



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

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL EN MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN
AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**

MODALIDAD:

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA
“COOPROCERMA” MEDIANTE LA APLICACIÓN DE
INDICADORES DE GESTIÓN**

AUTORES:

**JUAN L. QUIJIJE CARLÍN
JOSSELINE M. SANTOS ESPINOZA**

TUTORA:


ING. MARÍA J. VALAREZO MOLINA, MBA.

CALCETA, JULIO DEL 2020

DERECHO DE AUTORÍA

Juan Luis Quijije Carlín y Josseline Margarita Santos Espinoza declaran bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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



Juan L. Quijije Carlín



Josseline M. Santos Espinoza

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

María José Valarezo Molina certifica haber tutelado el proyecto **EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA “COOPROCERMA” MEDIANTE LA APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN**, que ha sido desarrollado por **JUAN LUIS QUIJIJE CARLÍN Y JOSSELINE MARGARITA SANTOS ESPINOZA**, previo a 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.



ING. MARÍA J. VALAREZO MOLINA, MBA.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación **EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA “COOPROCERMA” MEDIANTE LA APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN**, que ha sido propuesto, desarrollado por **JUAN LUIS QUIJIJE CARLÍN Y JOSSELINE MARGARITA SANTOS ESPINOZA**, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



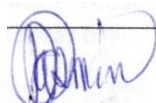
ING. BENIGNO J. ALCÍVAR MARTÍNEZ

MIEMBRO



ING. SUSY T. TOALA MENDOZA

MIEMBRO



ING. VÍCTOR M. PAZMIÑO MENA Mg.

PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

A nuestro Padre Celestial que es la luz que guía mis pasos y me llena de fortaleza y sabiduría para realizar cada objetivo que me proponga.

Expreso también mi reconocimiento a las autoridades y especialmente a mis queridos ingenieros María José Valarezo y Víctor Pazmiño por brindarme todo el apoyo necesario para poder cumplir con esta meta y no dejando atrás a mi familia especialmente a mi mamá y a mi papá ya que ellos fueron el pilar fundamental durante mi carrera universitaria a mi Tía Karina Carlín y a mi Hermana Nubia Quijije que de una u otra manera me apoyaron en lo que necesitaba.

No dejando fuera a mis 3 compañeros de clases Janeth Valdez, Jandri Zambrano y a mi queridísima compañera de tesis Josseline Santos la cual ellos formaron parte de estos cinco años de carrera universitaria ya que de una u otra manera nos apoyamos en lo que podíamos.

Y por último quiero dejar toda la constancia necesaria de este trabajo que si no viera sido por ellos no podría lograr esta meta.

Juan Luis Quijije Carlín

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, por abrir las puertas y brindarme la oportunidad de ser parte de esta familia Politécnica, en el cual he cumplido mi etapa como universitaria y lograr obtener mi título de Ingeniera Comercial.

A la plantilla de docentes de la Carrera Administración de Empresas, por su dedicación, confianza y apoyo, quienes durante toda mi vida de aprendizaje profesional aportaron de sus conocimientos a mi formación, y además por haberse convertido en amigos a los cuales siempre llevaré en mis más gratos recuerdos

A mi esposo Elías, mis hijos Isabela y Christopher, mis padres, y a mis hermanos por ser parte importante de mi vida y representar el vínculo y la unidad familiar, porque han estado conmigo, brindándome todo su apoyo incondicional cuando más lo necesitaba a lo largo de este camino, por su gran aporte espiritual y motivacional el cual me ha llenado de fuerzas para nunca desmayar a pesar de las adversidades, enseñándome a ser todo lo que soy como persona sembrando en mí, valores, principios, perseverancia y carácter para lograr mis objetivos.

A mis compañeros de clases por haber formado parte importante de mi vida, de los cuales logré aprender muchas cosas, por sus consejos y apoyo, por haber estado conmigo y por haber compartido muchos momentos los cuales siempre llevaré guardado en mi corazón, y en especial a mi compañero Juan Luis por su amistad, apoyo y confianza, lo cual fue muy importante para mí y siempre lo recordaré.

Josseline M. Santos Espinoza

DEDICATORIA

A Dios

Por haberme dado la vida permitiéndome llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres María y Sebastián

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan y que ha infundado siempre, pero más que nada por su amor incondicional.

A mi Papi Dimas, Mami Elsa a mis tíos Juan y Karina y no dejando atrás a mi cuñada Fernanda mis hermanos Ángelo y Nubia.

Por ser el apoyo incondicional por sus consejos, ayuda y comprensión en los momentos difíciles, quienes me enseñaron desde pequeño a luchar para alcanzar mis metas.

Mi triunfo es de ustedes, ¡Los Amo!

A mis amigos

Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora seguimos siendo amigos. A la ESPAM M.F.L y en especial a la Carrera de Administración de Empresas por permitirme ser parte de una generación de personas productivas y triunfadoras para el País.

Juan Luis Quijje Carlín

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Padre Dios ya que gracias a Él soy lo que soy; quien supo guiarme por el buen camino dándome fuerzas y fortalezas, porque ha sido Él quien ha ido siempre delante de mí como poderoso gigante, por su gracia y su gran amor, enseñándome en su palabra que todo lo puedo en Cristo que me fortalece.

A mis padres por siempre brindarme su apoyo, comprensión, consejos, amor y ayuda en todo momento y por brindarme todos los recursos necesarios para poder estudiar y terminar una carrera.

A mis hermanos porque gracias a su apoyo espiritual, motivacional y económico logre salir adelante adquiriendo una educación superior. Especialmente a esposo Elías y su familia la cual siempre estuvo conmigo brindándome todo su apoyo incondicional acogiéndome como parte de su familia lo cual me fue de gran estima para poder realizarme.

Josseline M. Santos Espinoza

DERECHO DE AUTORÍA CONTENIDO GENERAL

DERECHO DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
DEDICATORIA	viii
DERECHO DE AUTORÍA CONTENIDO GENERAL	ix
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS.....	xiii
CAPITULO I. ANTECEDENTES	1
1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA	1
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	2
1.3 OBJETIVOS.....	3
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	3
1.3.2 OBJEIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.4 IDEA A DEFENDER.....	3
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	5
2.1.1 EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	5
2.1.2 CARACTERÍSTICA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	6
2.1.3 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	7
2.1.4 EXISTEN CINCO BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA LA CUALES SON:.....	8
2.1.5 ESTRATEGIAS	9
2.2. PROCESO ADMINISTRATIVO.....	9
2.2.1. PLANEACIÓN	10

2.2.2.	ORGANIZACIÓN.....	11
2.2.3.	DIRECCIÓN	12
2.2.4.	CONTROL.....	13
2.3.	HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN	14
2.3.1.	CÍRCULO DEMING	14
2.3.2.	BALANCED SCORECARD.....	16
2.3.3.	ISHIKAWA O DIAGRAMA CAUSA-EFECTO.....	17
2.3.4.	MATRIZ PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA (5W+1H)	19
2.3.5.	MODELO AHP.....	20
2.4.	INDICADORES DE GESTIÓN	22
2.4.1.	TIPOS DE INDICADORES	22
2.4.2.	CLASIFICACIÓN INDICADORES DE GESTIÓN; Error! Marcador no definido.	
2.4.3.	IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES	24
2.4.4.	VENTAJAS DEL USO DE LOS INDICADORES.....	25
2.5.	RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA COOPROCERMA	25
CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO		28
3.1.	UBICACIÓN.....	28
3.2.	DURACIÓN.....	28
3.3.	VARIABLES de ESTUDIO	29
3.4.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	29
3.4.1.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	29
3.4.2.	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	29
3.4.3.	BIBLIOGRÁFICA	29
3.5.	MÉTODOS.....	30
3.5.1.	MÉTODO DESCRIPTIVO.....	30
3.5.2.	MÉTODO DEDUCTIVO	30

3.5.3. MÉTODO INDUCTIVO	30
3.6. TÉCNICAS.....	31
3.6.1. ENTREVISTA.....	31
3.6.2. OBSERVACIÓN	31
3.7. HERRAMIENTAS.....	31
3.7.1. GUÍA DE ENTREVISTA	31
3.7.2. GUÍA DE OBSERVACION.....	32
3.7.3. MATRICES EFE, EFI (MATRIZ DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS	32
3.7.4. ISHIKAWA O DIAGRAMA CAUSA-EFECTO.....	32
3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	33
FASE N° I: ANALIZAR LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PLAN ESTRATÉGICO VIGENTE.....	33
FASE N° II: DEFINIR EL INDICADOR DE GESTIÓN ADAPTABLE PARA LA EVALUACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO.	33
FASE N° III: PROPONER UN PLAN DE MEJORA A EFECTOS QUE PERMITA EL REAJUSTE DEL PLAN ESTRATÉGICO ACTUAL EN LA EMPRESA COOPROCERMA.....	34
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	35
4.1. FASE I. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PLAN ESTRATÉGICO VIGENTE	35
4.1.1. ENTREVISTA.....	36
4.1.2. FICHA DE OBSERVACIÓN	39
4.1.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)42	
4.1.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)	
42	
4.2. FASE II. DEFINICIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN ADAPTABLE PARA LA EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	46

4.2.1. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN BIBLIOGRÁFICA – MATRIZ COMPARATIVA.....	46
4.2.2. SELECCIÓN DE LOS INDICADOR DE GESTIÓN	50
4.2.3. APLICACIÓN DE LOS INDICADORES	51
4.3. FASE III. PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA A EFECTOS QUE PERMITA EL REAJUSTE DEL PLAN ESTRATÉGICO ACTUAL EN LA EMPRESA COOPROCERMA.	55
4.3.1. ANÁLISIS CAUSAL DE COOPROCERMA.....	55
4.3.2. ACCIONES DE MEJORA MEDIANTE LA MATRIZ 5W + 1H	57
4.3.3. CONTROL MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL CÍRCULO DEMING	62
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	65
5.1. CONCLUSIONES	65
5.2. RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFÍA.....	67
ANEXOS	74

CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro 4. 1. Matriz de análisis FODA de la cooperativa COOPROCERMA.	37
Cuadro 4. 2. Ficha de observación aplicada en la empresa COOPROCERMA.	39
Cuadro 4. 3. Matriz de evaluación de los factores internos de COOPROCERMA.	42
Cuadro 4. 4. Valoración y ponderación de la MAFI.	43
Cuadro 4. 5. Matriz de evaluación de los factores externos de COOPROCERMA.	44
Cuadro 4. 6. Valoración y ponderación de la MAFE.	45
Cuadro 4. 7. Búsqueda bibliográfica para la selección de indicadores de gestión.	47
Cuadro 4. 8. Matriz comparativa de los objetivos estratégicos, e indicadores de gestión de COOPEROCERMA.	50
Cuadro 4. 9. Indicador N.º 01.	52
Cuadro 4. 10. Indicador N.º 02.	53
Cuadro 4. 11. Indicador N.º 03.	54
Cuadro 4. 12. Estrategia I.	59
Cuadro 4. 13. Estrategia II.	60
Cuadro 4. 14. Estrategia III.	61
Figura 3. 1. Mapa de coordenadas de la empresa COOPROCERMA.	28
Figura 4. 1. Diagrama Causa-Efecto de COOPROCERMA.	57
Figura 4. 2. Ciclo Deming de COOPROCERMA.	62

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue evaluar el plan estratégico de la empresa COOPROCERMA, mediante indicadores de gestión ubicado en la ciudad de Portoviejo, utilizando para la obtención de la información, diferentes métodos como el descriptivo y deductivo, que fueron de gran ayuda para obtener los datos indicados sobre el tema. Del mismo modo se hizo uso de las herramientas como lo fueron la entrevista y la ficha de observación, que permitieron ir al lugar de estudio a recopilar los datos adecuados de la empresa. La entrevista estuvo conformada por preguntas dirigida al señor Carlos Andrés García, gerente de la empresa COOPROCERMA. Las aportaciones de esta investigación dan inicio a lo que contribuirá a un mecanismo de la evaluación del plan estratégico vigente de dicha empresa mediante la aplicación de indicadores de gestión. Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se aplicó 3 fases con sus respectivas actividades, dando como resultado el cumplimiento de los elementos a evaluar y que beneficiaron a la empresa. Se empleó el método Ishikawa o diagrama de causa-efecto para mostrar de manera gráfica la relación entre las falencias y las causas que la originan, aplicando acciones de mejora mediante la matriz 5W + 1H para lo cual fue necesario definir un plan de acción, tanto de acciones correctivas como preventivas, realizando su respectivo control mediante la aplicación del círculo Deming, destacando los puntos fuertes que hay que tratar de mantener y las áreas de mejora en las que se deberá actuar.

Palabras claves

Evaluación, plan estratégico, indicadores de gestión

ABSTRACT

The objective of this research was to evaluate the strategic plan of the COOPROCERMA company, through management indicators located in Portoviejo city, using different methods such as descriptive and deductive to obtain the information, which were of great help in obtaining the data indicated on the subject. In the same way, tools such as the interview and the observation sheet were used, which allowed going to the place of study to collect the appropriate data from the company. The interview consisted of questions addressed to Mr. Carlos Andrés García, manager of the COOPROCERMA company. The contributions of this research begin what will contribute to a mechanism for evaluating the company's current strategic plan through the application of management indicators. To fulfill the proposed objectives, 3 phases were applied with their respective activities, resulting in compliance with the elements to be evaluated and which benefited the company. The Ishikawa method or cause-effect diagram was used to graphically show the relationship between failures and the causes that originate it, applying improvement actions through the 5W + 1H matrix, for which it was necessary to define an action plan, both of corrective and preventive actions, carrying out their respective control through the application of the Deming circle, highlighting the strengths that must be maintained and the areas for improvement in which action must be taken.

Keywords: evaluation, strategic plan, management indicators.

CAPITULO I. ANTECEDENTES

1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA

Las necesidades de los consumidores, aunque suelen ser comunes, van evolucionando en el tiempo; de acuerdo a la pirámide de necesidades presentada por Maslow existe una estratificación de las mismas, no obstante, hay una clasificación más amplia que las desagrega en latentes y existentes. (Vázquez & Valbuena, s.f).

Poder identificar claramente el reto que enfrentan actualmente las empresas generadoras de productos y servicios ya que son las encargadas de dinamizar la economía de un país o una región, para ello establecen estrategias organizacionales que conllevan al cumplimiento de sus objetivos., como menciona Chávez (2016). El producto es cualquier cosa capaz de satisfacer una necesidad o deseo de los clientes, los productos y servicios requieren de la parte tangible e intangible o viceversa para su funcionamiento eficiente.

En Ecuador existen empresas productoras, que en su gran mayoría carecen de indicadores de gestión que les permitan ser eficientes en el uso de los recursos disponibles, ocasionando una mala administración ya que, lo que no se puede medir no se puede administrar en una empresa, para seguir en la consecución de sus metas y objetivos empresariales, por lo tanto el adecuado uso y aplicación de estos indicadores , permiten tener un mejoramiento continuo en los procesos logísticos de las empresas, serán una base de generación de ventajas competitivas sostenibles y por ende de su posicionamiento frente a la competencia. Así hace referencia Cruz (2013). La planificación estratégica le permite a las empresas hacer un balance entre su entorno externo, político, legal, económico, ambiental, tecnológico, social, cultural y competitivo, con su realidad interna, capacidades, finanzas, procesos, logística, impacto comercial y recursos humanos, pudiendo con ello hacer un análisis FODA que sintetiza las fortalezas y debilidades internas de la empresas y las contrasta con las oportunidades y amenazas provenientes del entorno exterior de la organización.

En la provincia de Manabí el emprendimiento nace como solución a un problema específico de pequeñas células sociales para cubrir una necesidad particular. Es

así que los emprendimientos locales no necesariamente llevan asociado el componente de estrategia e innovación. Estos dos elementos se han convertido en un eje fundamental, gracias a la propuesta del Gobierno actual por transformar la matriz productiva. La empresa “COOPROCERMA” ha ido desarrollando de manera paulatina con sus nuevos productos llegando al mercado empresarial para satisfacer las necesidades de los consumidores manabitas. Todo esto requiere que la empresa tome acciones estratégicas que le permitan potencializar sus fortalezas y aminorar sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades que le provee su entorno competitivo.

A pesar de que la empresa “COOPROCERMA” cuenta ya con un plan estratégico, este carece de herramientas que midan su desempeño dentro de la organización generando desconocimiento por parte de los empleados que son la fuerza promotora de toda organización conllevando a la inadecuada toma de decisiones, por lo que resulta necesario evaluar este plan estratégico mediante indicadores de gestión con la finalidad de proponer mejoras para el cumplimiento de sus actividades.

Ante la problemática los autores de la presente investigación se plantean la siguiente interrogante.

¿La aplicación de indicadores de gestión en la empresa “COOPROCERMA” contribuirá a la optimización de la ejecución de su plan estratégico?

1.2 JUSTIFICACIÓN

La importancia de esta investigación es contar con una metodología adecuada para evaluar desempeño del plan estratégico mediante la aplicación del ciclo de Deming, el cual contribuirá al cumplimiento de las metas establecidas como es el acceso a nuevos mercados, diversificación de líneas de productos, innovando cada día para ser competitivo.

La revisión de planificación contribuirá a incrementar los ingresos y reducir los costos y gastos, mejorara la eficiencia y eficacia de los colaboradores, contribuyendo todos al logro de los resultados que la empresa tiene previsto cumplir en un determinado periodo, puesto que ellos son los responsables de la ejecución de las metas y objetivos.

La evaluación del plan estratégico de la empresa “COOPROCERMA” mediante la aplicación de indicadores de gestión favorece el crecimiento y desarrollo de la misma, tiene como referencia principal el análisis de la situación actual de la empresa, establecer el direccionamiento estratégico, formular estrategias y finalmente estructurar el plan de acción

Como dice Tamayo (2016). El Plan Estratégico es un proceso que consiste en el análisis sistemático de los puntos fuertes y débiles de la organización, y de las oportunidades y amenazas del ambiente externo, con el fin de formular estrategias y acciones estratégicas para aumentar la competitividad y su nivel de determinación, siempre en los elementos más humanos y que ayuden a comprender el desafío de la organización.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar el plan estratégico de la empresa “COOPROCERMA” mediante la aplicación de indicadores de gestión para la mejora del desempeño laboral.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación actual del plan estratégico vigente.
- Definir el indicador de gestión aplicable para la evaluación de un plan estratégico.
- Proponer un plan de mejora a efectos que permita el reajuste del plan estratégico actual en la empresa COOPROCERMA.

1.4 IDEA A DEFENDER

Con la evaluación del plan estratégico de la empresa “COOPROCERMA” ayudará al mejoramiento de la empresa mediante la aplicación de indicadores de gestión.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA “COOPROCERMA” MEDIANTE LA APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

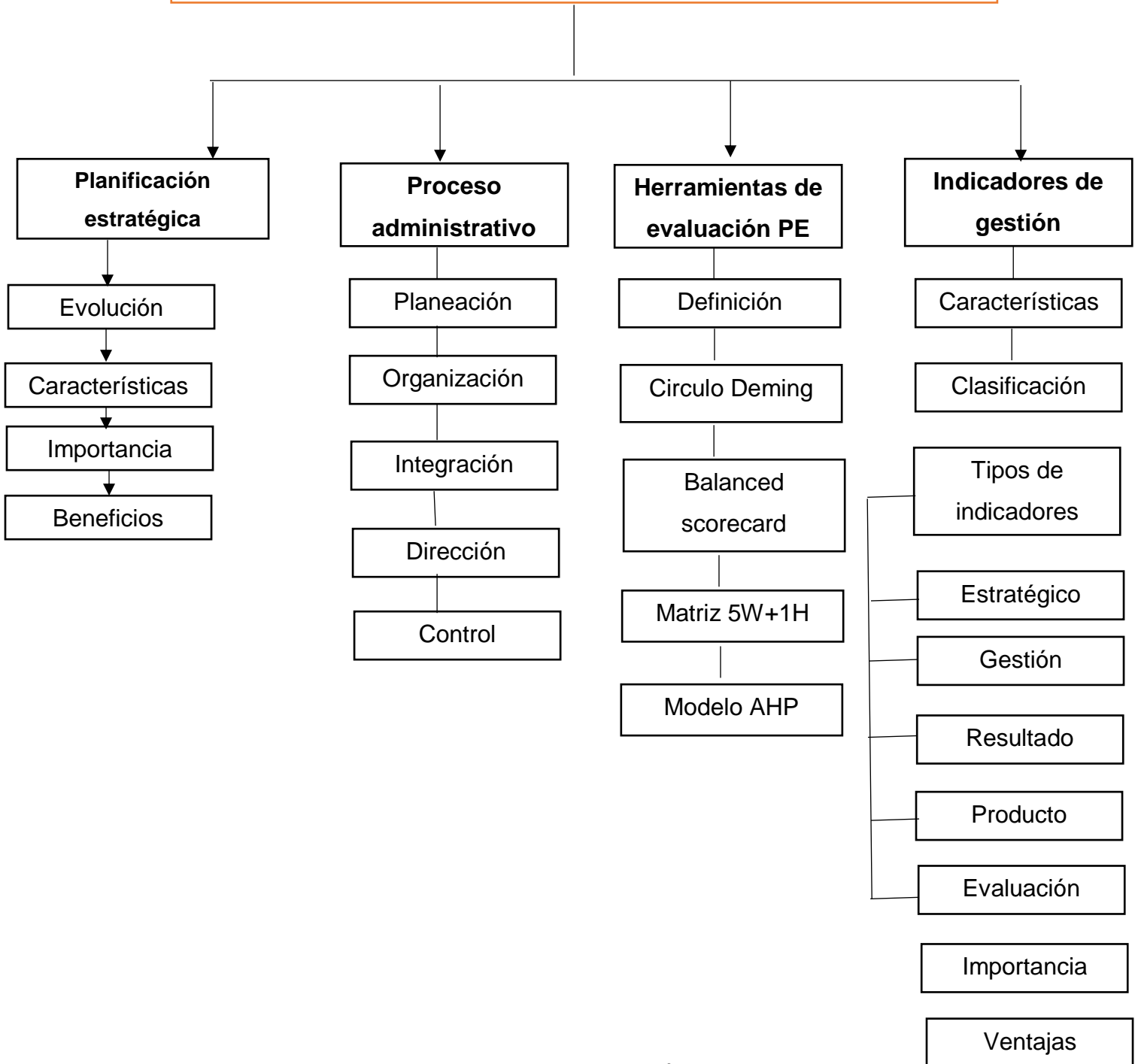


Figura 2.1. Hilo conductor del marco teórico referencial a la investigación

Fuente: Elaboración propia

2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es una actividad compleja y, por lo tanto, antes de intentar definirla es útil comparar su grado de complejidad con el de otra actividad compleja: la formulación de políticas económicas tiene una similitud general con la planificación estratégica, pues esta se centra al administrar una empresa y la política económica se ocupa de administrar la economía de un país. El estudio de la macroeconomía revela la complejidad de las políticas fiscales y monetarias, y la amplia gama de ideas y teorías involucradas. (Scott, 2013).

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. Son estas herramientas administrativas que le dan una guía a las organizaciones que desean consolidarse en un mundo globalizado que requiere de marcos estratégicos para su desarrollo. De ahí la importancia de elaborar en conjunto, considerando el contexto en el que está sumergida la organización, el rumbo y la filosofía que deberá seguir la empresa para alcanzar los resultados planteados (Parra, 2013).

La planificación estratégica en las organizaciones contribuye a la solución de los problemas que se presenta en las actividades laborales, siendo este medio de gran ayuda para alcanzar los objetivos propuestos, promoviendo las políticas proactivas y favoreciendo a los procesos de la planeación estratégica.

2.1.1 EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica se ha convertido en una herramienta de gran importancia para todo el talento humano que conforma la empresa; se encuentra en el centro de la administración concebida como un sistema. Por lo tanto la planeación estratégica “es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Duque, 2009).

La planificación estratégica en el ámbito universitario, como la planificación social en general, tiene sus antecedentes históricos, desde 1953, en la visión de Mannheim como estrategia que trasciende el pensamiento ideológico y el utópico, promoviendo la profundización de una democracia económica y política de las sociedades de mercado abierto. La noción de “planificación para la libertad” de este autor se fundamentaba en la formación de una clase media educada y en ascenso que asumiera los retos de equilibrar la tensión entre las tendencias monopolizadoras y las desintegradoras del poder político y económico (Cañarte, 2012).

La planificación estratégica ha evolucionado con el pasar del tiempo, esta herramienta permite realizar una correcta evaluación de las diferentes alternativas disponibles para la toma de decisiones dentro de la organización.

2.1.2 CARACTERÍSTICA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según Lozano (2010), menciona a las 11 características sobre la planificación estratégica. Las características más importantes de la planificación son las siguientes:

1. La planificación es un proceso permanente y continuo: no se agota en ningún plan de acción, sino que se realiza continuamente en la empresa (Lozano, 2010).
2. La planificación está siempre orientada hacia el futuro: la planificación se halla ligada a la previsión.
3. La planificación busca la racionalidad en la toma de decisiones: al establecer esquemas para el futuro, la planificación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión.
4. La planificación busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas: la planificación constituye un curso de acción escogido entre varias alternativas de caminos potenciales.
5. La planificación es sistemática: la planificación debe tener en cuenta el sistema y subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad.

6. La planificación es repetitiva: incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo.
7. La planificación es una técnica de asignación de recursos: tiene por fin la definición, el dimensionamiento y la asignación de los recursos humanos y no humanos de la empresa, según se haya estudiado y decidido con anterioridad.
8. La planificación es una técnica cíclica: la planificación se convierte en realidad a medida que se ejecuta. A medida que va ejecutándose, la planificación permite condiciones de evaluación y medición para establecer una nueva planificación con información y perspectivas más seguras y correctas.
9. La planificación es una función administrativa que interactúa con las demás; está estrechamente ligada a las demás funciones – organización, dirección y control – sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.
10. La planificación es una técnica de coordinación e integración: permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previstos.
11. La planificación es una técnica de cambio e innovación: constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro (Lozano, 2010).

De acuerdo a los criterios anteriores el plan estratégico trata de trazar las líneas que se marcan en el futuro, son los encargados de rediseñar los aspectos que posee una empresa, para proyectar el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo.

2.1.3 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso por el que una organización, una vez analizado su entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a mediano y largo plazo, elige (selecciona) las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de sus estrategias (Agorti, 2016).

La mayor parte de las organizaciones realiza cierto tipo de planeación a largo plazo, también llamada estratégica. A menudo el proceso es de naturaleza táctica en vez de estratégica, y rara vez incide en las decisiones cotidianas que se toman en la organización. Para que tenga éxito un proceso de planeación estratégica debe establecer los criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y suministrar un patrón frente al cual se puedan evaluar tales decisiones. La planeación estratégica se considera un ejercicio de la alta gerencia que tiene poca o ninguna relación con el funcionamiento real de la organización (Piyagua, 2016).

La planificación estratégica es un proceso importante mediante el cual los administradores toman las mejores decisiones en la empresa, con el propósito de anticipar y decidir sobre su direccionamiento al futuro.

2.1.4 EXISTEN CINCO BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA LA CUALES SON:

Los beneficios de la planificación estratégica de acuerdo a (Martínez, 2018), establece 5 beneficios:

- Desarrollar una planeación estratégica, es una decisión orientada a tener un futuro mejor respecto a la situación actual.
- Este proyecto plantea un cambio de mentalidad, cómo plantear objetivos a largo plazo, unificar criterios de éxito, justificar el conseguir victorias rápidas, asegurar la operación diaria. Este enfoque representa riesgos para las organizaciones.
- La falta de una planeación estratégica es dejar pasar oportunidades, cómo no identificar ventajas competitivas respecto a otras empresas, adaptarse a los cambios, implementar nuevas tecnologías, necesidades cambiantes de los consumidores.
- Otro beneficio de la planeación estratégica, permite identificar esfuerzos aislados, aquellos que hacen navegar en círculos y alinearlos por medio de acciones hacia un mismo fin.
- Una planeación estratégica, está enfocada en conseguir crecimiento en el largo plazo (Martínez, 2018).

2.1.5 ESTRATEGIAS

Una buena estrategia proyectada hacia fuera, una clara propuesta de valor, se realimenta y se refuerza cuando se apoya en un conjunto de actividades (de procesos y tareas desarrolladas por la empresa) únicas y diferentes respecto de las que desarrollan el resto de los competidores. En cierto sentido, la diferenciación aumenta cuando las actividades que se realizan para convertir en realidad nuestra propuesta de valor diferencial, son a la vez diferentes. Para que una Estrategia sea sostenible, no basta con ofrecer una propuesta de valor brillante, necesitaremos, además, desarrollar la estrategia a través de un conjunto de actividades propias y diferenciales, perfectamente integradas entre sí (Fano, 2016).

La estrategia debe perseguir crear ventajas competitivas. La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa que le otorgan un carácter diferencial y único con respecto a sus competidores, y que puede manifestarse de muy diversas formas: una buena imagen, un valor añadido a un producto, una ubicación privilegiada, un precio más económico que el de sus competidores. Ahora bien, si esta ventaja no es valorada o percibida por los clientes no constituirá realmente una ventaja (Lajara, s.f.).

Las estrategias es un conjunto de actividades sostenibles orientadas a lograr la competitividad en el mercado, es la base fundamental que adopta la empresa para el logro de sus objetivos

2.2. PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso administrativo se da como un flujo continuo y conectado de actividades de planeación, dirección y control, establecidas para lograr el aprovechamiento del recurso humano, técnico, material y cualquier otro, con los que cuenta la organización para desempeñarse de manera efectiva. Este conjunto de actividades, está regido por ciertas reglas o políticas empresariales cuya finalidad es reforzar la eficiencia en el uso de dichos recursos (Riquelme, 2019).

El proceso administrativo es un conjunto de funciones administrativas que buscan aprovechar al máximo cada recurso que posee una empresa de forma correcta, rápida y eficaz. El proceso administrativo se compone de 4 funciones elementales: planeación, organización, ejecución y control. A continuación, explicamos cada etapa del proceso (Raffino, 2020).

El proceso administrativo, son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar eficientemente los recursos en su empresa. Consiste de varias funciones los cuales son la planeación, organización, dirección y control.

2.2.1. PLANEACIÓN

Esta función es la primera que debe ejercer el cuerpo administrativo de una empresa. Aquí es donde serán previstos los objetivos y metas que deberá cumplir la empresa y los métodos a llevar a cabo. Se desarrolla un plan que contenga objetivamente las diferentes actividades futuras que se van a realizar; dicho plan deberá implementarse con una visualización previa tomando en cuenta cada característica.

Algunas de las actividades más importantes de la planeación son:

- Predefinir los objetivos y metas que quieran lograrse durante un tiempo determinado.
- Pronosticar.
- Establecer una estrategia con sus correspondientes métodos y técnicas a llevar a cabo.
- Accionar frente a problemas futuros (Raffino, 2020)

La planeación es fijar todas las acciones que les asegure un establecimiento a los principios que se hallan orientados para una determinación de su realización del proceso administrativo ya que por este medio se debe definir los problemas y así analizar las experiencias de los planes y los programas que se van a realizar.

Las actividades más importantes de la planeación son las siguientes:

- Definir los propósitos, pronósticos, objetivos y estrategias a seguir.

- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Elaborar los programas para lograr los objetivos.
- Elaborar presupuestos.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Establecer el plan general.
- Anticipar los posibles problemas futuros (Agustín & Lourdes).

2.2.2. ORGANIZACIÓN

La organización es la segunda fase del proceso administrativo. A través de ella el sistema establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento. Con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas. Fayol (1972), define la organización diciendo que consiste en dotar al organismo de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas a saber, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa (Mendoza, 2018).

Es la fijación de todas las estructuras de los procesos, funciones y responsabilidades que ayuden a maximizar el trabajo con un solo propósito de obtener todos los recursos materiales, financieros y humanos ya que así la empresa cumpla con los que se ha propuesto.

Las actividades más importantes de la organización son las siguientes:

- Elaborar el organigrama de la empresa subdividiendo el trabajo en unidades operativas (departamentos)
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos y determinar sus requisitos.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Elaboración de manuales (Agustín & Lourdes).

2.2.3. DIRECCIÓN

Es la ejecución de las actividades desarrolladas en la planeación y organización, conduciendo y orientando los recursos, mediante la toma de decisiones, comunicación, motivación y liderazgo. Se trata de controlar las operaciones por medio de la cooperación y esfuerzo de los subordinados, con el fin de lograr altos niveles de productividad.

Las actividades más importantes de la dirección son:

- Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión o acto.
- Conducir o retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo (Agustín & Lourdes).

Es el tercer paso a dar, dentro de ella se lleva a cabo la ejecución de los planes, la comunicación, la motivación y la supervisión necesaria para alcanzar las metas de la empresa. En esta etapa es necesaria la presencia de un gerente con la capacidad de tomar decisiones, instruir, ayudar y dirigir a las diferentes áreas de trabajo.

Cada grupo de trabajo se rige por normas y medidas que buscan mejorar su funcionamiento, la dirección es trata de lograr mediante la influencia interpersonal que todos los trabajadores contribuyan al logro de los objetivos.

La dirección se puede ejercer a través de:

- El liderazgo
- La motivación
- La comunicación (Riquelme, 2019).

2.2.4. CONTROL

En esta etapa se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

Las actividades más importantes del control son las siguientes:

- Comparar los resultados con los planes en general.
- Avaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control de acuerdo a los resultados (Agustín & Lourdes).

Es el último paso que hay que dar, dentro de esta se lleva a cabo la evaluación del desarrollo general de una empresa, esta última etapa tiene la labor de garantizar que el camino que se lleva, la va a acercar al éxito. Es una labor administrativa que debe ejercerse con profesionalidad y transparencia. El control de las actividades desarrolladas en la empresa ofrece un análisis de los altos y bajos de las mismas, para luego basado en los resultados hacer las diferentes modificaciones que sean factibles llevarse a cabo para corregir las debilidades y puntos bajos percibidos (Riquelme, 2019).

La principal función del control es efectuar una medición de los resultados obtenidos, compararlos con los resultados planeados para buscar una mejora continua. Por ello esta se considera una labor de seguimiento enfocada a corregir las desviaciones que puedan presentarse respecto a los objetivos planteados. Luego contrasta lo planeado y lo conseguido para desatar las acciones correctivas que mantengan el sistema orientado hacia los objetivos (Riquelme, 2019).

El proceso de la administración se ha visto influenciado básicamente por cuatro etapas fundamentales que permiten cumplir con un objetivo determinado, la planificación es el primer paso que permite determinar qué es lo que se desea conseguir, la organización permite distribuir las tareas adecuadas la dirección que permite ejecutar dichas actividades y finalmente el control, este permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos y metas planteadas, además sirve de guía para no cometer estos errores en el futuro.

2.3. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

Las herramientas de evaluación proporcionan al estudiante recursos para la aplicación práctica de los contenidos y facilitan la comprensión de los procedimientos y conceptos específicos de la materia. Podemos diseñar actividades para ejercitar y aplicar de manera práctica los contenidos o bien ofrecer orientaciones para seleccionar y llevar a cabo actividades, tutorizando más o menos directamente el trabajo de los estudiantes. Se pueden proponer actividades de tipología diversa y también recursos complementarios para desarrollarlas. Las actividades también pueden proveer herramientas para facilitar la comunicación entre los estudiantes y el profesorado, así como para el seguimiento y la evaluación (Barcelona, 2019).

2.3.1. CÍRCULO DEMING

El Ciclo PDC o (círculo de Deming), es la sistemática más usada para implantar un sistema de mejora continua cuyo principal objetivo es la autoevaluación, destacando los puntos fuertes que hay que tratar de mantener y las áreas de mejora en las que se deberá actuar (García, 2016).



Figura 2.6.1. Circulo Deming
Fuente: García, 2016

El ciclo PDCA de mejora continua lo componen cuatro etapas cíclicas de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo. De esta forma las actividades son revaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. Las etapas que forman el Ciclo PDCA son las siguientes (García, 2016).

La filosofía de este ciclo lo hace de gran utilidad para perseguir la mejora mediante diferentes metodologías. En general, para cumplir efectivamente el ciclo PHVA, es clave usar las herramientas básicas. Actualmente hay muchas metodologías de desarrollo de un proyecto que de alguna forma incorporan la filosofía del ciclo PHVA, y esto se puede ver tanto en los pasos recomendados para ejecutar un proyecto de proceso esbelto como en la metodología de desarrollo de proyecto seis sigmas (Barrios, 2015).

Es muy importante saber que el círculo de Deming nos sirve para evaluar los indicadores de gestión propuestos en la planificación estratégica, que propone mejora de las actividades no cumplidas a través de sus cuatro pasos que contiene su círculo, los cuales son: planificar, hacer, verificar, actuar, esto le

permitirán a las empresas mejorar su competitividad de sus productos o servicios que se ofrece a sus clientes.

2.3.2. BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. El BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto, el BSC se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante (Medina, Chavez, & Moreno, 2016).

La herramienta del Balanced Scorecard parte tanto de la visión, como de la estrategia empresarial. A partir de esto, se desarrollan los objetivos financieros necesarios para alcanzar la visión establecida, que a su vez se ha de convertir en el mecanismo y estrategia que regirá los resultados con los clientes. Ahora bien, los procesos internos son planificados para la satisfacción tanto de los clientes como de los aspectos financieros. Por otro lado, tal metodología reconoce que tanto el aprendizaje como el crecimiento proviene de la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se hace la definición de los objetivos propuestos para tal perspectiva (Montoya, 2015).

El balanced scorecard en sí consta de las partes siguientes:

1. Mapa estratégico: donde se recogen los objetivos estratégicos que describen el valor agregado de la organización. Su misión es proporcionar la visión necesaria para alinearse con la estrategia global. A menudo, este tipo de mapas se dividen en temas, cada uno de los cuales se vincula a varias perspectivas y describe una parte específica de la estrategia.
2. Indicadores: **KPIs** que sirven tanto para comunicar los aspectos de mayor importancia estratégica para la organización, como para medir el progreso en la ejecución de dicha estrategia.

3. Proyectos: o programas críticos, que llevan la estrategia a la práctica consiguiendo generar el valor añadido que logra satisfacer las expectativas de las partes interesadas (Montoya, 2015).

El Balanced Scorecard (BSC / Cuadro de Mando Integral), es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento. Esta herramienta busca monitorear el desempeño de la organización como un todo por medio de indicadores clave que resumen si la empresa va por buen camino o no. Se trata de tomar decisiones basados en objetivos y metas que desean conseguir las organizaciones contando con un adecuado seguimiento, de esta manera se logrará una buena ejecución. (Romero J. , 2019).

Es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos con resultados a través de cuatro áreas críticas que son: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento, además, es una metodología utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización

2.3.3. ISHIKAWA O DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

Zapata y Villegas (2006) citado por Romero y Díaz (2016) esta herramienta no ofrece respuesta a una pregunta, como el análisis de Pareto, diagramas Scatter o histogramas; en el momento de generar el diagrama causa-efecto, normalmente se ignora si estas causas son o no responsables de los efectos. Por otra parte, un diagrama causa-efecto bien organizado sirve como vehículo para ayudar a los equipos a tener una concepción común de un problema complejo, con todos sus elementos y relaciones claramente visibles a cualquier nivel de detalle requerido. Este diagrama se debe utilizar cuando se pueda contestar “Sí” a una o a las dos preguntas siguientes: 1) ¿Es necesario identificar las causas principales de un problema? 2) ¿Existen ideas y/u opiniones sobre las causas de un problema?

El Diagrama de Ishikawa de causa efecto, es la herramienta utilizada para analizar y evidenciar las relaciones entre un efecto determinado (por ejemplo, las variaciones en una característica de la calidad) y sus causas potenciales. El uso de este diagrama es sencillo y se utiliza entre otras cosas para analizar y comunicar las relaciones causa–efecto, además que facilita la solución de problemas desde el síntoma pasando por la causa hasta llegar a la solución (KLEBER, 2017).

Según como lo menciona los autores, el diagrama Ishikawa se trata de una herramienta para analizar los problemas que existen conoce las causas y los efectos que produce para proponer un plan de mejora, es llamado normalmente como diagrama de la espina de pescado.

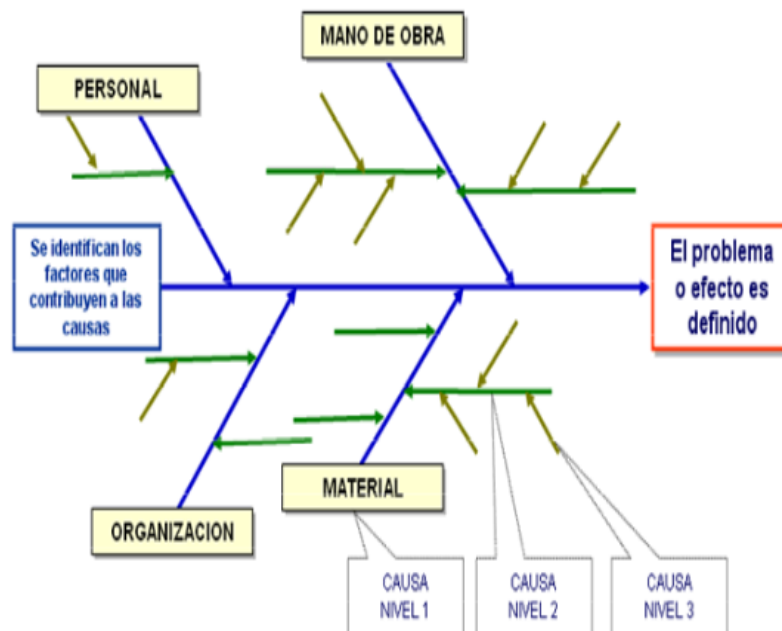


Figura 2.6.3 Diagrama del Ishikawa

Fuente: (Pablo, s.f.)

2.3.4. MATRIZ PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA (5W+1H)

De acuerdo a Carreño; Castro; y Ochoa, (2016) este tipo de herramienta se utilizará una vez hayan sido detectadas las causas que generen un resultado no deseado de un indicador, para lo cual es necesario definir e implementar un plan de acción tanto de acciones correctivas como preventivas. Se utilizará para tal fin el formato 5W+1H que define:

- ¿QUÉ SE HARÁ? (Objetivos y/o acciones de mejora)
- ¿QUIÉN LO HARÁ? (responsable de ejecutar las acciones)
- ¿CUÁNDO SE HARÁ? (Tiempo en que se ejecutará la tarea)
- ¿DÓNDE SE HARÁ? (En qué procesos, áreas o ubicación)
- ¿CÓMO SE HARÁ? (Los medios y/o recursos necesarios para ejecutar la tarea) ¿POR QUÉ SE HARÁ? (El propósito que se persigue en la mejora)

Es una herramienta utilizada por las organizaciones para la ejecución de planificación y consiste en la construcción de una hoja de cálculo en el que se busca responder 7 preguntas, cuyas palabras en Inglés, se inician con W y H, a saber: ¿Qué (What), ¿Por qué (Why), ¿Cuándo (When) ¿Dónde (Where) ¿Quién (Who), ¿Cómo (How) y ¿Cuánto (How much) (Granda, 2015).

Existen algunas variantes del modelo, entre ellos uno que elimina How much (5W1H) y otro que agrega el How Many (5W3H). Por su facilidad y rapidez de construcción y uso, y la riqueza de la información que proporciona, este modelo es extremadamente útil para cualquier empresa que desee hacer su plan de desarrollo (Granda, 2015).

Presentación detallada del modelo:

- What: desea responder a la pregunta: ¿Qué se debe hacer?
- Why: se debe responder a la pregunta: ¿Por qué, es decir, las razones que justifican lo que se debe hacer?
- When: el objetivo es responder a la pregunta: ¿Cuándo se debe realizar la acción?

- Where: queremos saber: ¿Dónde se realizará la acción (por ejemplo, un departamento o área de la empresa)?
- Who: la pregunta a responder es: ¿Quién va a hacer? ¿Quién va a ayudar? ¿Quién es responsable de implementar la acción?
- How: queremos saber: ¿Cómo se va a hacer? incluye los detalles del proceso para alcanzar el objetivo predefinido.
- How much: debe responder a la pregunta: ¿Cuánto se gastará? (Granda, 2015).

Las herramientas de evaluación son de gran importancia debido a que permiten analizar las causas o el origen de aquellos problemas que se podrían presentar en al realizar una determinada actividad o tarea dentro de la organización.

2.3.5. MODELO AHP

AHP está ideado como un método de selección de alternativas en función de los criterios, los cuales suelen estar en conflicto. Este método, pondera los criterios y las alternativas y los clasifica de forma jerarquizada, realizando comparaciones pareadas, basadas en una escala fundamental de comparaciones también ideada por el mismo autor (Saaty 1990). Descompone jerárquicamente el problema a tratar en diferentes componentes y niveles: en el primer nivel estaría el objetivo a alcanzar, en el segundo los subjetivos y subcriterios, y en otro nivel estaría el grado de logro de las alternativas. Así, AHP tiene tres principios rectores: Construcción de las jerarquías, establecimiento de prioridades y una consistencia lógica. Este método tiene una gran aceptación en grandes proyectos de valoración y quizás sea a día de hoy el método de valoración cualitativa más utilizado (Ramiro, Gonçalves, & Gómez, 2014).

El AHP es una herramienta metodológica que ha sido aplicada en varios países para incorporar las preferencias de actores involucrados en un conflicto y/o proceso participativo de toma de decisión. Algunas de las ventajas del AHP frente a otros métodos de Decisión Multicriterio son:

- Presentar un sustento matemático.
- Permitir desglosar y analizar un problema por partes.

- Permitir medir criterios cuantitativos y cualitativos mediante una escala común.
- Incluir la participación de diferentes personas o grupos de interés y generar un consenso.
- Permitir verificar el índice de consistencia y hacer las correcciones, si es del caso.
- Generar una síntesis y dar la posibilidad de realizar análisis de sensibilidad.
- Es de fácil uso y permitir que su solución se pueda complementar con métodos matemáticos de optimización (Hurtado & Bruno, s.f.).

ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES CON EL AHP

El AHP, pide a quien toma las decisiones señalar una preferencia o prioridad con respecto a cada alternativa de decisión en términos de la medida en la que contribuya a cada criterio. Teniendo la información sobre la importancia relativa y las preferencias, se utiliza el proceso matemático denominado síntesis, para resumir la información y para proporcionar una jerarquización de prioridades de las alternativas, en términos de la preferencia global (Hurtado & Bruno, s.f.).

COMPARACIONES PAREADAS

Las comparaciones pareadas son bases fundamentales del AHP. El AHP utiliza una escala subyacente con valores de 1 a 9 para calificar las preferencias relativas de los dos elementos. Se presentan las calificaciones numéricas que se recomiendan para las preferencias verbales expresadas por el decisor. Investigaciones anteriores han determinado que está es una escala razonable para distinguir las preferencias entre dos alternativas (Hurtado & Bruno, s.f.).

El modelo de AHP es uno de los métodos de selección de diferentes alternativas de acuerdo a los diferentes criterios emitidos de un problema determinado, este método permite analizar los diferentes criterios sobre el tema.

2.4. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. Son formulados para hacer seguimiento y evaluar los resultados de la GESTIÓN y permiten evaluar el logro de las metas físicas de los objetivos de los componentes, los programas, los proyectos y los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad (DÍAZ, 2016).

Los indicadores de Gestión resultan ser una manifestación de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su Misión. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa. Deben reflejar la estrategia corporativa a todos los empleados. Dicha estrategia no es más que el plan o camino a seguir para lograr la misión (Jaramillo, s.f.)

Los indicadores de gestión, no es más que una expresión cuantitativa o cualitativa que permite evaluar y medir los cambios y el nivel de gestión que se realizan dentro de una empresa, específicamente en las gestiones internas, para poder conocer el nivel de eficiencia, eficacia y efectividad, facilitando reflejar resultados más efectivos que permitan una mejor comprensión del estado de la empresa.

2.4.1. TIPOS DE INDICADORES

INDICADORES DE GESTIÓN

La gestión moderna de la empresa y la teoría de la organización tienden a estudiar el microclima social de las empresas más que los factores económicos tradicionales: el comportamiento de los individuos dentro de una estructura organizativa es tan importante como la propia estructura. Así, aunque el pago por ejecución y otros incentivos siguen siendo factores clave para lograr mayores beneficios y cuotas de mercado, otras medidas, como el control de calidad y la gestión de recursos humanos se emplean al margen de las estrategias tradicionales (Osaín, Indicadores de Gestión).

Los indicadores, se caracterizan por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa, sino que se impone la necesidad de considerarlo como sistema, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir y consideran dimensiones tales como la eficacia, efectividad, eficiencia y calidad de la gestión (Jesús, y otros, 2019).

Indicadores de eficacia: Es la relación que existe entre los objetivos planteados en un proyecto y los resultados obtenidos (Interior, s/f).

Indicadores de eficiencia: Incorpora al concepto de eficacia en el aspecto económico, es decir, relacionada el resultado con los costes derivados de la ejecución (Interior, s/f).

Indicadores de efectividad o impacto: Intenta valorar el bienestar adquirido por las personas beneficiarias directas, pero igualmente por el resto de población, en este caso valorar los beneficios estimados del proyecto (Interior, s/f).

INDICADORES DE RESULTADOS

Indicadores de Resultado o Leading, son aquellos que buscan evaluar el cumplimiento de los objetivos o logro de los resultados propuestos. Se pueden referir tanto a resultados internos (al término de cada fase) como a resultados finales (al finalizar el proyecto). Su reporte debe ser presentado a los clientes y la alta dirección (Orihuela, Pacheco, Aguilar, & Orihuela., 2016).

Los indicadores de resultado son aquellos que cuantifican los efectos relacionados con la intervención pública; dichos efectos pueden ser incididos por factores externos y no necesariamente se producen directamente por la intervención pública. De esta forma, estos indicadores miden los cambios de percepción, conocimiento, condiciones de bienestar, entre otros (Romero, Salazar, Thowinson, Arango, & Romero.)

INDICADORES DE PRODUCTOS

Los indicadores de producto miden los bienes y servicios que son generados y entregados, cumpliendo los estándares de calidad definidos, como consecuencia

de la transformación de los insumos a través de un proceso de producción. Los bienes son aquellos productos de carácter físico, tangible y acumulable. Normalmente son sujetos de desgaste y depreciación por el uso; en tanto que los servicios son los productos intangibles y no acumulables, su efecto es inmediato y se producen al mismo tiempo de su consumo, a través de una relación directa entre proveedores y receptores de los servicios (Romero, Salazar, Thowinson, Arango, & Romero.)

Existen dos tipos de indicadores de producto: de oferta y de demanda. Los indicadores de oferta son aquellos que miden la capacidad de las entidades para proveer dicho bien y/o servicio, mientras que los indicadores de demanda son los que permiten cuantificar los beneficiarios o receptores de los productos (Romero, Salazar, Thowinson, Arango, & Romero.)

INDICADORES DE EVALUACIÓN

la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora (Osaín, Indicadores de Gestión, indicador de evaluación , s/f).

2.4.2. IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES

Los indicadores de gestión son herramientas de medición cuantitativa, para que puedan ser interpretados de una manera no subjetiva, es decir, deben contener un nombre que determine su objetivo y utilidad, se debe determinar cómo calcularlos y finalmente deben contener un tipo de unidad de medida. Algunas preguntas que se pueden efectuar de acuerdo con Fleitman (2007) para iniciar la creación del indicador son:

- ¿Qué es lo que se va a medir?
- ¿Quién realizará la medición?
- ¿Qué tolerancia de desviación se determinará?
- ¿Qué se hará con los resultados? (Ospina, 2018).

2.4.3. VENTAJAS DEL USO DE LOS INDICADORES

Por medio de la medición y análisis que permiten los indicadores se puede determinar el cumplimiento de los propósitos organizacionales, por lo tanto, es de vital importancia estos objetivos estratégicos realizando medición de lo verdaderamente importante y que al final del ejercicio proporcione información que se necesita conocer (Ospina, 2018).

Los indicadores facilitan la toma de decisiones ya que estas se realizan con base en datos y análisis, en la medida en que la información es analizada esta puede evidenciar problemas o falencias en determinado proceso, lo cual conducirá a tomar alguna acción al respecto; para la comparación de estos indicadores en el paso del tiempo. Básicamente el análisis de los datos permite realizar: comparaciones, tendencias y proyecciones que le facilitarán a la organización una mejora continua en el desarrollo de todos sus procesos.

2.5. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA COOPROCERMA

La Cooperativa de Productores de Cercas Vivas de Piñón obtiene su personalidad jurídica el 9 de julio de 2015, con la intervención de 20 socios fundadores; es así que se constituye la Cooperativa de Productores y Procesadores de Cercas Vivas de Piñón Manabí “COOPROCERMA”, que se registró por la Ley orgánica de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General, las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del Ente Regulador.

El domicilio principal de la Cooperativa de Productores y Procesadores de Cercas Vivas de Piñón Manabí “COOPROCERMA”, es el cantón Portoviejo, provincia de Manabí y cuando su actividad así lo demande, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Cooperativa podrá abrir oficinas operativas en cualquier territorio nacional.

A pesar que la Cooperativa es creada en el año 2015 inicia sus actividades económicas reales en el año 2017, en donde se amplía su objeto social y actividades complementarias.

Es así que la Cooperativa tendrá como objeto social, la actividad productiva industrial lícita, en la sociedad de propiedad colectiva y manejada en común, cuyo objeto social principal será la extracción y comercialización de aceite vegetal puro de Piñón (AVP) para su venta y que el mismo será utilizado exclusivamente como combustible para la generación eléctrica en las Islas Galápagos.

El objeto social de la Cooperativa se origina en virtud al “Proyecto de Energía Renovable para las Islas Galápagos”. Como subproductos torta y borra. Fabricación, comercialización y distribución de cosméticos y productos higiénicos con base de piñón (*Jatropha curcas*) que incluye jabones, cremas, champús, bloqueadores solares, etc. Fabricación, comercialización y distribución de abonos para uso agrícola con base de torta de piñón (*Jatropha curcas*).

Sin perjuicio de las actividades complementarias que le fueren autorizadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cooperativa podrá efectuar todo acto o contrario lícito, tendiente al cumplimiento de su objeto social, especialmente, los siguientes:

1. Compra de semilla de piñón a socios de la Cooperativa con un precio preferente y a no socios de la Cooperativa, proveniente de cultivos que no afecten la seguridad alimentaria, con el fin de abastecer la potencial demanda del Archipiélago de Galápagos para generación termoeléctrica.
2. Acopio de la semilla.
3. Procesamiento de la semilla.
4. Venta del aceite vegetal puro de piñón, para la generación eléctrica en las Islas Galápagos.

Para el cumplimiento de su objeto social principal y actividades complementarias, la Cooperativa podrá realizar todos los actos necesarios, entre otros sin que su enunciación sea limitativa:

- a) Adquirir en propiedad, o en cualquier modalidad de uso, bienes muebles o inmuebles aptos para la producción, industria y fomento agropecuario;

- b) Adquirir, laborar o fabricar, abonos, plantas, semillas, fitosanitarios, compuestos, carburantes y demás elementos para la producción y fomento agrario, así como el empleo en remedios contra las plagas de campo;
- c) Comprar, arrendar y mejorar terrenos destinados a la agricultura, así como la construcción y explotación de las obras e instalaciones necesarias a estos fines;
- d) Prestar los servicios necesarios o convenientes a las explotaciones agrícolas o encaminadas al perfeccionamiento técnico, formación profesional, estudios de experimentación o análisis y el del personal especializado; y,
- e) Promover el desarrollo de la comunidad mediante la prestación de capacitación dentro del área de su objeto social encaminada a la promoción y mejora de la calidad de vida de la población y del entorno y medio rurales.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

En el siguiente capítulo se presentan los tipos de investigación, métodos, técnicas y herramientas que se utilizaron en el desarrollo de la investigación, así también el procedimiento a seguir para el cumplimiento de las fases planteadas.

3.1. UBICACIÓN

El presente Proyecto de Titulación se ejecutó en la empresa COPROCERMA, ubicada en la ciudad de Portoviejo, vía santa Ana.



Figura 3. 1. Mapa de coordenadas de la empresa COOPROCERMA.

Fuente: Google Maps 2019

3.2. DURACIÓN

La investigación planteada tuvo una duración de 9 meses para su respectivo desarrollo, a partir de la fecha de aprobación de la planificación del proyecto, tiempo en que se cumplió en cada uno de los objetivos planteados en el proyecto.

3.3. VARIABLES de ESTUDIO

- Evaluación del plan estratégico.
- Indicadores de gestión.

3.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que se utilizaron en la investigación fueron de campo, descriptiva y bibliográfica.

3.4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Con la investigación de campo se obtuvo información oportuna de las realidades de la empresa COOPROCERMA mediante una visita, para detectar los problemas que afectan a la organización, como indica Suárez (2016) La investigación de campo es la recopilación de datos nuevos de fuentes primarias para un propósito específico. Es un método cualitativo de recolección de datos encaminado a comprender, observar e interactuar con las personas en su entorno natural.

3.4.2. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

La investigación descriptiva, permitió tener una realidad del diseño de la investigación llegando a determinar ciertas características que tienen los indicadores de gestión, con el fin de mejorarlas o saber que cuestiones pueden ser modificadas, como menciona (UAEH, 2012), En ella se destacan las características o rasgos de la situación, fenómeno u objeto de estudio.

3.4.3. BIBLIOGRÁFICA

Mediante la investigación bibliográfica se consiguió información apropiada para fundamentar la teoría conceptual de la investigación que se formalizo mediante la búsqueda de artículos científicos, libros e internet, revistas entre otros, que permitirá ampliar la información obtenida y sustentar el estudio realizado de forma científica.

3.5. MÉTODOS

3.5.1. MÉTODO DESCRIPTIVO

Con este método se logró describir el desempeño, actitudes y características de las personas que conforman la empresa COOPROCERMA del cantón Portoviejo. Hidalgo (2016) indica que este método sirve para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos.

3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO

Con la ayuda de este método se favoreció a identificar de forma general los problemas que están afectando el comportamiento de los trabajadores al realizar las diferentes actividades laborales en la empresa COOPROCERMA. (Castellanos, 2017), Menciona que, el método deductivo basa sus cimientos en determinados fundamentos teóricos, hasta llegar a configurar hechos o prácticas particulares

3.5.3. MÉTODO INDUCTIVO

El método inductivo o inductivismo es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares (Andrade; Alejo; y Armendáriz, 2018). Este método ayudó a la elaboración de las conclusiones, y discusión de los resultados obtenidos en el proceso de investigación donde los autores desarrollaron criterios generales del objeto de estudio.

3.5.4. MÉTODO COMPARATIVO

El método comparativo se utilizó para la generalización empírica y la verificación de la hipótesis, además de perfilar los nuevos conocimientos adquiridos del tema de estudio, destacando lo peculiar del fenómeno sistematizando la información, así lo ratifica Díaz y De León (2018), “busca el comprender cosas desconocidas a partir de las conocidas, la posibilidad de explicarlas e interpretarlas”. (p226)

3.6. TÉCNICAS

Las técnicas que se utilizaron en la investigación son las que se detallan a continuación:

3.6.1. ENTREVISTA

Se aplicó esta técnica al gerente de la empresa objeto de estudio, apoyado en el instrumento de un banco de preguntas, mediante un diálogo que se realizó de forma directa para tener información relacionada para la medición del plan estratégico de la empresa COOPROCERMA. Polo (2018) asegura que la entrevista es un procedimiento científico para la recolección de datos, la entrevista hace referencia al proceso de interacción donde la información fluye de forma asimétrica entre dos roles bien diferenciados, de los que uno pregunta y el otro responde

3.6.2. OBSERVACIÓN

Esta técnica permitió observar a cada uno de los trabajadores, las cualidades, hechos y fenómenos que existían al desarrollar las actividades laborales, y con la visita que se realizó a la empresa se pudo verificar los factores que están afectando por no tener un correcto uso del plan estratégico. Así menciona Hidalgo (2016).

3.7. HERRAMIENTAS

Las herramientas que se utilizaron en la investigación son las que se detallan a continuación:

3.7.1. GUÍA DE ENTREVISTA

El cuestionario contiene una serie de preguntas abiertas, las cuales estarán relacionadas con la evaluación del plan estratégico de la empresa COOPROCERMA.

3.7.2. GUÍA DE OBSERVACION

Esta herramienta nos permitió observar las cada una de las actividades que realizan la empresa COOPROCERMA y de esta forma tener una visión más clara de cómo está actuando. Como menciona Escriche, Ochando, Pérez, y Tercero (2016) una guía de observación es un documento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos y se estructura a través de tablas, las cuales favorecen la organización de los datos recogidos.

3.7.3. MATRICES EFE, EFI (MATRIZ DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS)

La matriz EFE permitió resumir y evaluar los factores críticos de la problemática de la compañía como: social, económico y político teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas que afectan negativamente al desarrollo y mejoramiento del plan estratégico.

En la matriz EFI se evalúa las fortalezas y debilidades que son de suma importancia dentro de una empresa para así poder identificar todas las prioridades que sean necesarias para un buen funcionamiento del plan estratégico.

3.7.4. ISHIKAWA O DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

Cedeño & sacón (2016) menciona que el método consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede observarse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar.

Este método permitió determinar de manera específica, gráfica y sintetizada las causas del problema y los efectos generados por las mismas dentro del campo de estudio, y posteriormente se potenció aquellas variables que no están aportando valor alguno a la organización, aplicando correcciones a las deficiencias

3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se aplicó 3 fases con sus respectivas actividades, tal como se describen a continuación:

FASE N° I: ANALIZAR LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PLAN ESTRATÉGICO VIGENTE.

- Diseñar la entrevista como instrumento de investigación a aplicar.
- Efectuar la entrevista dirigida al gerente de la empresa
- Recolección de los datos obtenidos.
- Elaboración y aplicación de la ficha de observación para el conocimiento de la situación actual de la empresa COOPROCERMA.
- Análisis de los datos obtenidos en la observación.
- Realización del diagnóstico situacional mediante la matriz EFI y EFE.

Esta etapa inicial se diseñó la entrevista como instrumento de investigación para la recolección de información actual, se procedió a efectuar la entrevista al gerente de la empresa, dando como resultado el cumplimiento de los elementos a evaluar y que beneficiaron a la empresa. Además se analizó la situación actual del plan estratégico vigente de la empresa COOPROCERMA, mediante la elaboración y aplicación de la ficha de observación, para ver el estado actual de la misma, accediendo una vez a la verificación y el cumplimiento de estas premisas donde permitió realizar un diagnóstico situacional del plan estratégico, accediendo a un análisis externo de los factores que se presentan en el macro entorno de la organización, la determinación de estos datos se determinó mediante la aplicación de la matriz EFE y EFI.

FASE N° II: DEFINIR EL INDICADOR DE GESTIÓN ADAPTABLE PARA LA EVALUACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO.

- Búsqueda de información bibliográfica para definir el indicador de gestión de la evaluación del plan estratégico.
- En listar los indicadores de gestión con una matriz comparativa.
- Selección del indicador de gestión.

- Aplicar el indicador seleccionado mediante una prueba piloto para comprobar la pertinencia de la misma en el cumplimiento del plan estratégico.

En esta segunda etapa, se analizó la definición de indicadores de gestión a utilizar para la evaluación del plan estratégico de la empresa COOPROCERMA, seleccionando la que mejor sea para la misma, donde, se escogió por medio de fuentes bibliográficas, una lista de los indicadores de gestión, la que permitió tener una mejor opción para medir la ejecución y cumplimiento del plan estratégico de la empresa COOPROCERMA.

FASE N° III: PROPONER UN PLAN DE MEJORA A EFECTOS QUE PERMITA EL REAJUSTE DEL PLAN ESTRATÉGICO ACTUAL EN LA EMPRESA COOPROCERMA.

- Identificación de falencias detectadas en la evaluación del plan estratégico.
- Enlistar las mejoras a proponer de acuerdo al resultado obtenido del indicador de gestión aplicado.
- Aplicación de la técnica de Ishikawa para mostrar de manera gráfica la relación entre las falencias y las causas que la originan
- Elaborar acciones de mejora mediante la matriz 5W + 1H
- Realizar el control mediante la aplicación del círculo Deming

En esta última fase se obtuvo los resultados de manera clara y precisa donde se estableció detalladamente las causas que generan deficiencias en el plan estratégico. Se empleó el método Ishikawa o diagrama de causa-efecto para mostrar de manera gráfica la relación entre las falencias y las causas que la originan, aplicando acciones de mejora mediante la matriz 5W + 1H para lo cual fue necesario definir un plan de acción, tanto de acciones correctivas como preventivas, realizando su respectivo control mediante la aplicación del círculo Deming, destacando los puntos fuertes que hay que tratar de mantener y las áreas de mejora en las que se deberá actuar.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se da seguimiento a los objetivos planteados y se puntualiza la información más importante de la investigación, con el propósito de evaluar el plan estratégico de la empresa COOPROCERMA mediante indicadores de gestión para la mejora del desempeño laboral, a continuación, los detalles:

4.1. FASE I. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PLAN ESTRATÉGICO VIGENTE

La Cooperativa de Productores de Cercas Vivas de Piñón obtiene su personalidad jurídica el 9 de julio de 2015, con la intervención de 20 socios fundadores; es así que se constituye la Cooperativa de Productores y Procesadores de Cercas Vivas de Piñón Manabí “COOPROCERMA”, que se rige por la Ley orgánica de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General, las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

En Manabí existe 12,000 km de cercas vivas de piñón, las cuales ayudan a mitigar el cambio climático con presencia en las tres zonas delimitadas como Zona Norte: Chone, Bolívar, San Vicente, Sucre, Jama, Pichincha. Zona Centro: Rocafuerte, Junín, Tosagua. Zona Sur: Jipijapa, Calderón, Santa Ana, Olmedo. Estos son los cantones con mayor almacenamiento en la cosecha del año 2019, cada una de estas zonas poseen centros de acopios que compran el piñón en sitio y luego lo entregan en el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias de Ecuador (INIAP), lugar donde tiene domicilio COOPROCERMA.

Esta cooperativa se dedica a la extracción del piñón para convertirlo en Aceite Vegetal Puro de Piñón (AVP). Posteriormente lo envía a Galápagos para la generación de energía limpia, y contribuir en la política de cero combustibles fósiles. Ejemplo en caso de derrame del Aceite en altamar no tendría efectos de contaminación, según afirman directivos.

La empresa COOPROCERMA posee un Plan Estratégico vigente, el cual necesita ser evaluado y mejorado, dicha evaluación se realizará a través de indicadores de gestión que ayuden a contribuir a la mejora del desempeño laboral. Como primera

instancia se elaboró un cuestionario (Anexo N.º 01), como guía para la entrevista aplicada al gerente de la empresa, obteniendo las siguientes respuestas:

4.1.1. ENTREVISTA

La entrevista fue dirigida a Carlos Andrés García Alcívar gerente de la cooperativa, donde se constató que COOPROCERMA en la actualidad no posee ningún mecanismo de gestión que le permita evaluar su plan estratégico.

Otro aspecto que se consideró fue si alguna vez han realizado una evaluación del Plan Estratégico, el entrevistado mencionó que no han realizado evaluaciones del actual plan estratégico.

En la entrevista también se determinó que en el caso de una evaluación del Plan Estratégico los resultados serán comunicados de manera interna desde los directivos hacia sus empleados. Además, se logró conocer que el actual Plan Estratégico se estima un 40% avanzado, es decir no ha avanzado a un 60%.

La empresa COOPROCERMA según los datos proporcionados por el gerente, cuenta con planes a corto y largo plazo, tales como: venta y cobro de los valores entregados (corto plazo). Mientras que a largo plazo está la venta de cosméticos de aceites vegetales su producción e introducción al mercado.

Al preguntar cuáles son las estrategias más importantes de la institución para llevar a cabo sus objetivos estratégicos Carlos Andrés García Alcívar, respondió: “es fomentar la siembra y cosecha del piñón en toda la provincia de Manabí. Debido que este producto no existe en ningún lado del Ecuador”. Lo cual es una ventaja competitiva para la cooperativa.

También se estableció la periodicidad con la que se revisa el cumplimiento de las metas de la empresa es de manera anual. Otro factor importante que se consideró en la entrevista fue la definición de los planes operativos, donde el entrevistado respondió que se les denomina Asesoría General de Gobierno (AGG). Carlos Andrés García Alcívar también indicó que la socialización del contenido del Plan Estratégico se realiza en la Asambleas.

Las instituciones deben realizar un proceso más estructurado que les brinde más información y seguridad para la toma de decisiones y así reducir el riesgo de

cometer errores. El proceso que deben de utilizar para conocer su situación real es la Matriz FODA. Los detalles se desglosan en el siguiente cuadro:

Cuadro 4. 1. Matriz de análisis FODA de la cooperativa COOPROCERMA.

Fortalezas	Oportunidades
Contar con suficiente materia prima para procesamiento del aceite de piñón.	Generación de trabajo en toda la parte productiva del piñón.
Tener el apoyo de los agricultores y el núcleo familiar para la recolección de la materia prima.	Aportar con el cuidado del medio ambiente.
Socios con conocimientos sobre el manejo de plantaciones piñón.	Elaborar más biocombustible para vender a Electrical Engineering (ELEG) y subproductos de piñón, para la venta en el mercado nacional e internacional.
Vinculación con entidades públicas y privadas.	Captar recursos no reembolsables para la siembra, cosecha y procesamiento de piñón.
Socios y socias motivados para el fortalecimiento de COOPROCERMA.	Capacitación para los productores y socios de la COOPROCERMA.
Cooperativa fortalecida con los productos de piñón.	Tener apoyo técnico de organismos gubernamentales y no gubernamentales.
Debilidades	Amenazas
Poco compromiso de un porcentaje mínimos de socios.	Poco financiamiento para los agricultores de piñón.
No llegar abarcar todas las cercas vivas de piñón en la provincia de Manabí.	Poda indiscriminada de las cercas vivas de piñón.
Falta de equipo técnico, movilización y logística.	Escasa aplicación de las políticas públicas que favorezcan a este tipo de cultivos como se detalla en los art. 413 y 414 de la Constitución de la República.
Mal manejo de piñón en cercas vivas.	Fumigación a otros cultivos con herbicidas peligrosos para la planta de piñón y salud de las personas.
El número de socios aún es limitado.	
No posee infraestructura propia.	
Existe desconocimiento y desinterés de la actividad pionera por parte de instituciones públicas.	

Fuente. Elaboración propia.

ANÁLISIS FODA

Posteriormente, se realizó el análisis el mismo se dividió en dos aspectos externo e interno.

Aspecto externo (Oportunidades y Amenazas)

A través de las ventajas COOPROCERMA logra la generación de trabajo en toda la parte productiva, y gracias a su actividad de crear biocombustible aporta con el cuidado del medio ambiente, capta recursos no reembolsables para la siembra, cosecha y procesamiento del piñón, capacita a sus productores y socios, además tiene apoyo técnico de organismos gubernamentales y no gubernamentales.

No obstante, existen ciertas amenazas para la gestión de la institución como el bajo financiamiento para los agricultores de piñón, la poda indiscriminada de las cercas vivas de piñón, escasa aplicación de las políticas públicas que favorezcan a este tipo de cultivos como se detalla en los artículos 413 y 414 de la Constitución de la República, añadiendo la fumigación a otras siembras con herbicidas peligrosos para la planta de piñón y salud de las personas.

Aspecto interno (Fortalezas y Debilidades)

En relación al entorno interno la cooperativa cuenta con suficiente materia prima para el procesamiento del aceite de piñón, así mismo tiene el apoyo de los agricultores y el núcleo familiar para la recolección del producto, posee vinculación con entidades públicas y privadas, sus socios están motivados para el fortalecimiento de la institución, COOPROCERMA está fortalecida con productos de piñón.

Sin embargo hay debilidades que afectan a la gestión de la entidad, siendo el poco compromiso de un porcentaje mínimo de socios, no lograr abarcar todas las cercas vivas de piñón en la provincia de Manabí, la falta de equipos técnicos, movilización y logística, el mal manejo de la materia prima en las cercas vivas, el número de socios es aún limitado, no tiene infraestructura propia, y hasta la actualidad existe desconocimiento y desinterés de la actividad pionera por parte de las instituciones públicas.

4.1.2. FICHA DE OBSERVACIÓN

Una vez finalizada la entrevista dirigida a Carlos Andrés García Alcívar (gerente), se procedió a la aplicación de una ficha de observación con el fin de realizar un diagnóstico situacional más efectivo del actual plan estratégico de la empresa, accediendo a la verificación y el cumplimiento de las premisas que esta contiene. Así mismo lo sostiene Soto (2016), son instrumentos de investigación y evaluación y recolección de datos, referido a un objetivo específico, en el que se determinan variables específicas. Se usan para registrar datos a fin de brindar recomendaciones para la mejora correspondiente.

Para el diseño de la ficha de observación se utilizó la desarrollada por Loayza (2013), aplicada en su investigación “Diagnóstico y diseño de estrategias para optimizar la planeación estratégica y la comunicación organizacional interna en la empresa almacenes Kléber Loayza CÍA. LTDA.,” la misma que fue adaptada al objeto de estudio por tener similitud con la investigación a continuación, los detalles:

Cuadro 4. 2. Ficha de observación aplicada en la empresa COOPROCERMA.

Ficha de Guía de observación			
Lugar: COOPROCERMA.			
Indicadores:	Resultados		Comentario (Observaciones)
	Si	No	
¿La misión y visión de la institución se encuentra en un lugar visible para todos los que ingresan?		X	La empresa posee misión, visión, objetivos y valores corporativos, pero estos no están en ningún lugar visible de la institución, lo cual facilita que todos los miembros y socios de COOPROCERMA, conozcan el contenido las mismas haciendo que todos trabajen con un mismo fin o propósito.
¿Existe un buzón de quejas en COOPROCERMA?		X	COOPROCERMA, no posee un buzón de quejas, el cual ayudaría a determinar cuáles son las falencias de la empresa al momento de prestar sus servicios a los socios, clientes y público en general, desarrollando así acciones de mejora en atención y satisfacción de los socios.
¿El vestuario dentro de la institución es el apropiado?	X		

¿Los modales de los superiores al tratar a los subordinados son los apropiados?	X	
¿Las condiciones y materiales de trabajo son las apropiadas en COOPROCERMA?	X	
¿Existe compromiso con el trabajo (aprovechamiento del tiempo, interés en el trabajo, satisfacción con su trabajo)?	X	
¿Existe una buena relación interpersonal entre jefe y subordinados?	X	
¿Los empleados de COOPROCERMA cumplen con los horarios y puntualidad?	X	
¿Los empleados realizan su trabajo con seguridad cumpliendo las metas de la institución?	X	
¿Existe cooperación del trabajo entre sus miembros?	X	
¿Existe un trato de respeto y amabilidad entre los diferentes niveles organizacionales de la institución?	X	
¿Existe identidad visual coherente con el que proyecta la entidad?	X	Debido a que no cuentan con la misión, visión, objetivos y valores corporativos en lugares visibles de la empresa, crea cierta confusión más para los nuevos socios perjudicando a la identidad visual con la proyección de COOPROCERMA.
¿Existe el uso de los distintivos de la empresa en la decoración de los espacios y otros implementos de trabajo?	X	COOPROCERMA, no posee distintivos empresariales en la decoración de sus instalaciones, además existen otras ausencias de materiales, lo cual incide también en su proyección visual.
¿Utilizan uniforme en la institución?	X	A pesar de que utilizan ropa adecuada para el desarrollo de sus labores la empresa no tiene un uniforme que los identifique y diferencie de los demás, esto es otro factor que afecta a su proyección visual ante el mercado como empresa.

Fuente. Elaboración propia.

El cuadro 4.2, detalla los factores analizados en la ficha de observación aplicada en COOPROCERMA, donde se logró determinar:

En lo que respecta a la misión y visión de la cooperativa se estableció que la institución cumple con dichos parámetros, pero no están en un lugar visible donde puedan ser observados por todos, dicha acción ayudaría a que todos conozcan el contenido de las mismas y trabajen bajo un mismo propósito.

Otro aspecto que se consideró fue la constatación de un buzón de quejas en las instalaciones de la entidad, comprobando que no existe dicha acción, el mismo que sería factible para determinar las falencias de la cooperativa al momento de prestar sus servicios a los socios o público en general, y por este medio desarrollar acciones correctivas que mejoren la atención y satisfacción de los socios.

En relación al aspecto de vestuario correcto dentro de la empresa, se comprobó que todos los miembros de la institución cumplen con dicho parámetro, de igual manera practican modales apropiados dentro de COOPROCERMA al momento de tratar en los diferentes niveles y cargos administrativos. Además, se estableció que las condiciones y materiales de trabajo son las indicadas.

También se corroboró que los miembros de la entidad tienen compromiso con el trabajo, una buena relación interpersonal entre jefe y subordinados. Del mismo modo los empleados cumplen a cabalidad con los horarios y puntualidad, realizan su trabajo con seguridad, cumpliendo las metas organizacionales en un ambiente de cooperación con respeto y amabilidad.

En lo referente a los distintivos de la cooperativa, esta no posee distintivos empresariales en la decoración de sus instalaciones, además existen otras ausencias de materiales, lo cual incide también en su proyección visual.

Y por último se verificó el uniforme en la institución, porque a pesar de que utilizan ropa adecuada para el desarrollo de sus labores COOPROCERMA no tiene un uniforme que los identifique y diferencie de los demás, esto es otro factor que incide a su proyección visual ante el mercado como empresa.

4.1.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)

Con los datos obtenidos en la entrevista referente a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de COOPROCERMA, se logró elaborar la matriz de evaluación de los factores internos de dicha empresa, esta es una herramienta eficaz para la evaluación de las fortalezas y debilidades es decir se centra en la parte internas de la institución, según Leal (2014) “esta matriz permite realizar una auditoría internas de la administración en las empresas, logrando la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto”.

Para el desarrollo de la matriz MEFI se realizaron algunos pasos:

1. Se identificó los factores internos tanto las fortalezas como las debilidades.
2. Luego se realizó una ponderación y calificación de los factores antes mencionados, según el criterio de los autores de la presente investigación.
3. Finalizando con la ponderación total de los resultados, determinando así las debilidades en las que se deberá trabajar y las ventajas que hay que aprovechar. A continuación, se presenta la matriz:

Cuadro 4. 3. Matriz de evaluación de los factores internos de COOPROCERMA.

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
Contar con suficiente materia prima para procesamiento del aceite de piñón.	0,10	4	0,40
Tener el apoyo de los agricultores y el núcleo familiar para la recolección de la materia prima.	0,10	4	0,40
Socios con conocimientos sobre el manejo de plantaciones piñón.	0,08	3	0,24
Vinculación con entidades públicas y privadas.	0,10	4	0,40
Socios y socias motivados para el fortalecimiento de COOPROCERMA.	0,08	3	0,24
Cooperativa fortalecida con los productos de piñón.	0,10	4	0,40

Subtotal	0,60		2,08
Debilidades			
Poco compromiso de un porcentaje mínimos de socios.	0,05	1	0,05
No llegar abarcar todas las cercas vivas de piñón en la provincia de Manabí.	0,05	1	0,05
Falta de equipo técnico, movilización y logística.	0,04	2	0,08
Mal manejo de piñón en cercas vivas.	0,05	1	0,05
El número de socios aún es limitado.	0,04	2	0,08
No posee infraestructura propia.	0,04	2	0,08
Existe desconocimiento y desinterés de la actividad pionera por parte de instituciones públicas.	0,05	1	0,05
Poco compromiso de un porcentaje mínimos de socios.	0,05	1	0,05
Subtotal	0,40		0,49
Total	1,00		2,57

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 4. 4. Valoración y ponderación de la MAFI.

Clasificación	Se asigna	Ponderación	Rango
1	Debilidad mayor	Sin importancia	0.01 – 0.05
2	Debilidad menor		
3	Fortaleza menor	Muy importante	0.06 – 0.1
4	Fortaleza mayor		

Fuente. David (2013) citado por Leal (2014)

Los valores presentados en el cuadro 4.3, en la columna de ponderación y calificación, de los factores internos son del criterio personal de los autores y del estudio y análisis de la entrevista a Carlos Andrés García Alcívar gerente de COOPROCERMA. Es importante resaltar que un valor debajo de 2.5, refleja que la empresa es débil en el aspecto interno, sin embargo, si este es mayor que 2.5 indica una posición interna de fuerza.

En esta investigación se obtuvo un total ponderados de **2.57**, los mismos que señalan que COOPROCERMA tiene una posición interna en tendencia de crecimiento, porque es mayor al valor promedio. Por otra parte, los subtotales de las fortalezas (**2.08**) y debilidades (**0.49**), manifiesta que COOPROCERMA, es fuerte en el aspecto interno en su conjunto, siendo las principales: contar con suficiente materia prima para procesamiento del aceite de piñón, contar con el apoyo de los agricultores y el núcleo familiar para la recolección de la materia prima, vinculación con entidades públicas y privadas y el fortalecimiento con los productos de piñón.

4.1.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)

La matriz MEFE se enfoca en los factores externos, esta herramienta se enfoca en la evaluación de las oportunidades y amenazas de COOPROCERMA, criterios de Yi Min Shum (2018), la matriz es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos de la organización.

De la misma manera que la matriz MEFI, para el desarrollo de la MEFE, se realizaron los siguientes pasos:

1. Se identificó los factores externos como son las oportunidades y amenazas.
2. Luego se realizó una ponderación y calificación de los factores antes mencionados, según el criterio de los autores de la presente investigación.
3. Finalizando con la ponderación total de los resultados, determinando así las amenazas en las que se deberá trabajar y las oportunidades que hay que aprovechar. A continuación, se presenta la matriz:

Cuadro 4. 5. Matriz de evaluación de los factores externos de COOPROCERMA.

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
Generación de trabajo en toda la parte productiva del piñón.	0,10	4	0,40
Aportar con el cuidado del medio ambiente.	0,10	4	0,40

Elaborar más biocombustible para vender a Electrical Engineering (ELEG) y subproductos de piñón, para la venta en el mercado nacional e internacional.	0,10	4	0,40
Captar recursos no reembolsables para la siembra, cosecha y procesamiento de piñón.	0,10	4	0,40
Capacitación para los productores y socios de la COOPROCERMA.	0,09	3	0,27
Tener apoyo técnico de organismos gubernamentales y no gubernamentales.	0,10	4	0,40
Subtotal	0,59		2,27
Amenazas			
Poco financiamiento para los agricultores de piñón.	0,05	2	0,10
Poda indiscriminada de las cercas vivas de piñón.	0,04	1	0,04
Escasa aplicación de las políticas públicas que favorezcan a este tipo de cultivos como se detalla en los art. 413 y 414 de la Constitución de la República.	0,05	2	0,10
Fumigación a otros cultivos con herbicidas peligrosos para la planta de piñón y salud de las personas.	0,04	1	0,04
Subtotal	0,18		0,28
Total	1		2,55

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 4. 6. Valoración y ponderación de la MAFE.

Clasificación	Se asigna	Ponderación	Rango
1	Amenaza mayor	Sin importancia	0.01 – 0.05
2	Amenaza menor		
3	Oportunidad menor	Muy importante	0.06 – 0.1
4	Oportunidad mayor		

Fuente. David (2013) citado por Leal (2014)

El objetivo de la matriz MEFÉ, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor que el peso ponderado total de las amenazas. El cuadro 4.5, detalla un valor total de las oportunidades de **2.27**, comparado con un total de las amenazas de **0.28**, señalando que COOPROCERMA, cuenta con oportunidades importantes como la generación de trabajo en toda la parte productiva del piñón, el aporte al cuidado del medio ambiente, la elaboración de

biocombustible para la venta de Electrical Engineering (ELEG) y subproductos de piñón, para la venta en el mercado nacional e internacional, captación de recursos no reembolsables para la empresa en siembra, cosecha y procesamiento de piñón y el apoyo técnico de organismos gubernamentales y no gubernamentales.

No obstante, el valor total de la ponderación fue **2.55**, levemente mayor que el valor promedio (2.50), estableciendo que el ambiente externo es favorable para la empresa COOPROCERMA, la cual debería de aprovechar y expandir más sus oportunidades para un mayor éxito en el mercado competitivo.

4.2. FASE II. DEFINICIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN ADAPTABLE PARA LA EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para definir el indicador de gestión que se adapte a la evaluación del plan estratégico de la cooperativa, primero se examinó el plan estratégico actual (misión, visión y objetivos), porque según Ramírez (2015), medir el cumplimiento de la misión y objetivos de una institución es fundamental por lo que se necesita el desarrollo de instrumentos que permitan la formulación de indicadores de gestión para evaluar la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios que brinda COOPEROCERMA.

Para la definición del indicador fue necesario realizar una exhaustiva revisión bibliográfica, donde se analizó y seleccionó los indicadores que más se ajustan al proceso administrativo de la cooperativa, lo que permitió:

- Controlar la operación de la institución.
- Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Corroborar el logro de las metas e identificar desviaciones.

4.2.1. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN BIBLIOGRÁFICA – MATRIZ COMPARATIVA

Como es necesario dotarse de indicadores eficientes que sirvan para el adecuado cumplimiento de la responsabilidad a través de acciones correctivas, es preciso que

la COOPROCERMA, aplique indicadores de gestión que les permita medir y evaluar el cumplimiento y alcance de los objetivos, así como sus metas planteadas. Como primer punto se realizó una búsqueda bibliográfica, para enlistar los indicadores de gestión en una matriz comparativa detallada a continuación:

Cuadro 4. 7. Búsqueda bibliográfica para la selección de indicadores de gestión.

Autor	Ámbito	Indicadores de gestión	Definición
Fernández, A (2017)	De proceso	<ul style="list-style-type: none"> ● Diferencia entre recursos producidos y planificados (en cantidades económicas). ● Diferencia entre el número de empleados necesarios y el número de empleados previstos. ● Diferencia entre el número de horas trabajadas y el número de horas planificadas. 	Aportan datos comparativos entre las acciones del propio proceso y sus resultados.
	De eficiencia y eficacia	<ul style="list-style-type: none"> ● Indicadores de no calidad, cuya fórmula es la que sigue: (total deficiencias / total de productos) x 100. ● Defectos activos. ● Pruebas automatizadas. ● Necesidades cubiertas. ● Defectos fijados por día. ● Requisitos aprobados. ● Sistemas que hayan pasado las pruebas de simulación. ● Requisitos revisados. ● Instancias de prueba ejecutadas. ● Pruebas realizadas. 	Ofrecen datos objetivos para campos que, en un principio, puedan parecer poco tangibles como: la adaptabilidad de un producto, la resolución de necesidades o los resultados de pruebas en un entorno simulado.
	De resultados	<ul style="list-style-type: none"> ● Disponibilidad de nuevos servicios y acciones ofrecidas. ● Porcentaje de la población a la que llegan las acciones. ● Tasa de utilización por la población de los servicios y acciones ofrecidos. ● Retrasos en el acceso a los servicios para la población. ● Calidad de los servicios ofrecidos. ● Tasa de satisfacción del cliente/población con nuevas acciones/servicios. 	
	De impacto	<ul style="list-style-type: none"> ● Medición de la carga de trabajo de los equipos que participan 	También conocidos como indicadores de efectos

	<p>directa e indirectamente en el proyecto (número de horas extraordinarias).</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Medición de la satisfacción de los empleados en el trabajo. ● Tasa de retención de personal. ● Medición de los efectos adversos sobre el bienestar de la población. ● Satisfacción de las partes interesadas con el proyecto. 	<p>colaterales, miden los posibles daños, errores y fallos que pueden surgir en el proyecto.</p>
	<p>Indicadores de calidad internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Defectos en puntos específicos de la línea de fabricación. ● Defectos en los aparatos de medida. ● Situación con respecto a proveedores, etc. <p>Indicadores de calidad externos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sugerencias de mejora en el producto. ● Sugerencias de mejora en el servicio. ● Sugerencias de mejora en la atención al cliente. ● Aviso de productos defectuosos, etc. 	<p>Se puede subdividir los indicadores de gestión / ejemplos de indicadores de calidad en: internos o externos y miden no solo la calidad del producto final, sino también de la organización, el proceso y la atención al cliente.</p>
	<p>De información</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cantidad de competidores de nuestro sector en nuestra misma ciudad (negocio local). ● Perfil de clientes potenciales en nuestra zona de acción. ● Número de programas informáticos instalados en cada ordenador. 	<p>Si bien la información son los datos con los que contamos actualmente para tomar decisiones, la previsión son planes futuros creados en base a la información actual y que nos sirven como hoja de ruta, como un resumen de las decisiones que vamos a tomar a lo largo del año. Por lo tanto, la diferencia es el tiempo: la información son datos presentes; la previsión son datos futuros.</p>
Figueroa, I (2015)	<p>De previsión</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cómo nos afectarán los competidores en el nuevo año laboral. ● Cuántos clientes captamos en el nuevo año laboral. ● Decisión sobre si reducir o ampliar el número de programas informáticos. ● Tiempo anual perdido por el elevado consumo de recursos de nuestro antivirus. 	
	<p>De eficacia</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Número de clientes conseguidos en un año. ● Número de problemas informáticos ocurridos tras la implementación de un sistema de seguridad. 	<p>Se comienza por dos indicadores de gestión que normalmente suelen confundirse: eficacia y eficiencia. La diferencia esencial entre ambos términos</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de dinero y de tiempo ahorrada en captación de clientes. • Tiempo y dinero invertidos en la implementación de un sistema de seguridad. 	es el uso de recursos y en relación a los resultados conseguidos: la eficacia mide únicamente los resultados y la eficiencia, el uso de los recursos para conseguir esos resultados.
		<ul style="list-style-type: none"> • Producto/Eficacia. • Resultado/Eficacia. 	Los indicadores, se caracterizan por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa, sino que se impone la necesidad de considerarlo como sistema, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir y consideran dimensiones tales como la eficacia, efectividad, eficiencia y calidad de la gestión
(Jesús, y otros, 2019)	De Sistema de Gestión de la Calidad		
	De eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Logro. 	Es la capacidad para lograr los resultados guardando relación con los objetivos y metas planteadas, en un período de tiempo determinado. Esta se mide en relación con los productos y servicios ofrecidos una vez concluidos.
	De eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de recursos. 	Es la maximización de los insumos empleados para generar productos o servicios; ya sea que con recursos iguales o constantes se obtengan mayores resultados o que con resultados iguales o constantes se ejecuten menores recursos.
Diaz (2016)	De efectividad	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto. 	La efectividad ha sido definida como el grado en que se logran los objetivos y se satisface la necesidad o se resuelve el problema para el cual fue creado el plan, programa o proyecto, y el nivel de impacto de las actividades que se desarrollan frente a los objetivos planteados.

Fuente. Elaboración propia.

4.2.2. SELECCIÓN DE LOS INDICADOR DE GESTIÓN

El cuadro 4.7, presenta una matriz donde se exponen el criterio de varios autores con su respectiva apreciación en torno a los indicadores de gestión, en donde se analizaron cada uno de ellos en conjunto con Carlos Andrés García Alcívar gerente de COOPROCERMA, para posteriormente seleccionar aquellos que se ajusta a la institución, siendo el elegido lo expuestos por Díaz (2016), quien determina indicadores en el contexto de: eficiencia (logro), eficacia (gestión de recurso) y efectividad (impacto), estos fueron adaptados a la necesidad de la institución. Para mayor exactitud se realizó la siguiente matriz comparativa entre los más sobresalientes objetivos estratégicos actuales de la cooperativa y los indicadores seleccionados, lo cual facilitó la aplicación del proceso detallado en los cuadros 4.9 hasta el 4.12.

Cuadro 4. 8. Matriz comparativa de los objetivos estratégicos, e indicadores de gestión de COOPEROCERMA.

Objetivos estratégicos de COOPROCERMA	Indicador	Tipo de indicador
Incrementar el número de hectáreas sembradas de piñón en Manabí.	Número de hectáreas sembradas en los años 2018 / 2019.	Efectividad (impacto).
Conseguir que el precio por galón de biocombustible de piñón cubra los costos de producción y un margen razonable de ganancia.	Porcentaje de galones vendidos de Aceite puro de Vegetal de Piñón (AVP) en los años 2018 / 2019 Utilidad reflejada diferencia de ingresos y egresos.	Eficiencia (logro).
Racionalizar los costos de personal, al final de los proyectos de cooperación.	Costos operativos en el año 2018 / Costos operativos en el año 2019	Eficacia (gestión de recursos).

Fuente. Elaboración propia.

4.2.3. APLICACIÓN DE LOS INDICADORES

El cuadro 4.8, facilitó la identificación y representación de los objetivos estratégicos más sobresalientes de COOPROCERMA, en relación con los indicadores y el tipo al que este pertenece como son: efectividad (impacto), eficiencia (logro) y eficacia (gestión de recursos), luego se procedió aplicar una prueba piloto comprobando la pertinencia de las mismas en el cumplimiento del plan estratégico actual, utilizando las fórmulas de Betancourt (2017), en las respectivas matrices:

$$= \frac{\text{Número de hectáreas sembradas en el año 2018}}{\text{Número total de hectáreas sembradas en el año 2019}} * 100$$

$$= \frac{\text{Galones vendidos de AVP 2018}}{\text{Galones vendidos de AVP 2019}} * 100$$

$$= \frac{\text{Costos operativos en el año 2018}}{\text{Costos operativos en el año 2019}} * 100$$

Cuadro 4. 9. Indicador N.º 01.

Objetivo estratégico: Incrementar el número de hectáreas sembradas de piñón en Manabí.

Indicador: Número de nuevas hectáreas sembradas de piñón en Manabí en el año 2019.

Factores críticos	Cálculos de indicadores	Unidad de medida	Frecuencia	Referencia	Resultado	Interpretación
No cumplir con la meta de hectáreas sembradas.	$= \frac{\text{Número de hectáreas sembradas en el año 2018}}{\text{Número total de hectáreas sembradas en el año 2019}} * 100$	Número	Anual	Informe anual.	$= \frac{1.200}{4.200} * 100$ $= 28.57\%$ $= 100 - 28.57\%$ <p><i>Brecha favorable</i> = 71.43%</p>	Los datos demuestran que en el año 2018 se sembraron 1.200 hectáreas, mientras que en el 2019 se ha sembrado 4.200 hectáreas. Con una brecha favorable del 71.43% porque el aumento de hectáreas es notable, demostrando el desarrollo que va teniendo la cooperativa.

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 4. 10. Indicador N.º 02.

Objetivo estratégico: Conseguir que el precio por galón de biocombustible de piñón cubra los costos de producción y un margen razonable de ganancia.

Indicador: Porcentaje de galones vendidos de Aceite Vegetal Puro de piñón (AVP) del año (2018) en relación a galones vendidos de Aceite Vegetal Puro de piñón (AVP) al año (2019) de COOPERCERMA. Utilidad reflejada diferencia de ingresos y egresos.

Factores críticos	Cálculos de indicadores	Unidad de medida	Frecuencia	Referencia	Resultados	Interpretación
<p>Ausencia de personal para el control de los galones vendidos de Aceite vegetal puro de Piñón (AVP). Compromiso del personal.</p> <p>Que los ingresos sean mayores que los egresos.</p>	$= \frac{\text{Galones vendidos de AVP 2018}}{\text{Galones vendidos de AVP 2019}} * 100$ $= \text{Ingresos} - \text{Egresos} = \text{Utilidad}$	Número	Anual	Informe de crédito.	$= \frac{5.800,00}{14.265,34} * 100$ $= 0.4065 * 100$ $= 40.65\%$ $= 100 - 40.65\%$ <p><i>Brecha favorable</i></p> $= 59.35\%$ $= 80750,00$ $- 14376,40$ $= \$66373,60$	<p>Como se demuestra en el año 2018 las ventas de galones de AVP fueron de 5800 mientras que en el año 2019 subieron a 14265,34, esto al aumento de hectáreas que tuvo la institución en el mismo año, donde hubo más producción y más ventas, lo cual da como resultado en este indicador un 40.65%, con una brecha favorable del 59.35%. Esto se sustenta en que los ingresos son mayores que los egresos dando como resultado una utilidad de \$66373,60 a favor de la cooperativa.</p>

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 4. 11. Indicador N.º 03.

Objetivo estratégico: Racionalizar los costos de personal, al final de los proyectos de cooperación.

Indicador: Costos operativos anuales.

Factores críticos	Cálculos de indicadores	Unidad de medida	Frecuencia	Referencia	Resultado	Interpretado
No lograr la reducción de los costos operativos del personal.	$= \frac{\text{Costos operativos en el año 2018}}{\text{Costos operativos en el año 2019}} * 100$	Número	Anual	Reporte de ventas	$= \frac{10,500}{11,500} * 100$ $= 91.30\%$ $= 100 - 91.30\%$ <p><i>Brecha desfavorable</i> = 8.70%</p>	Para esto se realizó una comparación de los costos operativos anuales del año 2019 y 2018, obteniendo el 91,30% con una brecha desfavorable de 8.70%, porque en el año 2019 aumentaron los costos operativos.

Fuente. Elaboración propia.

4.3. FASE III. PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA A EFECTOS QUE PERMITA EL REAJUSTE DEL PLAN ESTRATÉGICO ACTUAL EN LA EMPRESA COOPROCERMA.

En el año 2014 los socios de la COOPIÑOM, debido a pugnas internas por desacuerdos en las elecciones de directivos y en la gestión de la propia organización, un determinado grupo exactamente 18 socios decidieron separarse de tal cooperativa y crear una nueva denominada Cooperativa de Productores de Cercas Vivas de Piñón de Manabí (COOPROCERMA), la misma que obtuvo su vida jurídica un 17 de julio de 2015, adicionando tres socios. COOPROCERMA, se destaca de las demás cooperativas por poseer una gran cantidad de líderes comunitarios, de diferentes zonas de Manabí.

Las deficiencias que se presentan a continuación se obtuvieron en la entrevista dirigida a Carlos Andrés García Alcívar gerente de la institución, específicamente en el análisis de la matriz FODA seleccionando las más relevantes.

- Poco compromiso de un mínimo porcentaje de socios.
- El número de socios aún es limitado.
- No posee infraestructura propia.
- Existe desconocimiento y desinterés de la actividad pionera por parte de las instituciones públicas.

4.3.1. ANÁLISIS CAUSAL DE COOPROCERMA

Con lo expuesto anteriormente se procedió a la aplicación de la técnica de Ishikawa para mostrar de manera gráfica la relación que existe entre las falencias y las consecuencias que la originan. En la figura 1 se expresa las causas con sus secuelas:

Causa 1. Poco compromiso de un mínimo porcentaje de socios.

Consecuencias.

- Poca conciencia en el consumo de productos ecológicos.
- Desconocimiento del producto en el mercado.

Causa 2. El número de socios aún es limitado.

Consecuencias.

- Débil manejo financiero.
- Falta de liquidez.
- No cumplen con el perfil de socios de COOPROCERMA.

Causa 3. Carecen de medios propios: oficina, apoyo administrativo y movilidad.

Consecuencias.

- Falta de equipos tecnológicos.
- Deficiencias en el servicio de atención al cliente.
- Gestión deficiente del servicio documental.

Causa 4. Existe desconocimiento y desinterés de la actividad pionera por parte de instituciones públicas (GAD).

Consecuencias.

- Falta de capacitación.
- Poca motivación.
- Débil promoción.
- Falta de información.

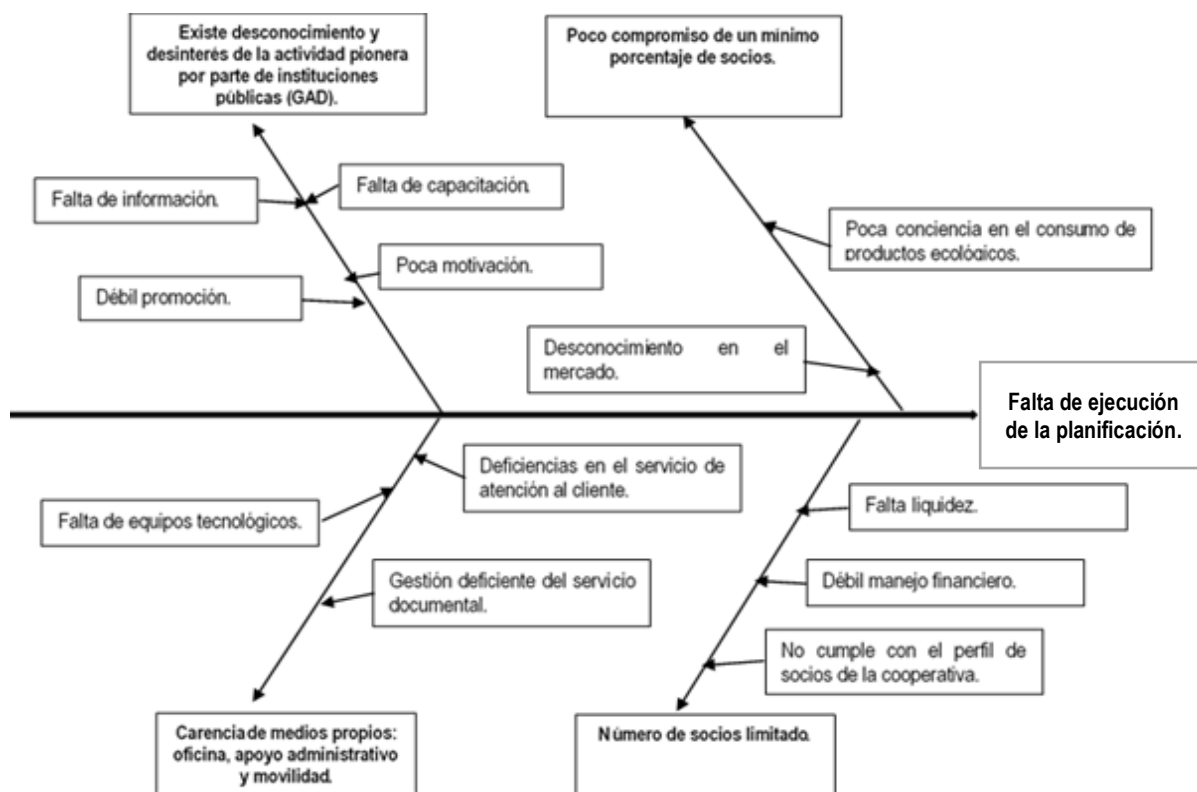


Figura 4. 1. Diagrama Causa-Efecto de COOPROCERMA.

Fuente. Elaboración propia.

Para solucionar los problemas expuestos se diseñó una propuesta de plan de mejora (Ver anexo N° 03), a efectos que permita el reajuste del actual plan estratégico de COOPROCERMA, dichas acciones correctivas se realizaron a partir de los objetivos estratégicos más relevantes de la entidad como son:

- Incrementar el número de hectáreas sembradas de piñón en Manabí.
- Conseguir que el precio por galón de biocombustible de piñón cubra los costos de producción y un margen razonable de ganancia.
- Racionalizar los costos de personal, al final de los proyectos de cooperación.

4.3.2. ACCIONES DE MEJORA MEDIANTE LA MATRIZ 5W + 1H

La excelencia de una organización está marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos sus procesos. Entonces la mejora se crea cuando la empresa aprende de sí misma, y de las demás, lo que indica, que cuando planifica su futuro debe de considerar el entorno en el que se desenvuelve, además de sus fortalezas y debilidades.

Según la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación de Chile (2015), la planificación de su estrategia es el principal modo de conseguir un salto cualitativo en el servicio que presta a la sociedad. Para ello es necesario realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra. Una vez realizado es relativamente sencillo determinar la estrategia que debe seguirse para que el destinatario de los servicios perciba, de forma significativa, la mejora implantada. Apoyarse en las fortalezas para superar las debilidades es, sin duda la mejor opción de cambio. El plan de mejoras se constituye en un objetivo del proceso de mejora continua, y, por tanto, en una de las principales fases a desarrollar dentro del mismo. (p. 3)

Debido a lo planteado se considera que la elaboración de las presentes acciones de mejora necesita de un respaldo y la implicación de todos quienes forman parte de COOPROCERMA, de ahí que este integrará la decisión estratégica sobre las cuáles se incorporará los cambios, para que estos se reflejen en un mejor servicio.

Cabe mencionar que dicho plan se representó a través de la matriz 5W (What, Why, When, Where, Who) + 1H (How), estudios de Carreño; Castro; y Ochoa (2016), sostienen: este tipo de herramienta se utilizará una vez hayan sido detectadas las causas que generen un resultado no deseado de un indicador, para lo cual es necesario definir e implementar un plan de acción tanto de acciones correctivas como preventivas. Facilita la aplicación del ciclo de mejora PDCA (Plan, DO, Check, Acta) en la gestión del proceso de evaluaciones internas.

Por lo tanto, es una herramienta de gestión de las más eficientes que existen y curiosamente, es simple y fácil de aplicar. Para resumir, es un plan de acción cualificado y estructurado en etapas prácticas y bien definidas, realizados con los principales objetivos estratégicos de COOPROCERMA, a continuación, los detalles:

Cuadro 4. 12. Estrategia I.

ESTRATEGIA:	Afianzarse como la elaboradora de biocombustible y productos de piñón más importante del sector.						
OBJETIVO:	Incrementar el número de hectáreas sembradas de piñón en Manabí.						
LÍNEA BASE:	Cooperativa de Productores de Cercas Vivas de Piñón de Manabí (COOPROCERMA).						
META:	Incrementar el 25% de hectáreas en el año 2020.						
POR QUÉ: (Why)	Es importante continuar liderando en el mercado local para asegurar su permanencia en el futuro.						
WHAT (Qué)	WHO (Quién)	WHEN (Cuando)	WHERE (Dónde)	HOW (Cómo)	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Recibir cotizaciones para la compra de nuevos terrenos.	Asistencia de gerencia.	Julio - 2020.	Establecimiento en la provincia de Manabí cantón Portoviejo Parroquia Colón.	Adquirir nuevos terrenos en la provincia de Manabí en la vía Santa Ana.	\$45,000.00	Terrenos comprados / Terrenos planificados por comprar.	Informe anual del incremento de hectáreas.
Solicitar cotización para la compra de tres máquinas: 1. Máquina de purificación de aceite vegetal marca HDC. 2. Motor de reciclaje de aceite marca LN50. 3. Máquina de filtro de aceite vegetal.	Gerencia.	Agosto - 2020.		Comprar la máquina de purificación de aceite vegetal marca HDC.	\$ 2,000.00	Máquinas adquiridas / Máquinas planificadas por adquirir.	Facturas y adecuación de nuevos equipos en los registros contables.
Brindar capacitación a los operarios sobre la máquina comprada.	Gerencia.	Septiembre - 2020.		Capacitación sobre el manejo de la máquina de purificación de aceite vegetal a los operadores.	\$0.00	Capacitaciones recibidas / Capacitaciones planificadas.	Informe de la capacitación recibida sobre la máquina de purificación de aceite vegetal a los operadores.
TOTAL					\$ 47,000.00		

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4. 13. Estrategia II.

ESTRATEGIA:	Direccionamiento para una estructura fuerte y sólida.						
OBJETIVO:	Conseguir que el precio por galón de biocombustible de piñón cubra los costos de producción y un margen razonable de ganancia.						
LÍNEA BASE:	Precio del galón de biocombustible de piñón en el mercado nacional \$ 6,50.						
META:	Incrementar el 10% del precio del galón de biocombustible de piñón.						
POR QUÉ: (Why)	Para cubrir los costos de producción y obtener una ganancia razonable.						
WHAT (Qué)	WHO (Quién)	WHEN (Cuando)	WHERE (Dónde)	HOW (Cómo)	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Comunicar al departamento contable el aumento del precio del biocombustible en el 10%.	Gerencia.	Agosto 2020.	Establecimiento en la provincia de Manabí cantón Portoviejo Parroquia Colón.	Pasar un memorando al departamento contable sobre el aumento de precio.	\$0.00	Incremento del número de ventas del 10%.	Registros contables.
Incremento del volumen de ventas del biocombustible.	Gerencia.	Noviembre 2020.		Incrementar las ventas en Santa Ana donde se compró los nuevos terrenos.	\$1,200.00	Ventas realizadas / Ventas planificadas.	Reporte de Ventas anual.
Capacitación de los productos relacionados con jabón, crema, y aseo personal a partir del piñón.	Asistente de gerencia.	Diciembre 2020		El asistente de gerencia realizará las capacitaciones.	\$0.00	Capacitaciones realizadas / Capacitaciones planificadas.	Reporte anual de capacitación.
Realizar nuevas alianzas estratégicas con Asociación de agricultores.	Asistencia de gerencia.	Enero - 2021		Suscribir un convenio de Alianzas estratégicas con los agricultores.	\$0.00	Alianzas realizadas / alianzas planificadas.	Legalización del convenio.
Realizar el seguimiento del incremento del precio del biocombustible en 10%.	Asistencia de gerencia.	Febrero - 2021		Aplicación de las nuevas tarifas en la venta.	\$0.00	Tarifas implementadas / tarifas planificadas.	Informe de verificación y cumplimiento de las tarifas.
TOTAL					\$1,200.00		

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4. 14. Estrategia III.

ESTRATEGIA:	De crecimiento y consolidación.						
OBJETIVO:	Racionalizar los costos de personal, al final de los proyectos de cooperación.						
LÍNEA BASE:	Costos operativos de COOPROCERMA de \$10,500.						
META:	Reducir el 15% de los costos operativos en los productos de: jabón, crema, y aseo personal derivados del piñón.						
POR QUÉ: (Why)	La disminución de los costos operativos ayuda a optimizar el proceso de producción y rentabilidad de la empresa.						
WHAT (Qué)	WHO (Quién)	WHEN (Cuando)	WHERE (Dónde)	HOW (Cómo)	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Analizar los costos operativos más significativos.	Gerencia.	Marzo 2021.	Establecimiento en la provincia de Manabí cantón Portoviejo Parroquia Colón.	Realizar una lista con los costos operativos más significativos y clasificarlos por indispensables y no necesarios.	\$0.00	Costos operativos indispensables / Costos operativos no necesarios.	Registros contables.
Reducir los costos de producción en materiales utilizados para la elaboración de cremas (leche, agua, fécula, goma, azúcar, concentrados, alcohol macerado, esencias, Sorbato de potasio, benzoato de sodio, color rojo.)	Gerencia.	Abril 2021		Consultar con nuevos proveedores para comprar materiales de calidad a menor precio y en la mayor cantidad posible.	\$0.00	Costo de los materiales utilizados / Costos de los materiales planificados.	Registros contables.
Capacitación al personal sobre la importancia de la reducción de costos.	Gerencia.	Mayo-2021.		El asistente de gerencia realizará las capacitaciones, un personal capacitado es más eficiente y su trabajo de mayor calidad y menor tiempo.	\$0.00	Capacitaciones realizadas / Capacitaciones planificadas.	Reporte anual de capacitación.
TOTAL					\$ 00.00		

Fuente: Elaboración propia

4.3.3. CONTROL MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL CÍRCULO DEMING

Una vez propuestas las acciones correctivas, se recomendó la aplicación del ciclo de mejora continua, para que se logre establecer los avances presentados en la gestión de COOPROCERMA, cabe mencionar que dicho ciclo nunca termina, y que se debe de aplicar en todas las empresas.

La metodología del círculo Deming, es una secuencia normalizada compuesta por actividades que facilitan la solución de problemas o la realización de acciones correctivas de manera organizada y científica. Dicho proceso se compone por cuatro pasos que son: planificar, hacer, verificar y actuar. A continuación, los detalles:

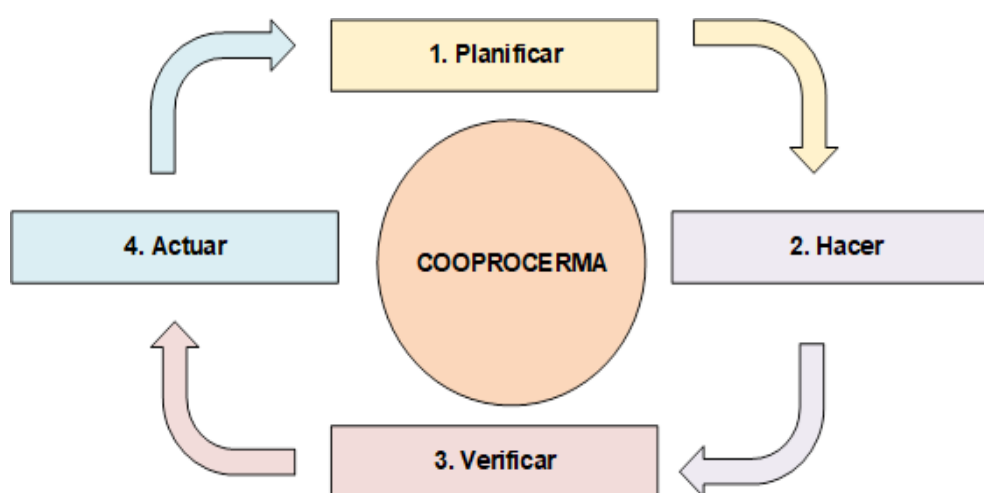


Figura 4. 2. Ciclo Deming de COOPROCERMA.

Fuente. Elaboración propia.

1. Planificar

En esta etapa se trabaja con la identificación del problema además de las actividades susceptibles de mejora, una forma de identificar dichas acciones es utilizar herramientas que aporten con una visión diferente como son los planes operativos.

Dentro de un plan operativo los responsables de la entidad establecen objetivos y directrices que deben cumplir en un corto plazo. Es así que la cooperativa COOPROCERMA, posee en la actualidad esta herramienta empleada para un lapso de cuatro años (2018-20219), está compuesto por tres estrategias medibles y cuantificadas con el propósito de relacionar e involucrar las áreas empresariales

hacia una nueva visión compartida, enfocada en el desarrollo productivo sustentable.

2. Hacer

Este es el momento de ejecutar el plan de acción, a través de la correcta realización de las tareas planificadas y la aplicación controlada del plan. Esta segunda fase es de gran importancia para el crecimiento que se desea alcanzar sea exitoso, ejecutándose todo lo establecido y desarrollado en la planeación:

- Incrementar el número de hectáreas sembradas de piñón en Manabí.
- Conseguir que el precio por galón de biocombustible de piñón cubra los costos de producción y un margen razonable de ganancia.
- Racionalizar los costos de personal, al final de los proyectos de cooperación.

3. Verificar

Pasado un período previsto con anterioridad, se debe de volver a recopilar datos de control y analizarlos, haciendo una comparación con los objetivos y especificaciones iniciales, para constatar si se ha producido la mejora esperada. Es decir, se deja un lapso de tiempo para verificar si cumple las expectativas iniciales, en caso de no ser así, habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados.

Por lo tanto, cada una de las estrategias propuesta en el plan de mejora fue adaptada a la etapa en la que su accionar contará con mayor productividad, sin embargo, la verificación se efectúa para corregir las vías de aprendizaje estratégico del nivel operario, lo cual a su vez permita crear un clima de desarrollo operativo organizacional que será trasladado en cada área de la empresa.

Gracias a la verificación se determinan los acontecimientos que transforman el desarrollo de la planeación de eventos, de igual manera el tiempo que se establece si estos problemas crean grandes cambios, en la última fase del ciclo Deming se buscan y definen los métodos que ayudan a deducir si estos eventos pueden ser identificados como solventados, controlados o poco posibles de evitar.

4. Actuar

Finalizando el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, caso contrario habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla. Una vez terminado el paso cuatro del círculo Deming, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar.

Debido a lo expuesto aquí se incluyen acciones de toma de decisiones para las correcciones necesarias y mejorar el rendimiento, con el fin de corregir las desviaciones, capacitaciones en caso de ser requeridas, además de poder aplicar la estandarización activa de los procesos.

Sintetizando, la metodología del círculo Deming debe ser implementada en la ejecución del plan operativo, independientemente de los resultados adquiridos se debe supervisar constantemente la extensión del plan comparando lo planeado con los beneficios, para crear la mejora progresiva.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

La interpretación de los resultados obtenidos ayudó a los autores de la investigación a realizar las siguientes conclusiones:

- COOPROCERMA es una cooperativa dedicada a la compra de piñón en la provincia de Manabí para la elaboración de biocombustible y otros productos con este elemento como principal ingrediente. El estudio situacional demostró que en esta institución no existe una identidad visual coherente con lo que se proyecta debido que no cuentan con la misión, visión, objetivos y valores corporativos en lugares visibles de la institución, ocasionando cierta confusión más para los nuevos socios, además la cooperativa no posee mecanismos de evaluación para verificar el progreso de su plan estratégico actual.
- Los indicadores de gestión utilizados fueron el número de nuevas hectáreas sembradas de piñón en Manabí, el porcentaje de galones vendidos de Aceite Vegetal Puro de piñón (AVP) y el precio de dicha planta en cáscara y semilla. Lo cuales cuentan con la formulación de estrategias y acciones correctivas claras, sólidas y sustentables necesarias para ejecutar el plan de mejoras, razón por la cual se tomaron como punto de referencia.
- Para la propuesta del plan de mejora se consideró los tres objetivos estratégicos más relevantes de la cooperativa como son: incrementar el número de hectáreas sembradas de piñón en Manabí, conseguir que el precio por galón de biocombustible de piñón cubra los costos de producción y un margen razonable de ganancia y captar recursos de cooperación para mantener el precio de compra del quintal de piñón, a los agricultores, a los cuales se les impuso un plan de acción para el lapso de un año.

5.2. RECOMENDACIONES

- Establecer mecanismos de evaluación para verificar y dar seguimiento al plan estratégico de la empresa, considerando de gran importancia la declaración de misión, visión, objetivos y valores institucionales esto con el fin de crear identidad corporativa que derive en el enraizamiento del sentido de pertenencia en los asociados a COOPROCERMA. Un plan estratégico bien definido y un plan de acción claro serán siempre una excelente herramienta de gestión.
- Utilizar indicadores de gestión que permitan evaluar de manera correcta y eficaz el plan definido dentro de la organización con la finalidad de realizar una retroalimentación permanente y definir un esquema de seguimiento al cumplimiento parcial de metas. Partiendo de la situación actual, segmentar los elementos de seguimiento y control será posible evitar fallas en la ejecución de la planificación estratégica.
- Dar seguimiento continuo de forma periódica al plan estratégico en relación a los niveles de incremento de la producción de piñón, presentar en los mismos intervalos de tiempo la evolución de la actividad para reflejar de manera clara los costos de producción tanto como los niveles de rentabilidad para motivar este cultivo de manera permanente e ir sumando nuevos asociados a la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación de Chile. 2015. Plan de mejora. Recuperado de: http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf
- Agorti, V. (2016). *IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf;jsessionid=5957832F00ADE48B1817004719731569?sequence=1>
- Agustín, R. P., & Lourdes, M. (s.f.). *Administración moderna*. Obtenido de https://universidad-une.com/contenido/6b9f252aa_archivo_guia_estudio.pdf
- Barcelona, U. A. (2019). *herramientas de evaluacion* . Obtenido de <https://www.uab.cat/web/estudiar/mooc/planificar-y-disenar-un-mooc/herramientas-de-evaluacion-1345668281394.html>
- Barrios, M. (2015). *pdf*. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/01/01/Barrios-Maria.pdf>
- Cafferri, C. (2016). *Qué es el FODA*. Obtenido de <https://www.aboutespanol.com/que-es-el-foda-2480179>
- Caicedo, T. (2015). *Cómo funciona el Balanced Scorecard*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/02/23/que-es-el-balanced-scorecard-conoce-su-funcionamiento-y-ventajas/>
- Cañarte, J. C. (2012). *Antecedentes del proceso de planeación estratégica*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202012000300008
- Castellanos, B. J. (2017). *El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales**. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v18n46/0123-1472-cuco-18-46-00056.pdf>

- Chávez, L. M. (2016). marketing de productos y servicios. chimborazo, ecuador: La Caracola. Recuperado el 2018 de oct de 26, de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/pdf/14/marketing%20en%20productos%20y%20servicios.pdf>
- DÍAZ, M. I. (2016). *INDICADORES DE GESTIÓN*. Obtenido de <https://www.uis.edu.co/intranet/calidad/documentos/capacitacion/Indicadores%2520de%2520gestion.pdf>
- Duque, M. A. (2009). *NATURALEZA DE LA PL*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3282/1/UPS-QT02296.pdf.pdf>
- Fano, F. J. (2016). *¿Qué es estrategia? El pensamiento de Michael E. Porter*. Obtenido de <https://www.mejoracompetitiva.es/2015/09/que-es-estrategia/>
- García, E. (2016). *HTLM*. Obtenido de <https://equipo.altran.es/el-ciclo-de-deming-la-gestion-y-mejora-de-procesos/>
- García, J. (2016). *ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA ORGANIZACIONALES*. Obtenido de <http://148.204.210.201/tesis/1472227345643TesisEstructur.pdf>
- Granda, B. (2015). *PDF*. Obtenido de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/5595/1/59873_1.pdf
- Hidalgo, I. V. (2016). *metodos y tecnicas de la investigacion*. Obtenido de <https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2016/05/Tipos-de-estudio-y-m%C3%A9todos-de-investigaci%C3%B3n.pdf>
- Hidalgo, J. (2013). *PLAN ESTRATÉGICO*. Obtenido de UNIVERSIDAD INTERNACIONAL: <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/554/1/T-UIDE-0515.pdf>
- Hurtado, T., & Bruno, G. (s.f.). *PROCESO DE ANÁLISIS JERÁRQUICO (AHP)*. Obtenido de

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Basic/toskano_hg/cap3.PDF

Interior, M. d. (s/f). *SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO*. Obtenido de Tipos de indicadores: <http://agesplataforma.subdere.gov.cl/documentacion/Postulaci%C3%B3n%20de%20proyectos%20-%20Formulaci%C3%B3n%20de%20indicadores.pdf>

Jaramillo, C. M. (s.f.). *Indicadores de Gestion*. Obtenido de <http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf>

Jesús, G. G., Ana, C. A., Enrique, B. M., Maria, M. Z., Lucy, O. D., & Victor., M. R. (2019). Indicadores de Eficacia y Eficiencia. *Espacios*. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n22/a19v40n22p16.pdf>

Jiméne, A. P. (2017). Método Inductivo. *Revista Escuela de Administración y Negocios*, 10. Recuperado el 9 de Mayo de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>

KLEBER, F. S. (2017). *DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTOS*. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/10734/1/ECUACE-2017-CI-DE00131.pdf>

Lajara, B. M. (s.f.). “*Máster Dirección y Gestión de Empresas*”, MDE DOEUA. Obtenido de “*Máster Dirección y Gestión de Empresas*”, MDE DOEUA.: <https://www.unniun.com/la-importancia-de-la-estrategia-empresarial-bartolome-marco-lajara-master-en-direccion-y-gestion-de-empresas-de-la-universidad-de-alicante/>

Lozano, H. (2010). *Planificacion estrategica*. Obtenido de <http://goyoplan701.blogspot.com/2010/06/caracteristicas-de-la-planificacion.html>

Maragno Coral, S., de Souza, P., & Lunkes, R. J. (2014). MISIÓN INSTITUCIONAL. *Centro de Investigaciones y Estudios*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180731336003.pdf>

- Martínez, I. (2018). *beneficios de la planeación estratégica en una empresa*.
Obtenido de <http://ignaciomartineza.com/estrategia/planeacion-estrategica/>
- Medina, T., Chavez, M., & Moreno, S. (2016). *THE BALANCE SCORDECARD*.
Obtenido de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf
- Mendoza, W. (2018). *la organizacion como parte del proceso administrativo*.
- Montesinos, F. A. (2017). Repensar el liderazgo estratégico. . Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-RepensarELiderazgoEstrategicoLaVision5-6231823%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-RepensarELiderazgoEstrategicoLaVision5-6231823%20(2).pdf)
- Montoya, C. A. (2015). *BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN*. Obtenido de <http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v15n2/v15n2a03.pdf>
- Ordenes, C. (2015). MISION, VISION Y VALORES DE. *Liceo Sara Blinder Dargoltz*. Obtenido de http://www.secst.cl/upfiles/documentos/28042015_245pm_553ff15bed5f9.pdf
- Orihuela, P., Pacheco, S., Aguilar, R., & Orihuela., J. (2016). *Proceedings of the VII Elagec, 16 - 17 November 2016 | Bog PROPUESTA DE INDICADORES DE RESULTADO PARA PROYECTOS DE EDIFICACIÓN*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/311427669_Propuesta_de_Indicadores_de_Resultado_para_Proyectos_de_Edificacion
- Osáin, C. L. (s.f.). *Indicadores de Gestión*. Obtenido de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MLGA/MLGA-03/semana2/indicadores-de-gestion.pdf>
- Osáin, C. L. (s/f). *Indicadores de Gestion, indicador de evaluacion* . Obtenido de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MLGA/MLGA-03/semana2/indicadores-de-gestion.pdf>

- Oscar Castellero. (2018). *tipos de investigacion*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/miscelanea/tipos-de-investigacion>
- Ospina, C. D. (2018). *indicadores de gestion* . Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17560/BorreroRubianoLauraMar%C3%ADa2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pablo, T. J. (s.f.). *diagrama del ishikawa*. Obtenido de Universidad de San Martín de Porres: http://www.usmp.edu.pe/PFI/II/pdf/20131_5.pdf
- Parody Mindiola, K. D., Jiménez Cepeda, L. M., & Montero Pulgarín. (2016). Análisis de los factores internos de competitividad. *Revista Ciencias Estratégicas*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151352655012.pdf>
- Parra, M. E. (2013). *planeacion estrategica*. Obtenido de Insituto Tecnológico de Sonora: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
- Parra, M. E. (2017). *IMPORTANCIA DE LA VISION*. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no99/Pacioli-99-eBook.pdf>
- Piyagua, C. A. (2016). *Importancia de la planificaci0on estrategica*. Obtenido de http://fidelfmafca.weebly.com/uploads/4/0/4/7/4047781/___planeacion_estrategica11.pdf
- Polo, M. P. (2015). *métodos y técnicas*. Obtenido de LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN: <https://www.redalyc.org/pdf/310/31043005061.pdf>
- Raffino, M. E. (2020). *el proceso administrativo de una organización*. Obtenido de <https://concepto.de/proceso-administrativo/>
- Ramiro, A. G., Gonçalves, G. R., & Gómez, o. M. (2014). *PROCESO ANALÍTICO JERÁRQUICO* . Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/309412158_PROCESO_ANALITICO_JERARQUICO_AHP_PARA_LA_DETERMINACION_DE_LOS_INDICADORES_DEL_TURISMO_RURAL

- Riquelme Leiva, M. (2016). *Matriz o Análisis FODA*. Obtenido de Matriz o Análisis FODA: <https://www.analisisfoda.com/>
- Riquelme, M. (2019). *Proceso Administrativo*. Obtenido de Etapas Y Características: <https://www.webyempresas.com/proceso-administrativo/>
- Romero, J. (2019). *Balanced Scorecard* . Obtenido de <https://business-intelligence.grupobit.net/blog/para-que-sirve-el-balanced-scorecard-bsc>
- Romero, Ó. S., Salazar, A. F., Thowinson, J., Arango, J. M., & Romero., S. V. (s.f.). *GUÍA PARA LA CONSTRUCCION Y ANALISIS DE LOS INDICADORES*. Obtenido de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia_para_elaborar_Indicadores.pdf
- Salazar, P., & Teran, J. (2015). Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9294/1/UPS-QT07173.pdf>
- Santi, T., & Vinicio, M. (2014). *plan estratégico*. Obtenido de plan estratégico: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/2452>
- Santi, T., Vinicio, M., Rodríguez, G., Gabriela, M., Rodríguez, G., & Alberto, C. (2014). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/2452>
- Scott, A. (2013). *Edinburgh Business School* . Obtenido de planificacion estrategica: <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/sp-bk-taster.pdf>
- SER-MAR. (2015). *Secretaria de Marina*. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/133491/METODOLOGIA_DE_INVESTIGACION.pdf
- SIISE. (2015). *Sistema de Indicadores Sociales del Ecuador*. Obtenido de <http://www.flacsoandes.edu.ec/biblio/catalog/resGet.php?resId=13938>
- Suarez, L. (2016). *INVESTIGACION DE CAMPO*. Obtenido de https://www.questionpro.com/es/investigacion-de-campo.html#que_es_investigacion_de_campo

UAEH. (2012). *UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE HIDALGO*.
Obtenido de metodos de investigacion :
https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa3/tipos_investigacion.pdf

zambrano, I. (2018). *estrategia empresarial*. Obtenido de
<https://smarterworkspaces.kyocera.es/blog/estrategia-corporativa-y-estrategia-empresarial-parecidas-pero-diferentes/>

Yi Min Shum. 2018. Matriz de evaluación de factores externos. Recuperado de:
<https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efeme/>

ANEXOS

Anexo N° 01

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Entrevista dirigida al Gerente de COOPROCERMA

Objetivo. Evaluar el plan estratégico de la empresa “COOPROCERMA” mediante la aplicación de indicadores de gestión para la mejora del desempeño laboral.

1. ¿El actual Plan Estratégico se elaboró contando con la amplia participación de todos los miembros de “COOPROCERMA”?
2. ¿COOPROCERMA actualmente cuenta con un sistema de gestión que le permita evaluar el Plan Estratégico?
3. ¿Alguna vez ha realizado una evaluación del Plan Estratégico? Si la respuesta es positiva indique mediante qué mecanismos.
4. ¿Difunden los resultados de la evaluación del Plan Estratégico a nivel interno y externo de la COOPROCERMA?
5. ¿En qué nivel de ejecución se encuentra el actual Plan Estratégico?
6. ¿Cuáles son los planes a corto y largo plazo de “COOPROCERMA”?
7. ¿Cuáles son los puntos claves y metas más importantes para que la empresa “COOPROCERMA” pueda llevar a cabo los objetivos estratégicos?
8. ¿Cada qué tiempo revisa el cumplimiento de las metas de la empresa “COOPROCERMA”?
9. ¿Los planes operativos van de acuerdo con los objetivos estratégicos establecidos en el plan?

10. ¿De qué manera socializa el contenido del plan estratégico?
11. ¿Cómo asignan los recursos para que se cumpla el plan estratégico?
12. Mencione las principales fortalezas y oportunidades de la empresa "COOPROCERMA"
13. Mencione las principales debilidades y amenazas de la empresa "COOPROCERMA"

Entrevista aplicada en la investigación.

Anexo N° 02

Ficha de Guía de observación			
Lugar: COOPROCERMA.			
Indicadores:	Resultados		Comentario (Observaciones)
	Si	No	
¿La misión y visión de la institución se encuentra en un lugar visible para todos los que ingresan?			
¿Existe un buzón de quejas en COOPROCERMA?			
¿El vestuario dentro de la institución es el apropiado?			
¿Los modales de los superiores al tratar a los subordinados son los apropiados?			
¿Las condiciones y materiales de trabajo son las apropiadas en COOPROCERMA?			
¿Existe compromiso con el trabajo (aprovechamiento del tiempo, interés en el trabajo, satisfacción con su trabajo)?			
¿Existe una buena relación interpersonal entre jefe y subordinados?			
¿Los empleados de COOPROCERMA cumplen con los horarios y puntualidad?			
¿Los empleados realizan su trabajo con seguridad?			
¿Existe cooperación del trabajo entre sus miembros?			
¿Existe un trato de respeto y amabilidad entre los diferentes niveles organizacionales de la institución?			
¿Existe identidad visual coherente con el que proyecta la entidad?			
¿Existe el uso de los distintivos de la empresa en la decoración de los espacios y otros implementos de trabajo?			
¿Utilizan uniforme en la institución?			

Ficha de observación aplicada en la investigación.

Anexo N° 03



**COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE CERCAS
VIVAS DE PIÑÓN DE MANABÍ**

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE
PRODUCTORES DE CERCAS VIVAS DE PIÑÓN
DE MANABÍ (COOPROCERMA)**

**VERSIÓN 002
OCTUBRE 2019**

CONTENIDO

CONTENIDO	¡Error! Marcador no definido.
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS	iii
INTRODUCCIÓN	1
MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS.....	2
MISIÓN	2
VISIÓN	2
VALORES CORPORATIVOS.....	2
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	4
EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MATRIZ MEFI) Y EXTERNOS (MATRIZ MEFÉ) DE COOPROCERMA	5
ANÁLISIS CAUSAL DE COOPROCERMA	9
PLAN ESTRATÉGICO - ACCIONES DE MEJORA MEDIANTE LA MATRIZ 5W + 1H.....	12
CONTROL MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL CIRCULO DEMING.....	17
BIBLIOGRAFÍA	21

CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro 1. Auditoría Interna matriz MEFI	5
Cuadro 2. Valoración y ponderación de la MAFI	6
Cuadro 3. Auditoría Interna matriz MEFE.....	7
Cuadro 4. Valoración y ponderación de la MAFE	8
Figura 1. Diagrama Causa-Efecto de COOPROCERMA. ¡Error! Marcador no definido.	
Cuadro 5. Matriz 5w + 1h Estrategia I	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 6. Matriz 5w + 1h Estrategia II.	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 7. Matriz 5w + 1h Estrategia III.	¡Error! Marcador no definido.
Figura 2. Ciclo Deming de COOPROCERMA.	¡Error! Marcador no definido.

INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Productores de Cercas Vivas de Piñón obtiene su personalidad jurídica el 9 de julio de 2015, con la intervención de 20 socios fundadores; es así que se constituye la Cooperativa de Productores y Procesadores de Cercas Vivas de Piñón Manabí "COOPROCERMA", que se registrará por la Ley orgánica de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General, las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del Ente Regulador.

El domicilio principal de la Cooperativa de Productores y Procesadores de Cercas Vivas de Piñón Manabí "COOPROCERMA", es el cantón Portoviejo, provincia de Manabí y cuando su actividad así lo demande, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Cooperativa podrá abrir oficinas operativas en cualquier territorio nacional.

Es así que la Cooperativa tendrá como objeto social, la actividad productiva industrial lícita, en la sociedad de propiedad colectiva y manejada en común, cuyo objeto social principal será la extracción y comercialización de aceite vegetal puro de Piñón (AVP) para su venta y que el mismo será utilizado exclusivamente como combustible para la generación eléctrica en las Islas Galápagos.

COOPROCERMA, en la actualidad cuenta con un plan estratégico el cual ha sido evaluado mediante la aplicación de indicadores de gestión, originando así la reconstrucción del mismo.

Para Trezza (2018) un plan estratégico para una organización se lo realiza mediante la planificación estratégica que consiste en un proceso de análisis, definiciones y llamado a la acción, realizado al interior de la organización de manera consensuada con la participación de la dirección y todo su equipo de coordinación, en el que se construye lo que se conoce como plan estratégico y que se refiere a un documento en el que se plasman las metas y objetivos de la organización junto con las directrices del camino a seguir para alcanzarlas. A continuación, se expresa los aspectos más relevantes del plan estratégico dirigido a COOPROCERMA.

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS

MISIÓN

Liderar el mercado del biocombustible derivado del piñón (*Jatropha curcas*), en la generación eléctrica en la cantidad y calidad requerida por nuestros clientes, obteniendo además subproductos como: productos de belleza personal y abono orgánico. Contribuyendo a las políticas nacionales de diversificación de la matriz energética y de reducción de la emisión de gases efecto invernadero, generando recursos económicos para el Ecuador, a las personas relacionadas en el accionar de COOPROCERMA, mejorando su estilo de vida.

VISIÓN

Abastecer de biocombustible al mercado empresarial desde pequeños a grandes productores, sosteniendo una ronda de conversaciones con todos los sectores tanto estatal como privado con el fin de obtener financiamiento para el desarrollo de sus actividades. Además de convertirse en el 2024 en una organización líder con la calidad, cantidad y oportunidad de entrega requerida por sus clientes. También sus subproductos de belleza alcanzarán presencia en el mercado nacional y ser así una organización sostenible, manejada con criterios técnicos y empresariales.

VALORES CORPORATIVOS

Compromiso. Ser constantes en participar en los proyectos de la empresa COOPROCERMA.

Responsabilidad. La empresa COOPROCERMA tiene como fin captar socios y socias responsables comprometidos con sus metas. Además, nos comprometemos con la sociedad, el servicio a los demás asumiendo y reconociendo las consecuencias de nuestras acciones como empresa.

Profesionalismo. El manejo profesional de sus negocios, con criterios empresariales.

Honestidad. Ser honestos con los clientes, buscando su fidelización. Porque nos guiamos por la sinceridad y la coherencia de nuestras acciones en parámetros de franqueza y transparencia.

Equidad. Es la actitud de servicio sin privilegios, en igualdad de condiciones para todos los socios, tanto en sus obligaciones como en sus derechos, en el marco de respeto por la normativa interna vigente.

Transparencia. Permite el conocimiento de todos los socios sobre el manejo de los bienes y servicios de COOPROCERMA, así como el cumplimiento de las normas y políticas establecidas. Se relaciona directamente con la sinceridad con la que se actúa en la empresa.

Visión de futuro. Percibir las oportunidades de nuevos mercados y apoyo subsidiario, satisfaciendo continuamente las expectativas de nuestros clientes tanto interno como externo, con actitud agilidad y anticipación a las necesidades.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos muestran aquello que se requiere conseguir mientras que las relaciones causales son la explicitación de las relaciones entre los objetivos. (Ibujés 2015, p. 21)

Mientras que Castellanos (2015), un Objetivo Estratégico es aquella formulación de propósito que marca la posición en que deseamos estar a largo plazo. Es, aún más importante. Son en su conjunto las victorias que se necesita alcanzar para conquistar la posición deseada. Relacionando estas definiciones con la empresa COOPROCERMA, se establece que los objetivos estratégicos son el resultado que la empresa espera alcanzar en el largo plazo y deben de alinearse a la visión y misión corporativa que haya definido cooperativa.

- Maximizar la rentabilidad de COOPROCERMA.
- Fortalecer el ambiente de trabajo, comunicación, motivación y relaciones humanos con los integrantes de COOPROCERMA.
- Mejorar permanentemente el nivel profesional y capacitación de los trabajadores de las diferentes áreas de COOPROCERMA.
- Mejorar el acopio y procesamiento del piñón en la extracción de aceite, productos de belleza y abono.
- Incrementar el número de hectáreas sembradas de piñón en Manabí.
- Incrementar el nivel de satisfacción de los socios de la institución.

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MATRIZ MEFI) Y EXTERNOS (MATRIZ MEFE) DE COOPROCERMA

Los valores presentados en el cuadro 4.2, en la columna de ponderación y calificación, de los factores internos son del criterio personal de los autores y del estudio y análisis de la entrevista al Gerente de COOPROCERMA. Es importante resaltar que un valor debajo de 2.5, refleja que la empresa es débil en el aspecto interno, sin embargo, si este es mayor que 2.5 indica una posición interna de fuerza.

En esta investigación se obtuvo un total ponderados de **2.57**, los mismos que señalan que COOPROCERMA tiene una posición interna en tendencia de crecimiento, porque es mayor al valor promedio. Por otra parte, los subtotales de las fortalezas (**2.08**) y debilidades (**0.49**), manifiesta que COOPROCERMA, es fuerte en el aspecto interno en su conjunto, siendo las principales: contar con suficiente materia prima para procesamiento del aceite de piñón, contar con el apoyo de los agricultores y el núcleo familiar para la recolección de la materia prima, vinculación con entidades públicas y privadas y el fortalecimiento con los productos de piñón.

Cuadro 1. Auditoría Interna matriz MEFI

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
Contar con suficiente materia prima para procesamiento del aceite de piñón.	0,10	4	0,40
Tener el apoyo de los agricultores y el núcleo familiar para la recolección de la materia prima.	0,10	4	0,40
Socios con conocimientos sobre el manejo de plantaciones piñón.	0,08	3	0,24
Vinculación con entidades públicas y privadas.	0,10	4	0,40
Socios y socias motivados para el fortalecimiento de COOPROCERMA.	0,08	3	0,24
Cooperativa fortalecida con los productos de piñón.	0,10	4	0,40
Subtotal	0,60		2,08
Debilidades			

Poco compromiso de un porcentaje mínimos de socios.	0,05	1	0,05
No llegar abarcar todas las cercas vivas de piñón en la provincia de Manabí.	0,05	1	0,05
Falta de equipo técnico, movilización y logística.	0,04	2	0,08
Mal manejo de piñón en cercas vivas.	0,05	1	0,05
El número de socios aún es limitado.	0,04	2	0,08
No posee infraestructura propia.	0,04	2	0,08
Existe desconocimiento y desinterés de la actividad pionera por parte de instituciones públicas.	0,05	1	0,05
Poco compromiso de un porcentaje mínimos de socios.	0,05	1	0,05
Subtotal	0,40		0,49
Total	1,00		2,57

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 2. Valoración y ponderación de la MAFI

Clasificación	Se asigna	Ponderación	Rango
1	Debilidad mayor	Sin importancia	0.01 – 0.05
2	Debilidad menor		
3	Fortaleza menor	Muy importante	0.06 – 0.1
4	Fortaleza mayor		

Fuente. David (2013) citado por Leal (2014)

El objetivo de la matriz MEFE, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor que el peso ponderado total de las amenazas. El cuadro 4.4, detalla un valor total de las oportunidades de **2.27**, contra un total de las amenazas de **0.28**, señalando que COOPROCERMA, cuenta con oportunidades importantes como la generación de trabajo en toda la parte productiva del piñón, el aporte al cuidado del medio ambiente, la elaboración de biocombustible para la venta de ELEG y subproductos de piñón, para la venta en el mercado nacional e internacional, captación de recursos no reembolsables para la empresa en siembra, cosecha y procesamiento de piñón y el apoyo técnico de organismos gubernamentales y no gubernamentales.

No obstante, el valor total de la ponderación fue **2.55**, levemente mayor que el valor promedio (2.50), estableciendo que el ambiente externo es favorable para la empresa COOPROCERMA, la cual debería de aprovechar y expandir más sus oportunidades para un mayor éxito en el mercado competitivo.

Cuadro 3. Auditoría Interna matriz MEFE

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
Generación de trabajo en toda la parte productiva del piñón.	0,10	4	0,40
Aportar con el cuidado del medio ambiente.	0,10	4	0,40
Elaborar más biocombustible para vender a Electrical Engineering (ELEG) y subproductos de piñón, para la venta en el mercado nacional e internacional.	0,10	4	0,40
Captar recursos no reembolsables para la siembra, cosecha y procesamiento de piñón.	0,10	4	0,40
Capacitación para los productores y socios de la COOPROCERMA.	0,09	3	0,27
Tener apoyo técnico de organismos gubernamentales y no gubernamentales.	0,10	4	0,40
Subtotal	0,59		2,27
Amenazas			
Poco financiamiento para los agricultores de piñón.	0,05	2	0,10
Poda indiscriminada de las cercas vivas de piñón.	0,04	1	0,04
Escasa aplicación de las políticas públicas que favorezcan a este tipo de cultivos como se detalla en los art. 413 y 414 de la Constitución de la República.	0,05	2	0,10
Fumigación a otros cultivos con herbicidas peligrosos para la planta de piñón y salud de las personas.	0,04	1	0,04
Subtotal	0,18		0,28
Total	1		2,55

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 4. Valoración y ponderación de la MAFE

Clasificación	Se asigna	Ponderación	Rango
1	Amenaza mayor	Sin importancia	0.01 – 0.05
2	Amenaza menor		
3	Oportunidad menor	Muy importante	0.06 – 0.1
4	Oportunidad mayor		

Fuente. David (2013) citado por Leal (2014)

ANÁLISIS CAUSAL DE COOPROCERMA

En el año 2014 los socios de la COOPINOM, debido a pugnas internas por desacuerdos en las elecciones de directivos y en la gestión de la propia organización, un determinado grupo exactamente 18 socios decidieron separarse de tal cooperativa y crear una nueva denominada Cooperativa de Productores de Cercas Vivas de Piñón de Manabí (COOPROCERMA), la misma que obtuvo su vida jurídica un 17 de julio de 2015, adicionando tres socios. COOPROCERMA, se destaca de las demás cooperativas por poseer una gran cantidad de líderes comunitarios, de diferentes zonas de Manabí.

Las deficiencias que se presentan a continuación se obtuvieron en la entrevista dirigida a Carlos Andrés García Alcívar gerente de la institución, específicamente en el análisis de la matriz FODA seleccionando las más relevantes.

- Poco compromiso de un mínimo porcentaje de socios.
- El número de socios aún es limitado.
- No posee infraestructura propia.
- Existe desconocimiento y desinterés de la actividad pionera por parte de las instituciones públicas.

Con lo expuesto anteriormente se procedió a la aplicación de la técnica de Ishikawa para mostrar de manera gráfica la relación que existe entre las falencias y las consecuencias que la originan. En la figura 1 se expresa las causas con sus consecuencias:

Causa 1. Poco compromiso de un mínimo porcentaje de socios.

Consecuencias.

- Poca conciencia en el consumo de productos ecológicos.
- Desconocimiento del producto en el mercado.

Causa 2. El número de socios aún es limitado.

Consecuencias.

- Débil manejo financiero.
- Falta de liquidez.
- No cumplen con el perfil de socios de COOPROCERMA.

Causa 3. Carecen de medios propios: oficina, apoyo administrativo y movilidad.

Consecuencias.

- Falta de equipos tecnológicos.
- Deficiencias en el servicio de atención al cliente.
- Gestión deficiente del servicio documental.

Causa 4. Existe desconocimiento y desinterés de la actividad pionera por parte de instituciones públicas (GAD).

Consecuencias.

- Falta de capacitación.
- Poca motivación.
- Débil promoción.
- Falta de información.

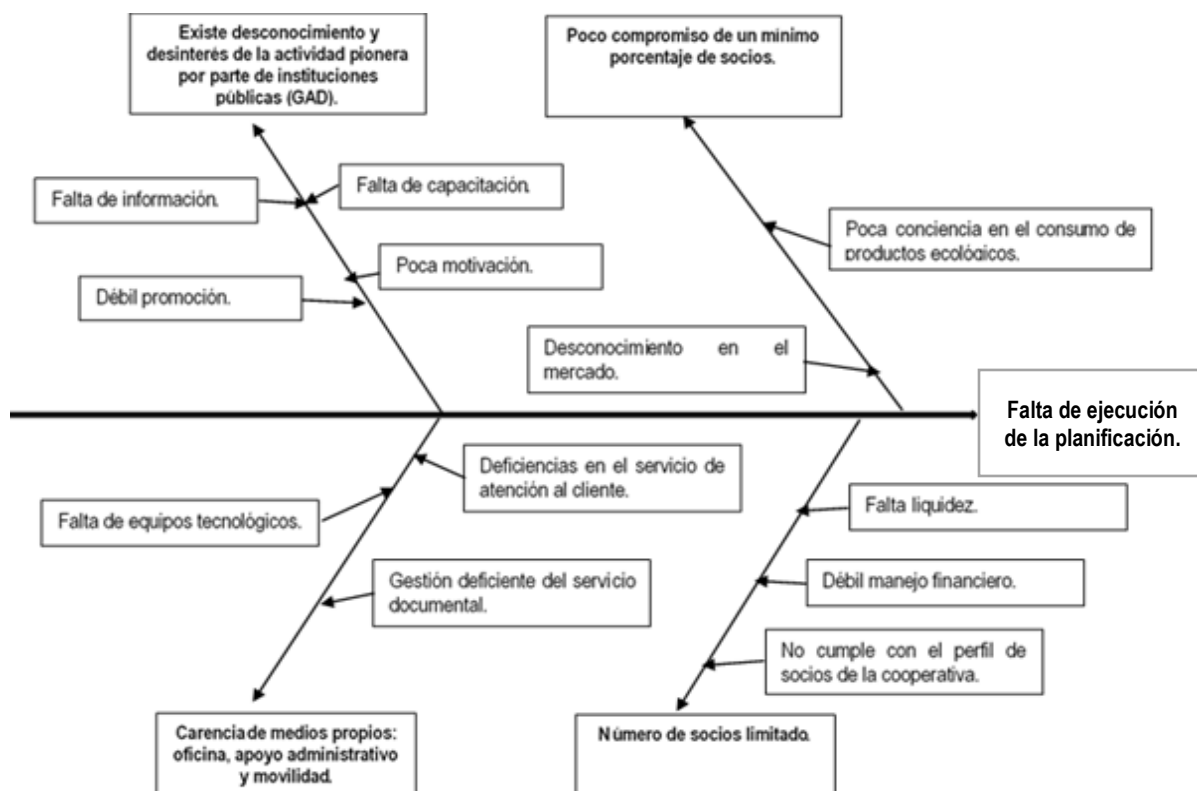


Figura 4. 1. Diagrama Causa-Efecto de COOPROCERMA.

Fuente. Elaboración propia.

Para solucionar los problemas expuestos se diseñó una propuesta de plan de mejora, a efectos que permita el reajuste del actual plan estratégico de COOPROCERMA, dichas acciones correctivas se realizaron a partir de los objetivos estratégicos más relevantes de la entidad como son:

- Incrementar el número de hectáreas sembradas de piñón en Manabí.
- Conseguir que el precio por galón de biocombustible de piñón cubra los costos de producción y un margen razonable de ganancia.
- Racionalizar los costos de personal, al final de los proyectos de cooperación.

PLAN ESTRATÉGICO - ACCIONES DE MEJORA MEDIANTE LA MATRIZ 5W + 1H

La excelencia de una organización está marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos sus procesos. Entonces la mejora se crea cuando la empresa aprende de sí misma, y de las demás, lo que indica, que cuando planifica su futuro debe de considerar el entorno en el que se desenvuelve, además de sus fortalezas y debilidades.

Según la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación de Chile (2015), la planificación de su estrategia es el principal modo de conseguir un salto cualitativo en el servicio que presta a la sociedad. Para ello es necesario realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra. Una vez realizado es relativamente sencillo determinar la estrategia que debe seguirse para que el destinatario de los servicios perciba, de forma significativa, la mejora implantada. Apoyarse en las fortalezas para superar las debilidades es, sin duda la mejor opción de cambio. El plan de mejoras se constituye en un objetivo del proceso de mejora continua, y, por tanto, en una de las principales fases a desarrollar dentro del mismo. (p. 3)

Debido a lo planteado se considera que la elaboración de las presentes acciones de mejora necesita de un respaldo y la implicación de todos quienes forman parte de COOPROCERMA, de ahí que este integrará la decisión estratégica sobre las cuáles se incorporará los cambios, para que estos se reflejen en un mejor servicio.

Cabe mencionar que dicho plan se representó a través de la matriz 5W (What, Why, When, Where, Who) + 1H (How), estudios de Carreño; Castro; y Ochoa (2016), sostienen: este tipo de herramienta se utilizará una vez hayan sido detectadas las causas que generen un resultado no deseado de un indicador, para lo cual es necesario definir e implementar un plan de acción tanto de acciones correctivas como preventivas. Facilita la aplicación del ciclo de mejora PDCA (Plan, DO, Check, Acta) en la gestión del proceso de evaluaciones internas.

Por lo tanto, es una herramienta de gestión de las más eficientes que existen y curiosamente, es simple y fácil de aplicar. Para resumir, es un plan de acción cualificado y estructurado en etapas prácticas y bien definidas, realizados con los principales objetivos estratégicos de COOPROCERMA, a continuación, los detalles:

Cuadro 5. Estrategia I.

ESTRATEGIA:	Afianzarse como la elaboradora de biocombustible y productos de piñón más importante del sector.						
OBJETIVO:	Incrementar el número de hectáreas sembradas de piñón en Manabí.						
LÍNEA BASE:	Cooperativa de Productores de Cercas Vivas de Piñón de Manabí (COOPROCERMA).						
META:	Incrementar el 25% de hectáreas en el año 2020.						
POR QUÉ: (Why)	Es importante continuar liderando en el mercado local para asegurar su permanencia en el futuro.						
WHAT (Qué)	WHO (Quién)	WHEN (Cuando)	WHERE (Dónde)	HOW (Cómo)	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Recibir cotizaciones para la compra de nuevos terrenos.	Asistencia de gerencia.	Julio - 2020.	Establecimiento en la provincia de Manabí cantón Portoviejo Parroquia Colón.	Adquirir nuevos terrenos en la provincia de Manabí en la vía Santa Ana.	\$45,000.00	Terrenos comprados / Terrenos planificados por comprar.	Informe anual del incremento de hectáreas.
Solicitar cotización para la compra de tres máquinas: 1. Máquina de purificación de aceite vegetal marca HDC. 2. Motor de reciclaje de aceite marca LN50. 3. Máquina de filtro de aceite vegetal.	Gerencia.	Agosto - 2020.		Comprar la máquina de purificación de aceite vegetal marca HDC.	\$ 2,000.00	Máquinas adquiridas / Máquinas planificadas por adquirir.	Facturas y adecuación de nuevos equipos en los registros contables.
Brindar capacitación a los operarios sobre la máquina comprada.	Gerencia.	Septiembre - 2020.		Capacitación sobre el manejo de la máquina de purificación de aceite vegetal a los operadores.	\$0.00	Capacitaciones recibidas / Capacitaciones planificadas.	Informe de la capacitación recibida sobre la máquina de purificación de aceite vegetal a los operadores.
TOTAL					\$ 47,000.00		

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 15. Estrategia II.

ESTRATEGIA:	Direccionamiento para una estructura fuerte y sólida.						
OBJETIVO:	Conseguir que el precio por galón de biocombustible de piñón cubra los costos de producción y un margen razonable de ganancia.						
LÍNEA BASE:	Precio del galón de biocombustible de piñón en el mercado nacional \$ 6,50.						
META:	Incrementar el 10% del precio del galón de biocombustible de piñón.						
POR QUÉ: (Why)	Para cubrir los costos de producción y obtener una ganancia razonable.						
WHAT (Qué)	WHO (Quién)	WHEN (Cuando)	WHERE (Dónde)	HOW (Cómo)	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Comunicar al departamento contable el aumento del precio del biocombustible en el 10%.	Gerencia.	Agosto 2020.	Establecimiento en la provincia de Manabí cantón Portoviejo Parroquia Colón.	Passar un memorando al departamento contable sobre el aumento de precio.	\$0.00	Incremento del número de ventas del 10%.	Registros contables.
Incremento del volumen de ventas del biocombustible.	Gerencia.	Noviembre 2020.		Incrementar las ventas en Santa Ana donde se compró los nuevos terrenos.	\$1,200.00	Ventas realizadas / Ventas planificadas.	Reporte de Ventas anual.
Capacitación de los productos relacionados con jabón, crema, y aseo personal a partir del piñón.	Asistente de gerencia.	Diciembre 2020		El asistente de gerencia realizará las capacitaciones.	\$0.00	Capacitaciones realizadas / Capacitaciones planificadas.	Reporte anual de capacitación.
Realizar nuevas alianzas estratégicas con Asociación de agricultores.	Asistencia de gerencia.	Enero - 2021		Suscribir un convenio de Alianzas estratégicas con los agricultores.	\$0.00	Alianzas realizadas / alianzas planificadas.	Legalización del convenio.
Realizar el seguimiento del incremento del precio del biocombustible en 10%.	Asistencia de gerencia.	Febrero - 2021		Aplicación de las nuevas tarifas en la venta.	\$0.00	Tarifas implementadas / tarifas planificadas.	Informe de verificación y cumplimiento de las tarifas.
TOTAL					\$1,200.00		

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 7. Estrategia III.

ESTRATEGIA:	De crecimiento y consolidación.						
OBJETIVO:	Racionalizar los costos de personal, al final de los proyectos de cooperación.						
LÍNEA BASE:	Costos operativos de COOPROCERMA de \$10,500.						
META:	Reducir el 15% de los costos operativos en los productos de: jabón, crema, y aseo personal derivados del piñón.						
POR QUÉ: (Why)	La disminución de los costos operativos ayuda a optimizar el proceso de producción y rentabilidad de la empresa.						
WHAT (Qué)	WHO (Quién)	WHEN (Cuando)	WHERE (Dónde)	HOW (Cómo)	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Analizar los costos operativos más significativos.	Gerencia.	Marzo 2021.	Establecimiento en la provincia de Manabí cantón Portoviejo Parroquia Colón.	Realizar una lista con los costos operativos más significativos y clasificarlos por indispensables y no necesarios.	\$0.00	Costos operativos indispensables / Costos operativos no necesarios.	Registros contables.
Reducir los costos de producción en materiales utilizados para la elaboración de cremas (leche, agua, fécula, goma, azúcar, concentrados, alcohol macerado, esencias, Sorbato de potasio, benzoato de sodio, color rojo.)	Gerencia.	Abril 2021		Consultar con nuevos proveedores para comprar materiales de calidad a menor precio y en la mayor cantidad posible.	\$0.00	Costo de los materiales utilizados / Costos de los materiales planificados.	Registros contables.
Capacitación al personal sobre la importancia de la reducción de costos.	Gerencia.	Mayo-2021.		El asistente de gerencia realizará las capacitaciones, un personal capacitado es más eficiente y su trabajo de mayor calidad y menor tiempo.	\$0.00	Capacitaciones realizadas / Capacitaciones planificadas.	Reporte anual de capacitación.
TOTAL					\$ 00.00		

Fuente: Elaboración propia

CONTROL MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL CIRCULO DEMING

Una vez propuestas las acciones correctivas, se recomendó la aplicación del ciclo de mejora continua, para que se logre establecer los avances presentados en la gestión de COOPROCERMA, cabe mencionar que dicho ciclo nunca termina, y que se debe de aplicar en todas las empresas.

La metodología del círculo Deming, es una secuencia normalizada compuesta por actividades que facilitan la solución de problemas o la realización de acciones correctivas de manera organizada y científica. Dicho proceso se compone por cuatro pasos que son: planificar, hacer, verificar y actuar. A continuación, los detalles:

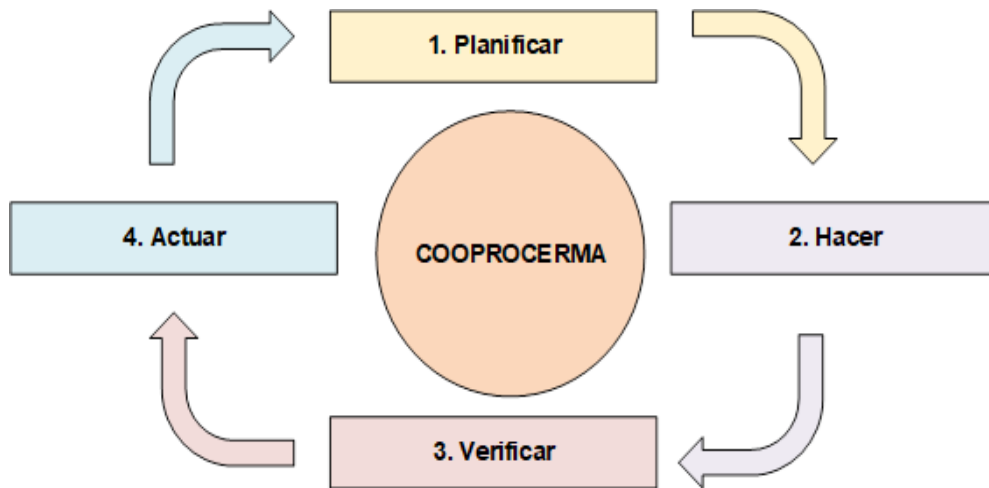


Figura 4. 2. Ciclo Deming de COOPROCERMA.

Fuente. Elaboración propia.

1. Planificar

En esta etapa se trabaja con la identificación del problema además de las actividades susceptibles de mejora, una forma de identificar dichas acciones es utilizar herramientas que aporten con una visión diferente como son los planes operativos.

Dentro de un plan operativo los responsables de la entidad establecen objetivos y directrices que deben cumplir en un corto plazo. Es así que la cooperativa COOPROCERMA, posee en la actualidad esta herramienta empleada para un lapso de cuatro años (2018-20219), está compuesto por tres estrategias

medibles y cuantificadas con el propósito de relacionar e involucrar las áreas empresariales hacia una nueva visión compartida, enfocada en el desarrollo productivo sustentable.

2. Hacer

Este es el momento de ejecutar el plan de acción, a través de la correcta realización de las tareas planificadas y la aplicación controlada del plan. Esta segunda fase es de gran importancia para el crecimiento que se desea alcanzar sea exitoso, ejecutándose todo lo establecido y desarrollado en la planeación:

- Incrementar el número de hectáreas sembradas de piñón en Manabí.
- Conseguir que el precio por galón de biocombustible de piñón cubra los costos de producción y un margen razonable de ganancia.
- Racionalizar los costos de personal, al final de los proyectos de cooperación.

3. Verificar

Pasado un período previsto con anterioridad, se debe de volver a recopilar datos de control y analizarlos, haciendo una comparación con los objetivos y especificaciones iniciales, para constatar si se ha producido la mejora esperada. Es decir, se deja un lapso de tiempo para verificar si cumple las expectativas iniciales, en caso de no ser así, habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados.

Por lo tanto, cada una de las estrategias propuesta en el plan de mejora fue adaptada a la etapa en la que su accionar contará con mayor productividad, sin embargo, la verificación se efectúa para corregir las vías de aprendizaje estratégico del nivel operativo, lo cual a su vez permita crear un clima de desarrollo operativo organizacional que será trasladado en cada área de la empresa.

Gracias a la verificación se determinan los acontecimientos que transforman el desarrollo de la planeación de eventos, de igual manera el tiempo que se establece si estos problemas crean grandes cambios, en la última fase del ciclo Deming se buscan y definen los métodos que ayudan a deducir si estos eventos

pueden ser identificados como solventados, controlados o poco posibles de evitar.

4. Actuar

Finalizando el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, caso contrario habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla. Una vez terminado el paso cuatro del círculo Deming, de debe de volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar.

Debido a lo expuesto aquí se incluyen acciones de toma de decisiones para las correcciones necesarias y mejorar el rendimiento, con el fin de corregir las desviaciones, capacitaciones en caso de ser requeridas, además de poder aplicar la estandarización activa de los procesos.

Sintetizando, la metodología del círculo Deming debe ser implementada en la ejecución del plan operativo, independientemente de los resultados adquiridos se debe de supervisar constantemente la extensión del plan comparando lo planeado con los beneficios, para crear la mejora progresiva.



Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS ENTREGAR CORREGIDA 002.docx (D75316992)
 Submitted: 6/19/2020 7:29:00 PM
 Submitted By: juan.quijije@espam.edu.ec
 Significance: 5 %

Sources included in the report:

SANCLEMENTE KAREN- SALTOS LUCIA.docx (D59768478)
 TESIS PARA ENTREGAR TRIBUNAL.docx (D58976476)
 Proyecto Nelly Chicaiza.docx (D74319405)
 Tesis LISSETH MANTUANO BASURTO.docx (D59150521)
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/>
 ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf;jsessionid=5957832F00ADE48B1817004719731569?sequence=1Agust
https://www.questionpro.com/es/investigacion-de-campo.html#que_es_investigacion_de_campoUAEH.
<https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>
<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1989/CarreroDiana2012.pdf;jsessionid=104B8DE3EED7A6420BD3AAB56347103F?sequence=5Castellanos>,
<https://anatreza.com/plan-estrategico-empresa-como-hacer/>
<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1378/1/PLAN%20ESTRAT%20PARA%20LA%20ASOCIACI%20DE%20PANIFICADORES%20CADEATE%20COMUNA%20CADEATE%20CANT%20SANTA%20ELENA%20PROVINCIA%20SAN.pdf>
<https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/46000/1404/PLAN%20ESTRAT%20PARA%20LA%20FERRETER%20SOL%20UBICADA%20EN%20CANT%20SANTA%20ELENA%20PROVINCIA%20DE%20SANTA%20ELENA%202014-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
<https://docplayer.es/57402189-Universidad-central-del-ecuador-facultad-de-ciencias-economicas-escuela-de-economica-carrera-economia.html>
<https://docplayer.es/109941448-Universidad-central-del-ecuador-facultad-de-ciencias-administrativas-carrera-de-contabilidad-y-auditoria.html>
<https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/46000/1416/PLAN%20ESTRAT%20PARA%20ARTESANAS%20DE%20LA%20ASOCIACI%20E%20LIBERTAD%20QUE%20QUEREMOS%20DEL%20CANT%20SANTA%20ELENA%20PROVINCIA%20DE%20SANTA%20ELENA%202014-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anexo 3. Análisis de Urkund

BIBLIOGRAFÍA

- Carreño, D; Castro, R; y Ochoa, S. 2016. Plan de mejoramiento continuo para una IPS. Universidad EAN. Tesis previa al título de Auditoras de la Garantía de la Calidad. CO. Recuperado de: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1989/CarreroDiana2012.pdf;jsessionid=104B8DE3EED7A6420BD3AAB56347103F?sequence=5>
- Castellanos, R. 2015. Pensamiento, herramientas y acción del estratega. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/345/Objetivos%20Estrategicos.htm>
- Ibujés, P. 2015. Modelo de planificación estratégica basado en metodología Balanced Scorecard aplicado a la empresa ECUAREFRESCOS S.A. Universidad Politécnica Salesiana. Tesis previa al título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría. Quito-EC. Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1835/6/UPS-ST000833.pdf>
- Leal, C. 2014. Matriz de evaluación de factores externos. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/CarlosLeal9/matriz-de-evaluacin-de-factores-externos>
- Trenza, A. 2018. Plan estratégico para una empresa. ¿Qué es? Y ¿Cómo se hace? Recuperado de: <https://anatrencia.com/plan-estrategico-empresa-como-hacer/>