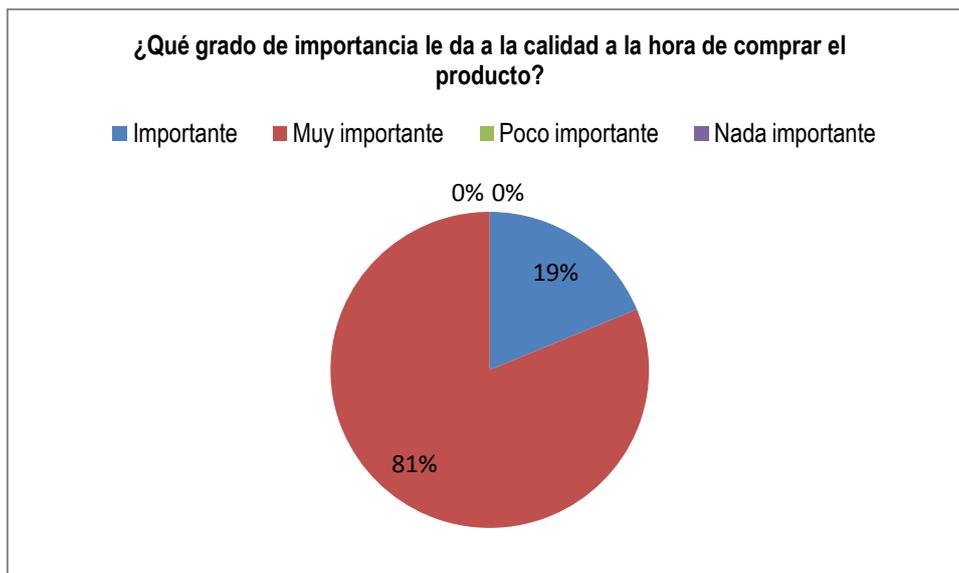


Gráfico 4.7. Grado de importancia de la calidad a la hora de comprar el producto.
Fuente: Clientes de la Planta Agroindustrial Luisan.

Para la siguiente interrogante se cuestionó el grado de importancia que le dan los consumidores a la calidad a la hora de comprar el producto, determinando así que el 81% lo califica como muy importante, mientras que el 19% lo considera importante.

Tabla 8. Grado de importancia a la relación del precio con el producto.

ALTERNATIVA	CLIENTES	PORCENTAJE
Importante	4	13%
Muy importante	25	78%
Poco importante	2	6%
Nada importante	1	3%
TOTAL	32	100%

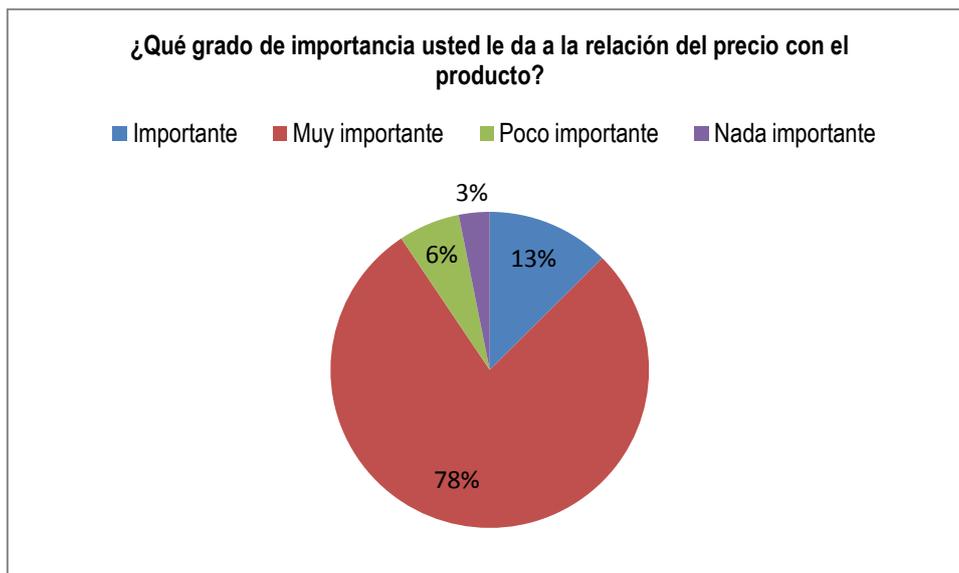


Gráfico 4.8. Grado de importancia a la relación del precio con el producto.
Fuente: Clientes de la Planta Agroindustrial Luisan.

En cuanto a la determinación del grado de importancia que le dan los clientes a la relación del precio con el producto se comprobó que el 78% lo considera como un factor muy importante, el 13% manifestó que es algo importante, mientras que el 6% afirma que es poco importante, finalmente el 3% expresó que es nada importante.

Tabla 9. Grado de importancia en el proceso de compra.

ALTERNATIVA	CLIENTES	PORCENTAJE
Importante	10	31%
Muy importante	19	60%
Poco importante	3	9%
Nada importante	0	0%
TOTAL	32	100%

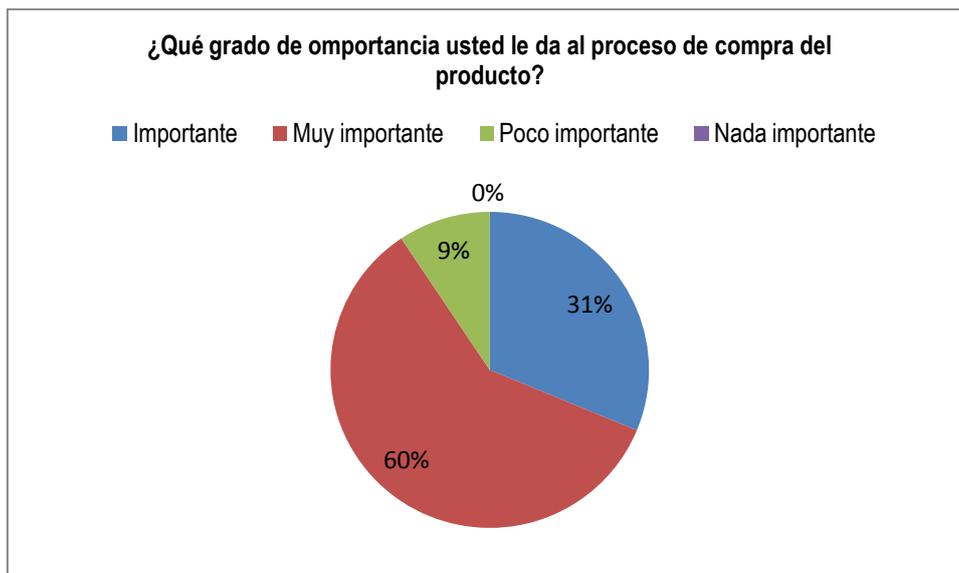


Gráfico 4.9. Grado de importancia en el proceso de compra del producto.
Fuente: Clientes de la Planta Agroindustrial Luisan.

Según los datos obtenidos se pudo determinar el grado de importancia que le dan los consumidores al proceso de compra del producto, estableciendo así que es muy importante para el 60% de los encuestados, por otra parte el 31% alegó que es importante y tan solo el 9% manifestó que es poco importante.

Tabla 10. Grado de importancia a la hora de comprar al servicio post venta

ALTERNATIVA	CLIENTES	PORCENTAJE
Importante	7	22%
Muy importante	16	50%
Poco importante	4	12%
Nada importante	5	16%
TOTAL	32	100%

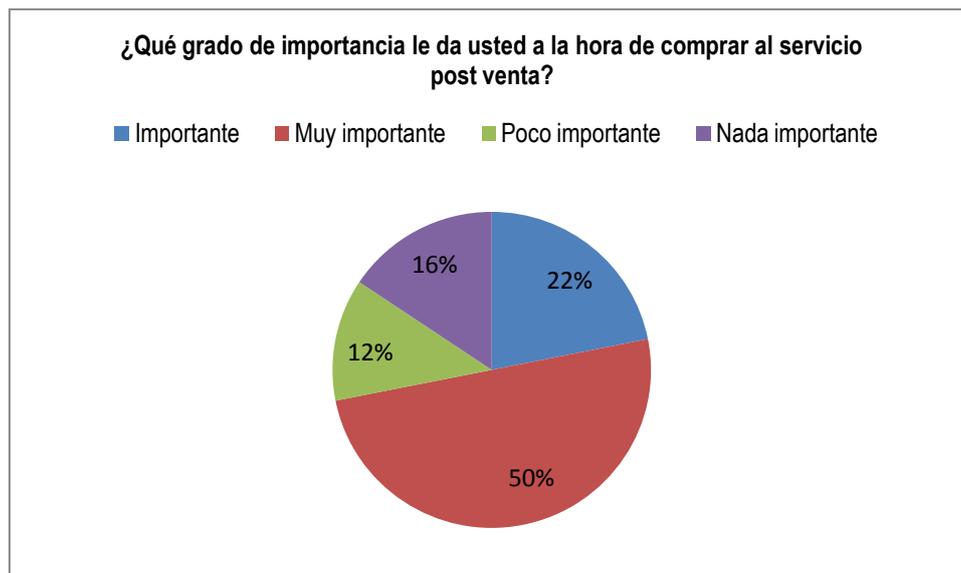


Gráfico 4.10. Grado de importancia a la hora de comprar al servicio post venta.
Fuente: Clientes de la Planta Agroindustrial Luisan.

En cuanto al grado de importancia que le dan los demandantes a la hora de comprar al servicio post venta, el 50% de los encuestados expresaron que resulta muy importante, el 22% indicó que era sencillamente importante, seguido del 12% que lo calificó como algo poco importante, y por último el 16% lo estimó como algo nada importante.

- **Determinar los factores internos y externos a través del FODA.**

Una vez realizada la ficha de observación, la encuesta y la entrevista se procedió a realizar el análisis foda, para la determinación de los factores internos y externos de la Planta Agroindustrial Luisan, de tal forma que se pudo identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (ver cuadro 4.1).

Diagnostico estratégico.

La Planta Agroindustrial consideró realizar el diagnostico estratégico como parte del proceso de dirección estratégica, la cual le permitió determinar la realidad en la que se encuentre al negocio, y hacer un análisis del entorno competitivo y un análisis interno de la misma.

Cuadro 4.1. Análisis FODA

<p>FORTALEZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes fidelizados. • Poder de negociación. • Calidad del producto. • Plantaciones propias de yuca. • Suficiente personal para las tareas de la planta. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expansión del mercado a sectores aledaños. • Posicionamiento de la marca. • Alianzas estratégicas. • Implementación de nuevas tecnologías. • Generación de empleos. • Convenios ministerio de agricultura.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escasez tecnológica en los procesos. • Carencia de publicidad. • Inexistencia de ayuda gubernamental. • Carencia de una cartera más amplia de clientes. • Falta de plan estratégico. • Ausencia de capacitaciones al departamento de producción. • Carencia de gestión de ventas. • Infraestructura desmejorada 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendencia de apertura de nuevas empresas dedicadas a la misma actividad de la Planta. • Malestar y quejas de los pobladores cercanos. • Muerte de las plantaciones por plagas o enfermedades desconocidas. • Escasez de la materia prima.

Fuente: Planta Agroindustrial Luisan

Elaborado: Autor

- **Análisis del macro y micro entorno.**

Es importante considerar el macro y micro entorno de una empresa, es por tal razón que se hizo el estudio de los factores externos e internos de la Planta agroindustrial Luisan y se pudo conocer la situación en la que este negocio se desenvuelve.

MACROENTORNO

Para Sandoval (2012) el conocimiento del entorno macro donde nuestra actividad mercantil se va a desarrollar es sumamente importante ya que conociendo el entorno, se pueden tener ventajas sobre variables positivos los cuales permiten analizarlos como oportunidades que faciliten a la empresa desenvolverse de una mejor manera en el mercado; de igual manera se debe conocer e identificar factores negativos que permitan la preparación ante estas posibles amenazas y de una manera anticiparnos y encontrar maneras de prevenirlos.

A través del análisis del macroentorno se establecieron los factores que tienen un impacto indirecto en la Planta Agroindustrial Luisan de tal forma que por medio del estudio de estas la empresa pueda afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Es de importancia mencionar que la Planta Agroindustrial Luisan cuenta con clientes fidelizados, lo cual fue evidenciado en la encuesta en la pregunta cuatro, cinco y seis (ver gráfico 4.4, 4.5, 4,6), en las que se mencionó la satisfacción que sienten los clientes al adquirir el producto, si seguirán comprando el producto y si recomiendan los productos de la planta, en los que se demostraron alegaciones positivas.

La planta se abastece de cultivos propios, que no son suficientes para los procesos de producción, sin embargo, también cuenta con proveedores que son productores cercanos a la comunidad donde trabaja la planta; el problema radica en la falta de rotación de tiempos de cultivo donde la oferta de yuca es alta y el precio es bajo y viceversa.

El competidor principal de la Planta Agroindustrial es la Planta Agroindustrial “San Pablo de Tarugo”, así lo señaló el propietario Sr. Luis Chica; de la misma manera sostiene que existen pequeños productores de almidón en la zona.

Fuerzas económicas.- Para Smith (1776) citado por Cómbita (2012) cada escalón o estructura económica debe asociarse a la cantidad de trabajo necesaria en el proceso productivo, lo que se refleja en el precio natural de los bienes y factores de producción. Un rasgo de las variables naturales es que actúan como un centro de gravedad alrededor del cual los valores corrientes de mercado oscilan y convergen empujados por las fuerzas naturales del mercado (competencia, movilidad de recursos e información).

En la Planta Agroindustrial Luisan es notoria la preocupación por el valor que representa el cultivo del tubérculo que abastece a los productores, así mismo en ciertas épocas del año es complicada la obtención de la yuca debido a factores

climáticos, dicha situación aumenta los costos de producción y genera menor rentabilidad para ellos.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.- Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales impresionan y desafían a empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias (Bastidas, 2014).

Los productores de almidón, han visto una gran oportunidad de negocio, ya que por tradición y cultura las personas ven a esta harina como un alimento indispensable en la dieta, así mismo se identificó que otras industrias abdicaron otros derivados de la yuca como es la harina de yuca que sirve para la elaboración de balanceado y la masa de yuca que la usan para la elaboración de panes ya listos para poner en el microondas

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.- Los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas claves para las empresas tanto grandes como pequeñas. Estas variables en el país pueden ser una amenaza ya que el gobierno central siempre trata de crear barreras con el comercio, las cuales impiden el normal funcionamiento de las empresas que se dedican al comercio exterior, ya que los precios suben y el único perjudicado es el consumidor final, además que la con la iniciativa del cambio de la matriz productiva del país, se convierte en una grave amenaza a las empresas que se dedican a las importaciones de bienes de consumo, aunque el cambio tomara varios años las empresas importadoras deben de analizar las repercusiones que conllevaran estas medidas y las posibles soluciones para enfrentarlos (Bastidas, 2014).

La gestión de permisos sanitarios es cada vez más difícil en el país, es por tal razón que mediante el análisis de estos factores, se determinó que esta es la razón por la que la Planta Agroindustrial Luisan no ha elaborado un producto ya

apto para el consumo, sino que solo produce materia prima para que otras empresas elaboren ya productos listos para que el consumidor final lo adquiera.

Fuerzas tecnológicas.- De esta forma, Sánchez., *et al* (2017) menciona que sin lugar a dudas, las evidencias encontradas permiten reafirmar que dos de los pilares para ser competitivos en la actualidad tienen que ver con el desarrollo tecnológico y la innovación constante de productos y procesos, con la idea de superar las expectativas de los clientes

La Planta Agroindustrial Luisan, no se ha enfrentado al mundo del avance tecnológico, ya que carece de un portal web donde el cliente pueda efectuar sus pedidos, así mismo que le permita enterarse de los trabajos de responsabilidad social y con el medio ambiente. En efecto no ha impulsado la publicidad de sus productos a través de este medio que ahora mueve al mundo.

MICROENTORNO

Por medio del análisis del microentorno se evidenció en qué condiciones opera la Planta Agroindustrial Luisan, de tal forma que a través del mismo se puedan ejecutar las decisiones estratégicas, para el negocio pueda desarrollarse con mayores facilidades y potencializarse en el mercado.

En el microentorno o entorno específico, encontramos influyendo algunos factores tales como los clientes, competidores, instituciones financieras y grupos de interés (sindicato, medios de comunicación). Porter denomina entorno competitivo a este entorno particular de cada empresa, y define cinco fuerzas que lo constituyen como: clientes, proveedores, competidores actuales, competidores potenciales y los productos sustitutos, dejando de este modo bien delimitado el rango de acción del microentorno sobre la empresa (Fuentes, 2018).

Fuerzas competitivas.- En referencia a las fuerzas competitivas de la Planta Agroindustrial Luisan, se ve amenazada por otras industrias que operan dentro de la localidad, como son los pequeños y medianos productores de la zona y el referente de la localidad que es la Planta agroindustrial San Pablo de tarugo.

De acuerdo con Then., *et al* (2014) la fuerza de los competidores analiza el nivel de rivalidad del sector. En otras palabras, qué cosas crean o aumentan la rivalidad entre las compañías que forman parte del sector. Parámetros como el posicionamiento de los competidores, los costos fijos que envuelven al sector, que tantos competidores hay, si hay o no guerra de precios, entre otras cosas son los que definen el nivel de rivalidad del sector. Además, se toman en cuenta las situaciones que hacen difícil la salida del sector.

FASE 2. DISEÑAR EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

- **Elaboración de la misión, visión, objetivos y valores de la organización.**

MISIÓN

Producir y comercializar derivados de la industrialización de la yuca buscando lograr la fidelización de los clientes a través de calidad productiva, innovación, competitividad y orientada a la satisfacción de los consumidores con máximos niveles de calidad y confianza.

VISIÓN

Ser líder local y expandirse a las zonas aledañas como una empresa agroalimentaria especializada en la producción y comercialización de derivados de la industrialización de la yuca con niveles de rentabilidad altos por medio de una marca establecida y posesionada.

OBJETIVOS

- Favorecer los procesos administrativos y financieros.
- Realizar el diseño del direccionamiento estratégico.
- Incrementar los ingresos.
- Contribuir a la mejora de los procesos para aumentar la eficiencia.
- Mejorar la participación de mercado.

POLÍTICAS ORGANIZACIONALES.

- Mantener las normas sanitarias en el procesamiento de los derivados de la yuca.
- Cuidar minuciosamente su aseo e imagen en el trabajo.
- Dar un trato adecuado entre compañeros.
- Brindar atención adecuada tanto a clientes como proveedores.
- Toda transacción contable debe ser evidenciada con un documento y sellada por el departamento de contabilidad de la empresa.

VALORES

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Lealtad
- Compromiso
- Puntualidad.
- **Creación del organigrama de la empresa.**

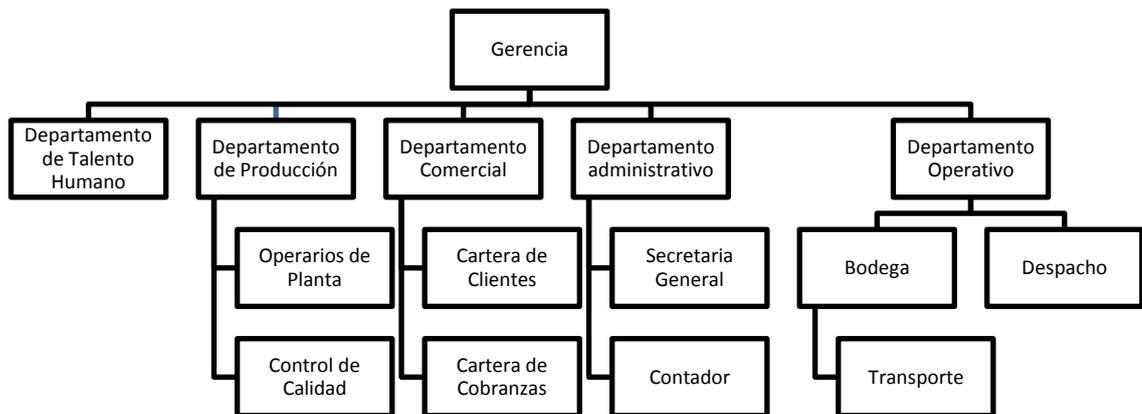


Gráfico 4.11. Creación del organigrama de la empresa.
Fuente: Planta Agroindustrial Luisan.

FASE 3. DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS PARA EL PERIÓDO 2018 – 2022

Elaborar la matriz de estrategias combinadas (DAFO).

Cuadro 4. 2. Matriz de estrategias DAFO.

<p style="text-align: center;">MATRIZ DAFO</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Expansión del mercado a sectores aledaños. 2. Posicionamiento de la marca. 3. Alianzas estratégicas. 4. Implementación de nuevas tecnologías. 5. Generación de empleos. 6. Convenios con el ministerio de agricultura. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencia de apertura de nuevas empresas dedicadas a la misma actividad de la Planta. 2. Malestar y quejas de los pobladores cercanos. 3. Muerte de las plantaciones por plagas o enfermedades desconocidas. 4. Escasez de la materia prima.
<p style="text-align: center;">FORTALEZA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Clientes fidelizados. 2. Poder de negociación. 3. Calidad del producto. 4. Plantaciones propias de yuca. 5. Suficiente personal para las tareas de la planta 	<p style="text-align: center;">Estrategias OFENSIVAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (F4-O3) Aumentar las plantaciones de yuca y motivar a los productores de la zona para hacer alianzas estratégicas. • (F2-O1) Incentivar el poder de negociación para lograr expansión de mercado a sectores aledaños. • (F3-O2) mejorar la calidad de los productos para facilitar el posicionamiento de la marca. 	<p style="text-align: center;">Estrategias DEFENSIVAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (F2-A4) Coordinar con los productores la cosecha del tubérculo para evitar la escasez de la materia prima. • (F1-A1) Mantener la fidelización de los clientes para evitar el desplazamiento ante la tendencia de apertura de nuevas empresas.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escasez tecnológica en los procesos. 2. Carencia de publicidad. 3. Inexistencia de ayuda gubernamental. 4. Carencia de una cartera más amplia de clientes. 5. Falta de plan estratégico. 6. Ausencia de capacitaciones al departamento de producción. 7. Carencia de manejo de ventas. 8. Infraestructura desmejorada 	<p style="text-align: center;">Estrategias REORIENTACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (D4-O5) Realizar convenios con el GAD Municipal y Provincial de tal forma que se generen más empleos. • (D2-O2) Gestionar la patente de la marca para potencializar su posicionamiento en el mercado. 	<p style="text-align: center;">Estrategias SUPERVIVENCIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (D3-A1) Ejecutar el lanzamiento de publicidad de tal forma de tener un nombre en la mente del consumidor frente a la competencia. • (D1-A2) Adquirir nuevas maquinarias para mejorar los procesos y reutilizar desechos para evitar las quejas de los pobladores por la contaminación.

Fuente: Planta Agroindustrial Luisan

Elaborado: La autora

Establecer la matriz EFI (Evaluación de Factores Internos).

En el análisis que se le realizó a la Planta Agroindustrial Luisan, se evaluaron los factores internos a través de la matriz EFI, tal como lo detalla Contreras (2001) citado en Berdejo y Moya (2017) la Matriz de evaluación de Factores Internos (EFI) es una herramienta que sirve para formular estrategias y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio; además de esto brinda una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. En esta técnica se pueden aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho tenga parezca de un enfoque científico no se debe interpretar como si fuera contundente. Consta de cinco pasos como la matriz anterior:

- Lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna.
- Realizar una asignación de un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
- Dar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores para indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la empresa.

La mínima calificación asignada a las debilidades es de 1 y la máxima calificación asignada a las fortalezas es de 4, es decir que la media ponderada de la calificación será de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las

organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. Esta matriz se va a llevar a cabo en el proceso del diseño de direccionamiento estratégico de Ingenia, en aras de conocer cuáles son las principales debilidades y fortalezas internas de la empresa para así tener bases sólidas a la hora de realizar el análisis DOFA y posteriormente el plan de direccionamiento estratégico.

Cuadro 4.3. Matriz de factores internos EFI

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortaleza			
Cientes fidelizados.	0,08	4	0,32
Poder de negociación.	0,07	3	0,21
Calidad del producto.	0,09	4	0,36
Plantaciones propias de yuca.	0,09	3	0,27
Suficiente personal para las tareas de la planta.	0,03	4	0,12
Debilidades			
Escasez tecnológica en los procesos.	0,06	1	0,06
Carencia de publicidad.	0,09	1	0,09
Inexistencia de ayuda gubernamental.	0,06	2	0,12
Carencia de una cartera más amplia de clientes.	0,07	2	0,14
Falta de plan estratégico.	0,09	2	0,14
Ausencia de capacitaciones en el departamento de producción.	0,07	1	0,07
Carencia de manejo de ventas.	0,06	2	0,12
Infraestructura desmejorada.	0,07	1	0,07
Total		1	2,16

Fuente: Planta Agroindustrial Luisan

Elaborado: La autora

En el análisis de la matriz de factores internos (Matriz EFI), se realizó la ponderación de cada fortaleza y debilidades, así mismo se calificó cada una de las mismas, obteniendo un resultado de la calificación ponderada de 2.16, lo cual describe que la organización se encuentra débil en su fuerza interna.

- **Determinar la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos).**

En el análisis que se le realizó a la Planta Agroindustrial Luisan, se evaluaron los factores internos a través de la matriz EFE, tal como lo detalla David (2003) citado en Berdejo y Moya (2017) la matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a

los estrategias resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva de una empresa. Para la realización de la matriz se deben seguir cinco pasos, los cuales son:

- Elaborar una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de diez a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector.
- Asignar a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
- Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector.
- Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
- Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Asimismo, para David (2003) citado en Berdejo y Moya (2017) el puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera eficiente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; es decir, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas, asimismo un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

Cuadro 4.4. Matriz de factores externos EFE

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
OPORTUNIDADES			
Expansión del mercado a sectores aledaños.	0,09	3	0,27
Posicionamiento de la marca	0,09	1	0,09
Alianzas estratégicas	0,09	2	0,18
Implementación de nuevas tecnologías	0,09	3	0,27
Generación de empleos	0,09	2	0,18
Convenios con el ministerio de agricultura	0,09	1	0,09
AMENAZAS			
Tendencia de apertura de nuevas empresas dedicadas a la misma actividad de la Planta.	0,09	2	0,18
Malestar y quejas de los pobladores cercanos.	0,09	4	0,36
Muerte de las plantaciones por plagas o enfermedades desconocidas.	0,09	2	0,18
Escasez de la materia prima.	0,09	3	0,27
Total	1		2,36

Fuente: Planta Agroindustrial Luisan

Elaborado: La autora

En el análisis de la matriz de factores internos (Matriz EFE), se realizó la ponderación de cada oportunidades y amenazas, así mismo se calificó cada una de las mismas, obteniendo un resultado de la calificación ponderada de 2.36, lo cual describe que la organización se encuentra débil en su fuerza externa.

- **Realizar la matriz de perfil competitivo (ofensivas, defensivas, de reorientación y posicionamiento)**

El cuadro 4.5 muestra las estrategias defensivas, de reorientación, defensivas y de supervivencia, obtenidas por medio de la matriz FODA a través de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas la formulación de las estrategias para la Planta Agroindustrial Luisan lleva como objetivo la mejora de los problemas existentes.

Es importante destacar se utilizaron para la obtención de los resultados las fases de la planificación, que se detallan a continuación:

- Diagnóstico estratégico.
- Direccionamiento estratégico.
- Determinación de las estrategias.
- Plan operativo.
- Control estratégico.

Cuadro 4.5. Estrategias, plan estratégico de la Planta Agroindustrial Luisan

ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)	ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (DO)
<ul style="list-style-type: none"> • (F4-O3) Aumentar las plantaciones de yuca y motivar a los productores de la zona para hacer alianzas estratégicas. • (F2-O1) Incentivar el poder de negociación para lograr expansión de mercado a sectores aledaños. • (F3-O2) mejorar la calidad de los productos para facilitar el posicionamiento de la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • (D4-O5) Realizar convenios con el GAD Municipal y Provincial de tal forma que se generen más empleos. • (D2-O2) Gestionar la patente de la marca para potencializar su posicionamiento en el mercado.
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (DA)
<ul style="list-style-type: none"> • (F2-A4) Coordinar con los productores la cosecha del tubérculo para evitar la escasez de la materia prima. • (F1-A1) Mantener la fidelización de los clientes para evitar el desplazamiento ante la tendencia de apertura de nuevas empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • (D3-A1) Ejecutar el lanzamiento de publicidad de tal forma de tener un nombre en la mente del consumidor frente a la competencia. • (D1-A2) Adquirir nuevas maquinarias para mejorar los procesos y reutilizar desechos para evitar las quejas de los pobladores por la contaminación.

Elaborado: El autor

FASE 4. ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN PARA EL PRIMER AÑO

Para la realización del plan de acción del primer año de la Planta Agroindustrial Luisan se formularon las metas, así mismo se describieron las acciones a realizar, estableciendo los plazos, los presupuestos y los responsables de cada actividad, de tal forma que se determinó el plan de seguimiento para la gestión.

Cuadro 4. 6. Plan Estratégico. Estrategia Ofensiva. Aumentar las plantaciones de yuca y motivar a los productores de la zona para hacer alanzas estratégicas.

OBJETIVO GENERAL	Diseñar un Plan Estratégico en la Planta Agroindustrial "Luisan" de la comuna Tarugo del cantón Chone para el periodo 2018-2022 como contribución a la mejora de la competitividad.						
OBJETIVO ESPECÍFICO	Efectuar el plan estratégico en la Planta Agroindustrial Luisan.						
ESTRATEGIA	Aumentar las plantaciones de yuca y motivar a los productores de la zona para hacer alanzas estratégicas.						
META	Acrecentar las plantaciones dos hectáreas por año.						
FUNDAMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA							
ACTIVIDADES	¿CÓMO?	¿QUIÉN?	¿CUANDO?	¿DÓNDE?	PRESUPUESTO	INDICADOR	VERIFICADOR
Conseguir los brotes	Seleccionar los brotes adecuados para plantarlos	Encargado de la plantación	Enero 2020	Plantaciones de Luisan	\$200,00	Trabajo realizado/t rabajo verificado	Ficha de verificación.
Siembra de los brotes	- Medición del terreno	Encargado de la plantación	Enero 2020	Plantaciones de Luisan	\$700,00	Trabajo realizado/t rabajo verificado	Ficha de observación de la plantación.
	selección de personal adecuado para la siembra						
Seguimiento y manejo de la plantación	-Eliminación de la maleza	Trabajadores del cultivo	Febrero-Diciembre-2020	Plantaciones de Luisan	\$200,00	Trabajo realizado/t rabajo verificado	Informes de cumplimiento de las actividades y procesos de la plantación.
	-Riego de la plantación.	Trabajadores del cultivo	Febrero-Diciembre-2020	Plantaciones de Luisan	\$250,00		

Elaborado: La autora

Cuadro 4. 7. Plan Estratégico. Estrategia Ofensiva. Incentivar el poder de negociación para lograr expansión de mercado a sectores aledaños.

OBJETIVO GENERAL	Diseñar un Plan Estratégico en la Planta Agroindustrial “Luisan” de la comuna Tarugo del cantón Chone para el periodo 2018-2022 como contribución a la mejora de la competitividad.						
OBJETIVO ESPECÍFICO	Efectuar el plan estratégico en la Planta Agroindustrial Luisan.						
ESTRATEGIA	<i>Incentivar el poder de negociación para lograr expansión de mercado a sectores aledaños.</i>						
META	Extenderse en más cantones de la provincia.						
FUNDAMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA							
ACTIVIDADES	¿CÓMO?	¿QUIÉN?	¿CUANDO?	¿DÓNDE?	PRESUPUESTO	INDICADOR	VERIFICADOR
Estudio de Mercado	Realización de los procedimientos para el estudio de mercado	Departamento comercial	Enero-Junio 2021	Planta Agroindustri al Luisan	\$3000,00	Datos del Informe	Informe del estudio de mercado.
Apertura a nuevas plazas	-Demostración de los productos a las industrias	Departamento comercial	Julio-Septiembre 2021	Planta Agroindustri al Luisan	\$340,00	Ficha de observación	Informe de ventas
	-Demostración de productos a comisariatos y grandes tiendas				\$200,00	Ficha de toma de pedidos.	

Elaborado: La autora

Cuadro 4. 8. Plan Estratégico. Estrategia Ofensivas. Mejorar la calidad de los productos para facilitar el posicionamiento de la marca.

OBJETIVO GENERAL	Diseñar un Plan Estratégico en la Planta Agroindustrial "Luisan" de la comuna Tarugo del cantón Chone para el periodo 2018-2022 como contribución a la mejora de la competitividad.						
OBJETIVO ESPECÍFICO	Efectuar el plan estratégico en la Planta Agroindustrial Luisan.						
ESTRATEGIA	<i>Mejorar la calidad de los productos para facilitar el posicionamiento de la marca.</i>						
META	Mejorar la calidad de productos de la Planta.						
FUNDAMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA							
ACTIVIDADES	¿CÓMO?	¿QUIÉN?	¿CUANDO?	¿DÓNDE?	PRESUPUESTO	INDICADOR	VERIFICADOR
Mejorar el tratamiento a la materia Prima	2 Seminarios	Ingeniero Agroindustrial	Agosto 2021	Planta Agroindustri al Luisan	\$400,00	Taller planificado/taller realizado	Informe de cumplimiento de los seminarios.
Uso de la maquinaria de la planta	-Realizar el pelado del tubérculo a través la máquina de pelado.	Departamento de producción	Septiembre 2021	Planta Agroindustri al Luisan	\$1000,00	Maquinaria preparada/Maquinaria utilizada	Informe de producción mensual de la planta.
	-Medir el desempeño de la maquinaria					Maquinaria preparada/Maquinaria utilizada	
Manejo tecnificado de los procesos	-Elaboración del mapa de procesos	Jefe de planta de producción.	Octubre 2021	Planta Agroindustri al Luisan	\$100,00	Mapa realizado/Mapa ejecutado	Informes de cumplimiento de los procesos.
	-Uso del mapa de procesos	Jefe de planta de producción.	Noviembre 2021	Planta Agroindustri al Luisan	\$50,00		
	- Seguimiento al mapa de procesos.	Jefe de planta de producción.	Diciembre 2021	Planta Agroindustri al Luisan	\$50,00		

Elaborado: La autora

Cuadro 4. 9. Plan Estratégico. Estrategia Defensiva. Coordinar con los productores la cosecha del tubérculo para evitar la escasez de la materia prima.

OBJETIVO GENERAL	Diseñar un Plan Estratégico en la Planta Agroindustrial "Luisan" de la comuna Tarugo del cantón Chone para el periodo 2018-2022 como contribución a la mejora de la competitividad.						
OBJETIVO ESPECÍFICO	Efectuar el plan estratégico en la Planta Agroindustrial Luisan.						
ESTRATEGIA	<i>Coordinar con los productores la cosecha del tubérculo para evitar la escasez de la materia prima.</i>						
META	Coordinación para tener en todas las épocas del año el tubérculo.						
FUNDAMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA							
ACTIVIDADES	¿CÓMO?	¿QUIÉN?	¿CUANDO	¿DÓNDE?	PRESUPUESTO	INDICADOR	VERIFICADOR
Capacitaciones	1 Taller productivo	Conferencista del Ministerio de Agricultura	Enero 2022	Planta Agroindustrial Luisan	\$50,00	Taller productivo planificado/taller productivo ejecutado	Informe de cumplimiento del taller.
Incentivos a empleados	-Otorgar un viaje al trabajador con las mejores actitudes.	Departamento Financiero	Febrero 2022	Planta Agroindustrial Luisan	\$340,00	Talleres realizados/talleres planificados	Informe de evaluación de eficiencia y actitudes laborales.
	-Conceder un incentivo económico por el mejor desempeño laboral cada semestre.				\$400,00	Talleres realizados/talleres planificados	
Capacitaciones laborales	-Taller de 2 horas de manejos de cultivo.	Departamento de producción	Marzo 2022	Planta Agroindustrial Luisan	\$50,00	Talleres realizados/talleres planificados	Informes de cumplimiento de los talleres.
	-Taller de 2 horas rotación de cultivo.	Departamento de producción	Marzo 2022	Planta Agroindustrial Luisan	\$10,00		
	-Taller de 2 horas variedades de especies de cultivo	Departamento de producción	Marzo 2022	Planta Agroindustrial Luisan	\$50,00		
	-Taller de 2 horas de análisis de suelo	Departamento de producción	Marzo 2022	Planta Agroindustrial Luisan	\$80,00		

Elaborado: La autora

Cuadro 4. 10. Plan Estratégico. Estrategia Defensiva. Mantener la fidelización de los clientes para evitar el desplazamiento ante la tendencia de apertura de nuevas empresas.

OBJETIVO GENERAL	Diseñar un Plan Estratégico en la Planta Agroindustrial “Luisan” de la comuna Tarugo del cantón Chone para el periodo 2018-2022 como contribución a la mejora de la competitividad.						
OBJETIVO ESPECÍFICO	Efectuar el plan estratégico en la Planta Agroindustrial Luisan.						
ESTRATEGIA	Mantener la fidelización de los clientes para evitar el desplazamiento ante la tendencia de apertura de nuevas empresas.						
META	Mantener la cartera de clientes.						
FUNDAMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA							
ACTIVIDADES	¿CÓMO?	¿QUIÉN?	¿CUANDO?	¿DÓNDE?	PRESUPUESTO	INDICADOR	VERIFICADOR
Incentivos a los clientes por volúmenes de compra.	Descuentos	Departamento financiero	Abril 2022	Planta Agroindustri al Luisan	\$200,00	Descuentos otorgados/Descuentos realizados	Informe de volúmenes de venta.
Incentivos a empleados del departamento comercial	-Conceder un incentivo económico por el mejor desempeño en ventas cada año	Departamento Financiero	Mayo 2022	Planta Agroindustri al Luisan	\$400,00	Incentivo planificado/incentivo pagado	Informe de evaluación de eficiencia y actitudes laborales.
Capacitaciones de atención al cliente	-Taller de 2 horas marketing	SECAP	Junio 2022	Planta Agroindustri al Luisan	\$200,00	Talleres planificados /Talleres realizados	Informes de cumplimiento de los talleres.
	-Taller de 2 horas sobre el mundo de las ventas.	SECAP	Junio 2022	Planta Agroindustri al Luisan	\$200,00		

Elaborado: La autora

Cuadro 4. 11. Plan Estratégico. Estrategia Reorientación. Realizar convenios con el GAD Municipal y Provincial de tal forma que se generen más empleos.

OBJETIVO GENERAL	Diseñar un Plan Estratégico en la Planta Agroindustrial “Luisan” de la comuna Tarugo del cantón Chone para el periodo 2018-2022 como contribución a la mejora de la competitividad.						
OBJETIVO ESPECÍFICO	Efectuar el plan estratégico en la Planta Agroindustrial Luisan.						
ESTRATEGIA	Realizar convenios con el GAD Municipal y Provincial de tal forma que se generen más empleos.						
META	Realizar convenios con el GAD Provincial y Cantonal de Chone.						
FUNDAMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA							
ACTIVIDADES	¿CÓMO?	¿QUIÉN?	¿CUANDO?	¿DÓNDE?	PRESUPUESTO	INDICADOR	VERIFICADOR
Visitar a los GAD para solicitar reuniones	Entrega de oficios	Departamento Administrativo	Julio 2022	Planta Agroindustri al Luisan	\$50,00	Visita planificada/visita realizada	Oficios con sello y firma de recepción de las entidades.
Respuesta de los GAD efectuar reuniones	Diálogos de acuerdos	Departamento Administrativo y talento humano	Agosto 2022	Planta Agroindustri al Luisan	\$100,00	Diálogos planificados/Diálogos realizados	Informe de diálogos y acuerdos
Firma de acuerdos	Reunión para ejecutar firmas	Departamento Administrativo	Septiembre 2022	Planta Agroindustri al Luisan	\$50,00	Reunión planificada/reunión ejecutada	Informes de cumplimiento reunión

Elaborado: La autora

Cuadro 4. 12. Plan Estratégico. Estrategia Reorientación. Gestionar la patente de la marca para potencializar su posicionamiento en el mercado.

OBJETIVO GENERAL	Diseñar un Plan Estratégico en la Planta Agroindustrial “Luisan” de la comuna Tarugo del cantón Chone para el periodo 2018-2022 como contribución a la mejora de la competitividad.						
OBJETIVO ESPECÍFICO	Efectuar el plan estratégico en la Planta Agroindustrial Luisan.						
ESTRATEGIA	Gestionar la patente de la marca para potencializar su posicionamiento en el mercado.						
META	Obtener patente de la marca.						
FUNDAMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA							
ACTIVIDADES	¿CÓMO?	¿QUIÉN?	¿CUANDO?	¿DÓNDE?	PRESUPUESTO	INDICADOR	VERIFICADOR
Reunir requisitos para gestión de patentes	Revisión en folder de documentación	Gerente	Octubre 2022	Planta Agroindustrial Luisan	\$50,00	Requisitos completos	Folder de recepción de documentos completos
Acudir al instituto de Propiedad Intelectual	-Viaje a las oficinas de la SENADI (Servicio Nacional de Derechos Intelectuales)	Departamento Administrativo	Noviembre-Diciembre 2022	SENADI (Servicio Nacional de Derechos Intelectuales)	\$400,00	Viaje planificado/viaje realizado	Informe de entrega de documentación.
	-Entregar la documentación requerida						
Registro	-Registrar logo	Departamento Administrativo	Enero-Febrero 2023	SENADI (Servicio Nacional de Derechos Intelectuales)	\$50,00	Registro realizado/permiso ejecutado	Informes obtención de permisos.
	-Registrar factura electrónica.	Departamento Administrativo	Marzo 2023		\$10,00		
	-Registrar nombre.	Departamento Administrativo	Abril 2023		\$50,00		
	-Obtención de registro de marca	Departamento Administrativo	Mayo 2023		\$80,00		

Elaborado: La autora

Cuadro 4. 13. Plan Estratégico. Estrategia Reorientación. Ejecutar el lanzamiento de publicidad de tal forma de tener un nombre en la mente del consumidor frente a la competencia.

OBJETIVO GENERAL	Diseñar un Plan Estratégico en la Planta Agroindustrial “Luisan” de la comuna Tarugo del cantón Chone para el periodo 2018-2022 como contribución a la mejora de la competitividad.						
OBJETIVO ESPECÍFICO	Efectuar el plan estratégico en la Planta Agroindustrial Luisan.						
ESTRATEGIA	Ejecutar el lanzamiento de publicidad de tal forma de tener un nombre en la mente del consumidor frente a la competencia.						
META	Realizar lanzamiento de publicidad.						
FUNDAMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA							
ACTIVIDADES	¿CÓMO?	¿QUIÉN?	¿CUANDO?	¿DÓNDE?	PRESUPUESTO	INDICADOR	VERIFICADOR
Establecer los objetivos de la publicidad	Elaboración proyecto publicitario	Departamento comercial	Junio 2023	Planta Agroindustrial Luisan	\$50,00	Proyecto realizado/proyecto entregado	Informe de cumplimiento de las capacitaciones
Determinar el presupuesto	-Elaborar presupuesto.	Departamento Financiero	Julio 2023	Planta Agroindustrial Luisan	\$340,00	Informe realizado/informe entregado	Informe detalle de presupuesto
	-Conceder presupuesto para la publicidad.				\$400,00		
Seleccionar los medios para la publicidad y evaluar los resultados	-Establecer de los medios para la publicidad	Departamento comercial	Agosto 2023	Planta Agroindustrial Luisan	\$600,00	Medios seleccionados/resultados evaluados	Informes de evaluación.
	-Evaluar las ventas obtenidas para la publicidad.	Departamento comercial	Octubre-Diciembre 2023	Planta Agroindustrial Luisan	\$300,00		

Elaborado: La autora

Cuadro 4. 14. Plan Estratégico. Estrategia Defensiva. Adquirir nuevas maquinarias para mejorar los procesos y reutilizar desechos para evitar las quejas de los pobladores por la contaminación.

OBJETIVO GENERAL	Diseñar un Plan Estratégico en la Planta Agroindustrial “Luisan” de la comuna Tarugo del cantón Chone para el periodo 2018-2022 como contribución a la mejora de la competitividad.						
OBJETIVO ESPECÍFICO	Efectuar el plan estratégico en la Planta Agroindustrial Luisan.						
ESTRATEGIA	Adquirir nuevas maquinarias para mejorar los procesos y reutilizar desechos para evitar las quejas de los pobladores por la contaminación.						
META	Adquirir maquinaria para manejo de desechos.						
FUNDAMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA							
ACTIVIDADES	¿CÓMO?	¿QUIÉN?	¿CUANDO?	¿DÓNDE?	PRESUPUESTO	INDICADOR	VERIFICADOR
Recepción de proformas	Solicitud de proformas	Departamento financiero	Enero-Marzo 2024	Planta Agroindustri al Luisan	\$50,00	Recepciones realizadas/ recepciones planificadas	Proformas
Escoger la proforma más adecuada	-Reunión para escoger la proforma	Departamento Administrativo y Financiero	Abril-Agosto 2024	Planta Agroindustri al Luisan	\$340,00	Proforma seleccionada/proforma autorizada	Proforma seleccionada
	-Selección de la proforma				\$400,00		
Compra de maquinaria	Adquisición de maquinaria	Departamento Financiero	Septiembre-Octubre 2024	Planta Agroindustri al Luisan	\$6000,00	Compra planificada/compra ejecutada	Factura de compra
		Departamento Financiero	Noviembre-Diciembre 2024	Planta Agroindustri al Luisan	\$10,00		

Elaborado: La autora

FASE 5. EFECTUAR EL PROCESO DE CONTROL ESTRATÉGICA

Para la control se consideraran los indicadores y los documentos de verificación que consta en las matrices, con esto se verificará el circulo Deming.

Cuadro 4. 15. Proceso de Control. Meta. Acrecentar las plantaciones dos hectáreas por año.

META: Acrecentar las plantaciones dos hectáreas por año.					
ACTIVIDADES	INDICADOR	PLANIFICAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
Conseguir los brotes	Trabajo realizado/trabajo verificado	Se realizará la selección de los brotes adecuados para plantarlos	Se conseguirán y seleccionaron los brotes destinados a la nueva extensión de plantación de yuca.	Mediante el Informe de cumplimiento de las capacitaciones se determinará que se realizarán 2 de 3 capacitaciones, correspondientes al 67% del indicador.	Mediante los indicadores de la ficha de observación destinadas a dicha tarea.
Siembra de los brotes	Trabajo realizado/trabajo verificado	Se hará la medición del terreno	Se realizará la medición del terreno con el ingeniero agrónomo destinado a la siembra del cultivo y la selección del personal.	Mediante los cálculos matemáticos de la topografía del terreno se evaluará la cantidad de plantas para la siembra y el personal destinado para la misma.	Se realizarán las plantaciones mediante los brotes seleccionados y el personal idóneo.
		Se seleccionará al personal adecuado para la siembra			
Seguimiento y manejo de la plantación	Trabajo realizado/trabajo verificado	Se realizó la eliminación de la maleza y el riego la plantación	Se hará la eliminación de la maleza con equipos de guadaña y el riego mediante el método de aspersión.	A través de bitácoras de seguimiento se evaluará las fechas en las que se realizaron las tareas de la plantación.	Fijar nuevas fechas para la plantación de nuevas plantaciones.

Elaborado: La autora

- **Cuadro 4. 16. Proceso de Control. Meta. Exenderse en más cantones de la provincia.**

META: Exenderse en más cantones de la provincia.				
ACTIVIDADES	INDICADOR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
Estudio de Mercado	Datos del Informe	Se realizarán los procedimientos para el estudio de mercado	El informe del estudio de mercado evidencia el cumplimiento de esta actividad	El estudio de mercado fue realizado para ser ejecutado
	Ficha de observación	Se hará la demostración de los productos a las industrias		
Apertura a nuevas plazas	Ficha de toma de pedidos.	Se realizarán la demostración de productos a comisariatos y grandes tiendas	A través de fotografías se constatará la demostración de productos.	Se verificará la aceptación del producto y confirmo la viabilidad del estudio de mercado presentado

Elaborado: La autora

- **Cuadro 4. 1. Proceso de Control. Mejorar la de calidad productos de la Planta.**

META: Mejorar la calidad de productos de la Planta.					
ACTIVIDADES	INDICADOR	PLANIFICAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
Mejorar el tratamiento a la materia Prima	Taller planificado/taller realizado	Se llevarán a cabo 2 seminarios	Se realizarán las mejoras de tratamiento de materia prima, así mismo se le comenzó a dar uso a la máquina de pelado del tubérculos dando así un uso tecnificado a los procesos.	De acuerdo a las informe de cumplimiento de procesos se constatará un 70% de cumplimiento	Realizar las mejoras para obtener mayor efectividad
Uso de la maquinaria de la planta	Maquinaria preparada/Maquinaria utilizada	Se realizarán el pelado del tubérculo a través la máquina de pelado.			
	Maquinaria preparada/Maquinaria utilizada	Se constatarán el desempeño de la maquinaria			
Manejo tecnificado de los procesos	Mapa realizado/Mapa ejecutado	Se elaboran el mapa de procesos			
		Se usarán el mapa de procesos			
		Se hará el seguimiento al mapa de procesos.			

Elaborado: La autora

- **Cuadro 4. 28.** Proceso de Control. Coordinación para tener en todas las épocas del año el tubérculo.

META: Coordinación para tener en todas las épocas del año el tubérculo.					
ACTIVIDADES	INDICADOR	PLANIFICAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
Capacitaciones	Taller productivo planificado/taller productivo ejecutado	Se realizarán 1 Taller productivo	Se elaborarán los talleres de acuerdo a las fechas y plazos estimados.	De acuerdo el cronograma ejecutado se cumplirá con el 100% de los talleres planificados.	Incorporar talleres semestralmente para plantaciones y manejo de rotación de cultivo.
	Incentivos realizados/Incentivos planificados	Se otorgará un viaje al trabajador con las mejores actitudes.			
		Se concederá un incentivo económico por el mejor desempeño laboral cada semestre.			
Incentivos a empleados	Talleres realizados/talleres planificados	Se realizarán 2 horas de taller sobre manejos de cultivo.			
	Talleres realizados/talleres planificados	-Taller de 2 horas rotación de cultivo.			
Capacitaciones laborales	Talleres realizados/talleres planificados	Se realizarán 2 horas de taller sobre variedades de especies de cultivo			
		Se realizarán 2 horas de taller sobre análisis de suelo			
		Se realizarán 2 horas de taller sobre ciclo productivo			
		Se otorgarán un viaje al trabajador con las mejores actitudes.			

Elaborado: La autora

• **Cuadro 4. 39. Mantener la cartera de clientes.**

META: Mantener la cartera de clientes.					
ACTIVIDADES	INDICADOR	PLANIFICACIÓN	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
Incentivos a los clientes por volúmenes de compra.	Descuentos otorgados/Descuentos realizados	Se realizarán los descuentos	Se elaborarán los incentivos para los descuentos, además se brindaron talleres de marketing, ventas y luego se aplicaron descuentos para grandes pedidos de productos.	Se verificará a través de los informes de volúmenes de ventas.	Realizar promociones y seguir otorgando descuentos a los clientes para continuar manteniéndolos fidelizados.
Incentivos a empleados del departamento comercial	Incentivo planificado/incentivo pagado	Se concederán un incentivo económico por el mejor desempeño en ventas			
Capacitaciones de atención al cliente	Talleres planificados /Talleres realizados	Se realizarán un taller de 2 horas sobre el mundo de las ventas.			

Elaborado: La autora

Cuadro 4. 20. Realizar convenios con el GAD Provincial y Cantonal de Chone.

META: Realizar convenios con el GAD Provincial y Cantonal de Chone.					
ACTIVIDADES	INDICADOR	PLANIFICAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
Realizar convenios con el GAD Provincial y Cantonal de Chone.	Visita planificada/visita realizada	Se realizan la entrega de oficios	Ejecutar una convivencia y un día recreacional para lograr la integración de los trabajadores.	Se constatará que los oficios llegaron a secretaria general con sello y firma de recepción de las entidades, se verificó por medio de Informe de diálogos y acuerdos el cumplimiento de la reunión.	Seguir realizando convenios y acuerdos con otras entidades como el Ministerio de Agricultura.
Realizar convenios con el GAD Provincial y Cantonal de Chone.	Diálogos planificados/Diálogos realizados	Se llevarán a cabo los diálogos de acuerdos	Festejar el día del padre, de la madre, de la mujer, del hombre, navidad y año nuevo.		
Realizar convenios con el GAD Provincial y Cantonal de Chone.	Reunión planificada/reunión ejecutada	Se realizaran las reuniones para ejecutar firmas			

Elaborado: La autora

- **Cuadro 4. 21.** *Proceso de Control. Meta. Obtener patente de la marca.*

Meta: Obtener patente de la marca.					
ACTIVIDADES	INDICADOR	PLANIFICAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
Reunir requisitos para gestión de patentes	Requisitos completos	Se conformaran dos equipos de trabajo para la realización las gestiones para le entrega y obtención de permisos.	Se conformará un equipo de trabajo para la elaboración de un proyecto.	Al ser complicada la gestión aún no se obtiene el registro e patente, se encuentra en proceso	Se seguirá con los procedimientos para la obtención de la propiedad de la marca.
Acudir al instituto de Propiedad Intelectual	Viaje planificado/viaje realizado				
Registro					

Elaborado: La autora

- **Cuadro 4.22.** *Realizar lanzamiento de publicidad.*

META: Realizar lanzamiento de publicidad.					
ACTIVIDADES	INDICADOR	PLANIFICAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
Establecer los objetivo de la publicidad Determinar el presupuesto	Proyecto realizado/proyecto entregado	Se realizará la elaboración proyecto publicitario, posteriormente el presupuesto y se concedió el presupuesto para la publicidad.	Se crearán las fichas de evaluación las mismas que fueron analizadas para seleccionar y contratar el personal idóneo.	Se verificará a través de los informes del departamento financiero y de los resultados de venta obtenido por la publicidad	Incorporar continuamente publicidad para seguir aumentando los volúmenes de venta.
Determinar el presupuesto	Informe realizado/informe entregado				
Seleccionar los medios para la publicidad y evaluar los resultados	Medios seleccionados/resultados evaluados				

Elaborado: La autora

Cuadro 4. 4. Adquirir maquinaria para manejo de desechos.

META: Adquirir maquinaria para manejo de desechos.					
ACTIVIDADES	INDICADOR	PLANIFICAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
Recepción de proformas	Recepciones realizadas/recepciones planificadas	Se realizará la elaboración proyecto publicitario, posteriormente el presupuesto y se concedió el presupuesto para la publicidad.	Se evaluarán todas las proformas adquiridas para la ejecución de la compra.	Se verificará a través de las proformas y factura de la compra.	Incorporar continuamente maquinaria para mejorar los procesos.
Escoger la proforma más adecuada	Proforma seleccionada/proforma autorizada				
Compra de maquinaria	Compra planificada/compra ejecutada				

Elaborado: La autora

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se hizo la propuesta de un plan operativo en la Planta Agroindustrial Luisan de la Comuna Tarugo del cantón Chone, el cual puede ser aplicado en cada uno de los procesos de la empresa, soportando las mejoras necesarias con el fin de perfeccionar las actividades, en el análisis interno se pudo determinar falencias en la gestión administrativa, comercial, productiva y financiera que contrarrestan los procesos de la Planta Agroindustrial Luisan evidenciando el bajo desempeño en las diferentes áreas de la empresa,
- Mediante el direccionamiento estratégico se pudo determinar la misión, visión, objetivo general y objetivos específicos en la Planta Agroindustrial Luisan siendo estos la guía básica para saber dónde está el negocio y hacia dónde quiere llegar.
- La realización de la matriz FODA ayudó a determinar las estrategias FO (fortalezas con oportunidades), FA (fortalezas con amenazas), DO (debilidades con oportunidades) y DA (debilidades con amenazas), dejándolas plasmadas en las matrices, las mismas que serán de vital importancia para realizar el plan estratégico.
- Con base a las matrices de las estrategias FO, FA, DO y DA, se llevó a cabo la descripción del Plan estratégico, permitiendo identificar las metas con cada una de las actividades, plazos de ejecución, presupuesto, el lugar donde se van a ejecutar las actividades, los responsables de cada acción, y el documento que respalde el cumplimiento de cada una de las metas establecidas.
- Se concluye manifestando que el círculo Deming es una herramienta para el control de las estrategias la Planta Agroindustrial utilizó para verificar que se cumplieron cada una de las metas establecidas en el plan estratégico.

5.2. RECOMENDACIONES

- La Planta Agroindustrial Luisan debe de actualizar el Plan Operativo iniciando cada año, así mismo realizar un análisis y mejora de la matriz FODA, de tal forma que se reduzcan riesgos.
- Se recomienda que la persona encargada de la Planta Agroindustrial Luisan realice análisis interno, mediante fichas de observación, encuestas y fichas de evolución del comportamiento organizacional para saber la situación en la que se encuentran.
- Actualizar los objetivos de la Planta Agroindustrial Luisan si se presentase falencias en el direccionamiento estratégico, se aconseja mejorar o cambiar aquellas estrategias que no consiguieron ser cumplidas.
- Aplicar el formato de la matriz 5W+1H para realizar una correcta distribución de las estrategias con sus respectivas actividades.
- Tomar en consideración el formato del círculo Deming para cumplir con el proceso de control de las metas establecidas.

BIBLIOGRAFÍA

- A., Cruz, G., & Llubes, J. (2014). Análisis de las fuerzas competitivas de Porter en el sector de la promoción inmobiliaria del gran Santo Domingo. *Ciencia y sociedad*.
- Acevedo, Adolfo & Limares, Carolina. 2014. Procesos del control estratégico. Obtenido en <http://www.redalyc.org/pdf/816/81640855007.pdf>
- Aguirre, A y Gonzalo I. 2015. Plan de mejoramiento de la granja agropecuaria del colegio Hernán Malo Gonzáles, ubicado en el recinto las Mercedes cantón y Provincia de Santo Domingo de los Tsachilas". Obtenido en <http://www.redalyc.org/html/290/29036968008/>
- Agronegocios Ecuador. (28 de Julio de 2010). Obtenido de http://agronegociosecuador.ning.com/notes/Almid%C3%B3n_de_yuca_da_trabajo_a_familias
- Alonso, E., & Ocegueda, V. (2006). *Teoría de las Organizaciones*. México: Umbral Editorial S.A. de C.V.
- Alvarado, L; Aguilar, A; Cabral, A; Alvarado, T; De la Cruz, I. 2014. Implementación de un sistema de planeación estratégica, balance scorecard en la S.P.R.: nueva alianza de agricultores. Torreón, México. *Revista Mexicana de Agronegocios*. P, 901. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/141/14131514023.pdf>
- Arias, F. 2012. El proyecto de la investigación. Investigación exploratoria. Sexta Edición. Editorial Episteme. Caracas- Venezuela.
- Arias, J & Keever, M. 2016. Metodología de la investigación. *Revista Alergia México*. Obtenido en <http://revistaalergia.mx/ojs/index.php/ram/article/view/181/309>
- Baena, G. 2014. Metodología de la investigación. Obtenido en https://books.google.com.ec/books?id=6aCEBgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=tecnicas+de+investigacion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiHy_iO3LTZAhVMzlkKHbWdAOcQ6AEIRTAG#v=onepage&q&f=false
- Bastidas Urbano, D. F. (2014). *Estudio de factibilidad financiera y de mercado para la creación de una empresa dedicada a la importación y comercialización de artículos electrónicos para el hogar en el Distrito Metropolitano de Quito* (Bachelor's thesis, Quito/PUCE/2014).
- Berdejo Martínez, J. M., & Moya Ramírez, A. M. (2017). Diseño del direccionamiento estratégico de la empresa Ingenia Consultoría y Servicios SAS (Master's thesis, Universidad del Norte).

- Bernal, D. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales UNIVERSIDAD Rafael Belloso Chacín*, 281.
- Cabrera, R. (2014). *TPS Americanizado: Manual de Manufactura Esbelta*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=gvwRAwAAQBAJ&pg=PA35&dq=matri+z+5w%2B1h&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjL-PHY-ILcAhXR1kKHWOeAfgQ6AEIJAA#v=onepage&q=matriz%205w%2B1h&f=false>
- Castaño, R. .2014. Planta agroindustrial. Obtenido de http://www.cecma.com.ar/__mm/biblioteca/distribucion-en-planta.pdf
- Castán, Y. 2014. Introducción al método científico y sus etapas. Obtenido de <http://www.ics-aragon.com/cursos/salud-publica/2014/pdf/M2T00.pdf>
- Cedeño, J & Maldonado, M. 2013. Producción de yuca y derivados. Obtenido en https://ferrusca.files.wordpress.com/2013/04/22754_1.pdf
- Chiavenato, I. 2015. “Administración de recursos humanos”. Objetivos organizacionales
- Chiavenato, I. Administración Teoría, proceso y práctica. 2013. Tercera Edición. Editorial McGrawHill. Bogotá- Colombia.
- Cómbita Mora, G. (2012). Origen y evolución de la teoría del crecimiento impulsado por la demanda real. *Cuadernos de Economía*, 31(56), 81-109.
- Conteras, B. 2015. Funciones gerenciales y administrativas necesarias en una empresa para un óptimo desempeño en el mercado. Obtenido en http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13687/2/ENSAYO%20DE%20GRADO_Bladimir%20Contreras%20M.%20Codigo_d0104004.pdf
- Cuervo, G. 2013. Los diferentes niveles de la gestión estratégica. Obtenido en <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-3.pdf>
- David, F. 2013. Conceptos de Administración Estratégica. México. Pearson Educación. 14ta Ed.
- Delgado, J. (2015). Planificando Estratégicamente. California, Estados Unidos: Windmills Editons. Recuperado el 09 de Noviembre de 2017, de <https://books.google.com.ec/books?id=Zg4sCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=planeaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiLit6JgrrXAhXMQiYKHfSvBBIQ6AEIQTAF#v=onepage&q=planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false>

- Díaz, L; Torruco, U; M, M y V, M. 2013. La entrevista, recurso flexible y dinámico. México p. 162-167. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Díaz, M; Pérez, M y Hechavarría J. 2014. Necesidad del control estratégico al proceso de ejecución de los proyectos. Obtenido en http://www.elcriterio.com/revista/contenidos_11/maritza_diaz.pdf
- Fernández, J. 2016. Disciplinas jurídicas. Obtenido en <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/3/1027/4.pdf>
- Fernández, R. 2014. Administración educativa: la planificación estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología, su impacto en la educación. Buenos Aires, Argentina. Obtenido de file:///C:/Users/HP/Downloads/1582.pdf
- Flores, J., Gomez, C. M., Peña, V., Muñoz, E., & Diaz, G. (2014). Agroindustria, conceptualización, niveles de estudio y su importancia en el análisis de la agricultura. Revista Chapingo, 5. Obtenido de <https://chamingo.mx/revistas/revistas/articulos/doc/rga-1774.pdf>
- Fred, D. (2013). Conceptos de administración estratégica (Decimocuarta ed.). México: Pearson.
- Fuentes, Y. C. (2018). La influencia del entorno en el desempeño de las organizaciones. Particularidades del entorno empresarial cubano. *Revista Economía y Desarrollo (Impresa)*, 142(2).
- Gisbert, R. 2016. Plan estratégico Indetruck. España. P. 14-19. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/60880/Binder1.pdf?sequence=4>
- Guajardo, E. (2008). *Administración de la calidad total*. México: Pax México.
- González, J.; Ortega, E. y Molina, M. Análisis DAFO de la Medicina basada en pruebas y nuevas tribus urbanas Pediatría Atención Primaria. vol. XVI, núm. 64, 2014, pp. 347-359 Asociación Española de Pediatría de Atención Primaria Madrid, España. Obtenido en <http://www.redalyc.org/pdf/3666/366634032017.pdf>
- Gutiérrez, 2016. Guía de observación. Obtenido en <https://prezi.com/hq3iiodmmiur/guia-de-observacion/>
- Guzmán, A., Cevallos, W., & Solórzano, R. (2015). Influencia de las fases lunares en el desarrollo y producción del cultivo de yuca (*Manihot Esculenta Crantz*) en la ESPAM MFL. Repositorio Digital ESPAM, 9. Obtenido de <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/458/1/TA52.pdf>
- Hernández C y Portofilipe, F. 2013. Aplicación del control estadístico de procesos (CEP) en el control de su calidad. Obtenido en <http://scielo.sld.cu/pdf/rtq/v36n1/rtq10116.pdf>

- Hernández, D. 2017. Información Tecnológica. Barranquilla-Colombia. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v28n5/art03.pdf>
- Hernández, M. 2017. Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación ciencia y sociedad. vol. 42, núm. 1, mayo, 2017, pp. 111. Obtenido en <http://www.redalyc.org/pdf/870/87050902009.pdf>
- INIAP. 2015. Cultivo de yuca en el ecuador. Obtenido de <http://www.iniap.gob.ec/web/cuarta-llamada-practica-del-cultivo-de-yuca-se-desarrolla-en-la-provincia-de-manabi/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). Población dedicada a actividades agropecuarias en Manabí. Recuperado el 09 de Noviembre de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/manabi.pdf>
- Instituto Tecnológico de Sonora. (2013). Planeación estratégica un pilar en la gestión empresarial. El buzón de Pacioli (81), 55. Recuperado el 10 de Noviembre de 2017, de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
- Jarquín, A., & Palacios, J. (2015). Diagnósticoestratégicos de las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, Año 2014. *Repositorio Unan*, 115.
- Kenney, W; Wilmore, L; Costill, D. 2014. Physiology of Sport and Exercise. Madrid-- España. Editorial medica Panamericana. 5 ed.
- Kotler, P. Y Armstrong, G. 2012. Marketing. México. Pearson Educación. 14 ed. P. 314-324. Consultado, 22 de nov. 2017.
- La hora. 2018. La yuca abastece mercados. Obtenido de <https://lahora.com.ec/noticia/1100986423/la-yuca-abastece-mercados>
- López, M. 2013. Planificación estratégica. Revista El Buzón de Pacioli. Págs. 4-19. Obtenido de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
- López , A. (2017). *Técnico Superior Sanitario de Radiodiagnóstico. Servicio de Salud de Castilla - La Mancha*. Madrid: CEP S.L.
- Macías, M. 2016. Gestión de cambio y planificación estratégica. PAG 53. Obtenido de http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/PBR_13_04.pdf
- Manzano, C. 2015. Planeación cómo fortalecer el análisis FODA en la formulación de estrategias. Obtenido en <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/8229/Tesis.pdf?sequence=1>

- Martínez, D., & Milla, A. (2012). Introducción al plan estratégico. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 09 de Noviembre de 2017, de https://books.google.com.ec/books?id=iykA7Wc_VzYC&printsec=frontcover&q=que+es+la+planeacion+estrategica&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwihp9Prxa_XAhWRZiYKHWkFCJYQ6AEIQDAF#v=onepage&q&f=false
- Meneses, K., Santacruz, S., & Coloma, J. (agosto de 2017). Conservación de yuca (*Manihot esculenta*) con recubrimiento a base de harina de cáscara de plátano. *Revista Técnica de la Facultad de Ingeniería Universidad de Zulia*. Obtenido de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S0254-07702017000200006&script=sci_arttext&tlng=es
- Mesa, F y Orquiz, C. 2013. Planta industrial. Obtenido de http://www.upvm.edu.mx/Licenciaturas/Industrial/Plan/Cuatrimestre5/Ingenieria_de_planta.pdf
- Meza, Y & Julca, A. 2015. Sustentabilidad de los sistemas de cultivo con yuca (*Manihot esculenta* Crantz) en la subcuenca de Santa Teresa, Cusco. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S172622162015000100005&script=sci_arttext
- Monferrer, D. 2013. Fundamentos de marketing. Castellón, España. Tesis Ingeniería. p 33. Obtenido de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>
- Mora, J. (2003). *Guía metodológica para la gestión clínica por procesos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Morán, J & Ferrer, M. 2015. Metas de Bienestar y Valores en una Comunidad Rural Andina de Puno-Perú. *Revista Colombiana de Psicología*, vol. 23, núm. 1, enero-junio, 2014, pp. 149-161 Universidad Nacional de Colombia Bogotá, Colombia. Obtenido en <http://www.redalyc.org/pdf/804/80431219009.pdf>
- Otzen, T & Manterola, C. 2017. Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Revista International Journal of Morphology*. Obtenido en [https://scholar.google.com.ec/scholar?as_ylo=2014&q=La+representatividad+de+una+muestra,+permite+extrapolar+y+por+ende+generalizar+los+resultados+observados+en+%C3%A9sta,+a+la+poblaci%C3%B3n+accesible+\(conjunto+de+sujetos+que+pertenecen+a+la+poblaci%C3%B3n+blanco,+que+est%C3%A1n+disponibles+para+la+investigaci%C3%B3n\)%3B+y+a+par&hl=es&as_sdt=0,5&as_vis=1](https://scholar.google.com.ec/scholar?as_ylo=2014&q=La+representatividad+de+una+muestra,+permite+extrapolar+y+por+ende+generalizar+los+resultados+observados+en+%C3%A9sta,+a+la+poblaci%C3%B3n+accesible+(conjunto+de+sujetos+que+pertenecen+a+la+poblaci%C3%B3n+blanco,+que+est%C3%A1n+disponibles+para+la+investigaci%C3%B3n)%3B+y+a+par&hl=es&as_sdt=0,5&as_vis=1)
- Palacios, M.2014. La entrevista. Obtenido en <http://mariapalacio.udem.edu.ni/wp-content/uploads/2014/11/LA-ENTREVISTA.pdf>
- Pérez, N. 2015. Importancia de las estrategias, las tácticas del mercado y su evolución. Obtenido en <https://es.scribd.com/doc/290467072/ENSAYO-SOBRE-LA-IMPORTANCIA-DE-LAS-ESTRATEGIAS-1-pdf>

- Pérez Fernández, D. R., Ferrer Colin, M., & Liz López, G. (2017). Identificación de variables con incidencia en la accidentalidad laboral. Caso de estudio: Productora de Cemento. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 37-43. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Porter, M. 2015. *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México. Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wV4JDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=seleccion+de+estrategia&ots=mwrBicT0hz&sig=fE7vhAPDSpSL5GN9S715P3FuPdo#v=onepage&q=seleccion%20de%20estrategia&f=false>
- Riascos, S., Aguilera, A., & Achicanov, H. (2016). Inversión en tecnologías de la información y las comunicaciones y su relación con el direccionamiento estratégico de las PYMES de Santiago de Cali-Colombia. *Revista Ibérica de Sistemas de Tecnologías de Información*. Obtenido de http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S1646-98952016000200002&script=sci_arttex&tIng=es
- Quinta edición. Obtenido en [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-PRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-PRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)
- Rivera, D. 2015. Importancia del control interno en los negocios. México. *Revista Vinculando*. Obtenido de <http://vinculando.org/empresas/importancia-control-interno-negocios.html>
- Rodríguez J y Fuentes, C. 2015. Redacción de metas y objetivos para evidenciar el Aprendizaje. Obtenido en <http://cea.uprrp.edu/wp-content/uploads/2015/10/METAS-Y-OBJETIVOS-de-Aprendizaje-Chamary-febrero-de-2015.pdf>
- Rodríguez, Robaina; Pérez, Amelia; Pérez, Manuel. 2014. Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de Riesgos Ingeniería Industrial. Obtenido en <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360433598010.pdf>
- Sabando, M. 2017. Plan de exportación de almidón de yuca desde el cantón Chone-Manabí al mercado de florida o estados unidos. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/yuca.html>
- Sablón, N; Hernández, A; Urquiaga, A; Acevedo, J; Bautista, H; Acevedo, A. 2017. Matriz de selección de estrategias de integración en las cadenas de suministro Ingeniería Industrial. La Habana, Cuba. P. 333-344. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360453131010.pdf>
- Sandoval Muñoz, R. S. (2012). *Importación productos equinos VetFarm Ecuador* (Bachelor's thesis, Quito, 2012.).

- Sánchez-Gutiérrez, J., Vázquez-Ávila, G., & Mejía-Trejo, J. (2017). La mercadotecnia y los elementos que influyen en la competitividad de las mipymes comerciales en Guadalajara, México. *Innovar*, 27(65), 93-106.
- Servicio Nacional de Aprendizaje (2014). Planteamiento de los objetivos. Obtenido en https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/822205_1_VIRTUAL/Objetos_de_Aprendizaje/Descargables/ADA%204/ADA_4.3.pdf
- Superintendencia de compañías, valores y seguros. (2014). Empresas dedicadas a empresas dedicadas a la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. Recuperado el 09 de Noviembre de 2017, de http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/ss/20160926182544.xlsx
- Then, L., Pimentel, S., Olivero, P., Soto, A., Luna,
- Tracy, B. 2018. Metas. Obtenido en <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/metas>
- Ugarte, J. (2015). Nueva estrategia para la gestión de calidad: implementación de cartas de servicios en una entidad pública peruana. *Ingeniería Industrial*, 57-58.
- Universidad Católica Andrés Bello, 2015. Plan Operativo Anual, elementos a considerar, fases. Obtenido en <https://es.slideshare.net/miguelmorffe/el-plan-operativo-anual-51077431>
- Universidad de San Carlos de Guatemala (2014). Importancia y base legal. Obtenido en <http://plani.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2013/06/poa-2014-importancia-y-base-legal.pdf>
- Varo, J. (1994). Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios: un modelo de gestión hospitalaria. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Vásquez, G. 2014. Ficha de observación. Obtenido en <https://es.slideshare.net/loren096/ficha-de-observacion-39627254>
- Vélez, W y Guerrero, H. 2013. Modelo de gestión. Obtenido en <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5406/1/UPS-GT000506.pdf>
- Zúñiga, D y Reina S. 2015. La importancia del pensamiento estratégico y de la creatividad en las MIPYMES. Obtenido en https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/10_pensamientoestrategico.pdf

ANEXOS

Anexo 1.

Ficha de observación de la Planta Agroindustrial Luisan

FICHA DE OBSERVACIÓN		
OBSERVADOR:	Lisseth Mantuano Basurto	
FECHA:	09/11/2018	
EMPRESA ESTUDIADA:	Planta Agroindustrial Luisan	
OBJETIVO DE LA OBSERVACIÓN:	Conocer las condiciones en que funciona la Planta Agroindustrial Luisan	
	SI	NO
La planta cuenta con maquinaria para realizar sus procesos	x	
La planta posee galpones de secado	x	
Los trabajadores usan medidas de seguridad		x
Cuidan la salubridad de los productos		x
Realizan la selección de la materia prima	x	
Los tubérculos procesados se encuentran en óptimas condiciones	x	
A la yuca se le realiza un correcto proceso de lavado	x	
El molido de la yuca se lo realiza en maquinaria	x	
La empresa cuenta con camiones para transportar los tubérculos	x	
La empresa cuenta con camiones para repartir los productos	x	
Los empleados realizan turnos laborales		x
En todos los procesos se utiliza maquinaria		x
Se le da tratamiento adecuado a los desechos		x
¿Con cuántos camiones cuenta la empresa para transportar la materia prima?	3	
¿Con cuántos camiones cuenta la empresa para transportar los productos?	1	
¿En cuántos procesos se usa maquinaria?	2	

Fuente: Planta Agroindustrial Luisan

Elaborado: Autora

Anexo 2.

Banco de preguntas de la entrevista realizada al propietario de la Planta

Agroindustrial Luisan

¿Cuántos años lleva funcionando la planta de procesamiento de tubérculos de yuca que usted lidera?

Este inició como un negocio familiar con el fin de aprovechar el producto que era mal remunerado, cuenta con alrededor de 25 años de funcionamiento.

¿Posee usted plantaciones de yuca, y si la posee cuánta es la extensión de la plantación?

Si, la planta tiene sus propias plantaciones del tubérculo, y sus extensiones están alrededor de las 20 hectáreas.

¿Se abastece usted de las cosechas de los productores de la zona para la elaboración de sus productos?

Por su puesto es necesario el abastecimiento de las cosechas de otros productores de la zona, ya que la alta demanda de nuestros productos lo amerita.

¿Con cuántos empleados cuenta la Planta Agroindustrial Luisan?

La planta cuenta con 30 empleados en épocas de menos demanda y hasta 55 en épocas de alta producción.

¿La Planta Agroindustrial Luisan cuenta con un modelo de gestión estratégica?

La Planta Agroindustrial Luisan no cuenta con un modelo de gestión estratégica.

¿Brindan capacitaciones a los trabajadores para que realicen sus funciones laborales?

No se brindan capacitaciones a los trabajadores de la planta, pero las hare posteriormente ya que he visto que se logra aumentar la productividad.

¿La planta cuenta con equipos y maquinarias para realizar todos los procesos de producción?

No todos los procesos que se realizan en la planta son industrializados, sin embargo se cuenta con una maquina peladora y un estanque apto para el lavado de tubérculos.

¿A través de que procesos realiza usted la mejora de la calidad de los productos de la empresa?

Continuamente trato de cuidar que el tubérculo sea de buena calidad, que el secado del almidón y de la harina de la yuca sea la más adecuada.

¿Lleva usted un control documentado de las finanzas de su negocio, y de la administración en general?

No llevo un control de la parte administrativa y financiera, debido a que no cuento con un personal administrativo.

¿Cuáles son los productos que procesa la Planta y en qué cantidades?

Los productos que procesa la planta son el almidón, la harina de yuca, cascara de yuca, masa de yuca. El almidón de produce de 1000 a 2000 quintales al mes, el resto de los productos son el sobrante del procesamiento de la harina de la yuca que también se comercializa para obtener dinero, para que no haya desperdicios.

¿Usted ha considerado un producto que lleve empacado y que sea vendido en los centros comerciales más importantes del país?

Si lo he considerado, sin embargo pienso que hace falta apoyo gubernamental, he llegado a pensar hasta en la exportación.

Anexo 2.

Banco de preguntas de la encuesta realizada a los clientes de la Planta

Agroindustrial Luisan

¿Cuánto tiempo lleva comprando los derivados de la yuca producidos por la Planta Agroindustrial Luisan?

- Menos de un mes
- Entre uno y seis meses
- Entre seis meses y un año
- Entre uno y tres años
- Más de tres años

¿Cuál es el producto que usted más compra?

- Almidón
- Masa de yuca
- Harina de yuca
- Cascara de yuca

¿Con qué frecuencia compra el producto?

- Una vez por semana
- Dos veces por semana
- Dos veces por mes
- Tres veces por mes
- Cuatro veces por mes
- Más de cuatro veces al mes

¿Cuál es el grado de satisfacción con los productos que procesa la Planta Agroindustrial Luisan?

- Satisfecho
- Insatisfecho

- Completamente satisfecho
- Completamente insatisfecho

¿Usted seguirá comprando los productos procesados por la Planta?

- Si
- Quizás si
- Quizás no
- No

¿Ha recomendado usted los productos de la Planta Agroindustrial Luisan?

- Si
- No

¿Qué grado de importancia le da a la calidad a la hora de comprar el producto?

- Importante
- Muy importante
- Poco importante
- Nada importante

¿Qué grado de importancia le da usted a la relación del precio con el producto?

- Importante
- Muy importante
- Poco importante
- Nada importante

¿Qué grado de importancia usted le da al proceso de compra del producto?

- Importante
- Muy importante
- Poco importante
- Nada importante

- **¿Qué grado de importancia usted le da a la hora de comprar al servicio post venta?**
- Importante
- Muy importante
- Poco importante
- Nada importante