



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

**DIRECCIÓN DE CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

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

**MODALIDAD: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “SAN PABLO DE  
TARUGO” CANTÓN CHONE PERÍODO 2018-2022.**

**AUTORES:**

**MARÍA SELENA CHICA CHICA  
ELVIS JOSUÉ MENDOZA LOOR**

**TUTORA:**

**ING. DIANA DELGADO MENDOZA, MBA**

**CALCETA, NOVIEMBRE 2018**

## DERECHOS DE AUTORÍA

**María Selena Chica Chica** y **Elvis Josué Mendoza Loor**, 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 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.

.....  
MARÍA S. CHICA CHICA

.....  
ELVIS J. MENDOZA LOOR

## CERTIFICACIÓN DE TUTORA

**ING. DIANA DELGADO MENDOZA, MBA**, certifica haber tutelado el proyecto **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “SAN PABLO DE TARUGO” CANTÓN CHONE PERÍODO 2018-2022**, que ha sido desarrollada por **María Selená Chica Chica** y **Elvis Josué Mendoza Loo**, previa la obtención del título de Ingeniería Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
ING. DIANA DELGADO MENDOZA, MBA

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que ha **APROBADO** el trabajo de titulación **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “SAN PABLO DE TARUGO” CANTÓN CHONE PERÍODO 2018-2022**, que ha sido desarrollada y sustentada por **María Selena Chica Chica** y **Elvis Josué Mendoza Loo**, previa la obtención del título de Ingeniería Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
Ing. Benigno Alcívar Martínez, MBA  
**MIEMBRO**

.....  
Ing. Martha Álvarez Vidal, M.Sc.  
**MIEMBRO**

.....  
DR. VÍCTOR PAZMIÑO MENA  
**PRESIDENTE**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en el cual hemos forjado nuestros conocimientos profesionales día a día;

A Dios nuestro padre y rey celestial, por habernos dado la vida y permitirnos haber llegado hasta este momento tan importante de nuestra profesión;

A nuestros padres por ser los pilares más importantes de nuestras vidas y demostrarnos siempre sus cariños y apoyo condicional y

A nuestros profesores por entregar su dedicación y tiempo en nuestra ayuda y enseñarnos a crecer como profesionales exitosos.

A mi amigo de tesis Elvis, mi hermano de tesis, te agradezco por todas tus excelentes ayudas y aportes durante esta investigación.

.....  
MARÍA S. CHICA CHICA

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios que me ha guiado por este arduo camino, que me ha fortalecido en cada uno de estos semestres y que me ha permitido culminar esta etapa con mucho éxito.

A mis padres, por ser siempre mi fuente de motivación, mi motor de esfuerzo para alcanzar mis sueños, les agradezco infinitamente la ayuda, el apoyo, la fuerza y los valores que supieron brindarme, agradezco sus palabras de fortaleza y confianza para lograr este objetivo que es culminar esta etapa en la universidad.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López por abrirme sus puertas y brindarme una educación superior de calidad forjándome como un profesional.

A cada uno de los docentes de la carrera que supieron impartir sus conocimientos y prepararme para la vida profesional. A mí tutora por aportar con sus tutorías y brindar su apoyo en el desarrollo de la investigación.

A Selena mi compañera de trabajo de investigación, por aportar con su apoyo y conocimientos para juntos alcanzar la culminación del mismo.

.....  
ELVIS J. MENDOZA LOOR

## DEDICATORIA

A Dios por darme la fuerza de seguir adelante y no desmayar, por permitirme sonreír ante todos mis logros, estando presente en mis caídas ofreciéndome tú apoyo incondicional.

A mi madre por estar siempre presente en los momentos más necesitados de mi vida estudiantil, por creer en mí sin dudas y dedicar todo su esfuerzo en las necesidades diarias que tenía.

A mi padre por ser la voz de la permanencia a seguir, sus pocas palabras me motivaron a luchar por lo que uno se propone, valorar, aprender y sobrellevar todos los obstáculos que propone la vida.

A mi abuelo Vitaliano Chica, mi segundo padre, por no solo estar presente en esta etapa importante de mi vida, sino en todo momento ofreciendo lo mejor de él para convertirme una mejor persona.

.....  
MARÍA S. CHICA CHICA

## DEDICATORIA

A Dios, por haberme acompañado en cada día como estudiante de la universidad, por guiarme y mentalizarme en lograr mis objetivos de permitirme culminar con éxito esta etapa universitaria.

A mis padres, por ser mi mayor fortaleza, los que me han ayudado siempre, este logro lo comparto con ellos, por acompañarme y apoyarme en el transcurso de estos años, por ser mi motor para seguir adelante día a día y porque su esfuerzo se ve reflejado en este triunfo. A mi hermana quien supo brindarme su apoyo para conseguir mis metas planteadas.

A mi familia que es parte de este proceso y quienes me han fortalecido a lo largo de estos años, también son parte de este momento en mi vida.

.....  
ELVIS J. MENDOZA LOOR

## CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA .....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA .....	.iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....	.iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vii
CONTENIDO GENERAL.....	.ix
CONTENIDO DE CUADROS Y GRÁFICOS .....	.xi
RESUMEN .....	.xiii
PALABRAS CLAVES.....	.xiii
ABSTRACT .....	.xiv
KEY WORDS .....	.xiv
<b>CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....</b>	<b>1</b>
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	2
1.3. OBJETIVOS .....	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.4. IDEA A DEFENDER.....	4
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
2.1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA .....	5
2.1.1. FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. ....	7
2.2. DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO .....	8
2.2.2. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA .....	9
2.2.3. MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	10
2.2.3. BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	11
2.2.4. PROCESO DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	13
2.3. IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ACTUAL EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	16
2.3.1. ANÁLISIS FODA .....	17
2.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	19
2.4.1. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN .....	19
2.4.2. FORMULACIÓN DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA.....	20

2.4.3. FORMULACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS .....	21
2.5. ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO .....	22
2.5.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI) .....	24
2.6. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO .....	25
2.6.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE) .....	27
2.7. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC) .....	28
2.8. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	29
2.8.1. NIVELES DE ESTRATEGIA .....	30
2.8.2. TIPOS DE ESTRATEGIAS .....	34
2.8.3. MATRIZ FOFADODA.....	36
2.8.4. MATRIZ 5W+1H .....	38
2.8.5. CÍRCULO DEMING.....	39
2.9. CONTEXTO DEL ESTUDIO.....	41
<b>CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....</b>	<b>42</b>
3.1. UBICACIÓN .....	42
3.2. DURACIÓN.....	42
3.3. VARIABLES .....	42
3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.....	42
3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE .....	42
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	43
3.4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	43
3.4.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	43
3.5. MÉTODOS.....	43
3.5.1. MÉTODO DEDUCTIVO .....	43
3.5.2. MÉTODO INDUCTIVO .....	44
3.5.3. MÉTODO DESCRIPTIVO CUANTITATIVO.....	44
3.5.4. MÉTODO ANALÍTICO .....	44
3.6. TÉCNICAS.....	45
3.6.1. ENCUESTA.....	45
3.6.2. ENTREVISTA.....	45
3.7. INSTRUMENTOS .....	45
3.7.1. CUESTIONARIO .....	45
3.7.2. GUÍA DE ENTREVISTA .....	46

3.7. PROCEDIMIENTO.....	46
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>49</b>
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>89</b>
<b>5.1. CONCLUSIONES.....</b>	<b>89</b>
<b>5.2. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>90</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>99</b>

## **CONTENIDO DE CUADROS Y GRÁFICOS**

### **CONTENIDO DE CUADROS**

<b>Cuadro 4.1.</b> Análisis del entorno externo. ....	51
<b>Cuadro 4.2.</b> Análisis del entorno interno. ....	52
<b>Cuadro 4.3.</b> Matriz FODA Empresa Agroindustrial “San Pablo de Tarugo”. ....	65
<b>Cuadro 4.4.</b> Matriz EFI “San Pablo de Tarugo” .....	68
<b>Cuadro 4.5.</b> Matriz EFE “San Pablo de Tarugo” .....	69
<b>Cuadro 4.6.</b> Matriz MPC “San Pablo de Tarugo” .....	70
<b>Cuadro 4.7.</b> Matriz Combinada Foda “San Pablo de Tarugo”. ....	72
<b>Cuadro 4.8.</b> Objetivo estratégico I. ....	74
<b>Cuadro 4.9.</b> Objetivo estratégico II. ....	74
<b>Cuadro 4.10.</b> Objetivo estratégico III. ....	75
<b>Cuadro 4.11.</b> Operacionalización de las variables. ....	76
<b>Cuadro 4.12.</b> Estrategia I. ....	77
<b>Cuadro 4.13.</b> Estrategia II. ....	78
<b>Cuadro 4.14.</b> Estrategia III.....	79
<b>Cuadro 4.15.</b> Estrategia IV. ....	80
<b>Cuadro 4.16.</b> Estrategia V. ....	81
<b>Cuadro 4.17.</b> Estrategia VI. ....	82
<b>Cuadro 4.18.</b> Estrategia VII. ....	83
<b>Cuadro 4.19.</b> Estrategia VIII.....	84
<b>Cuadro 4.20.</b> Estrategia IX. ....	85

## CONTENIDO DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 4.1.</b> Conocimiento de la empresa “San Pablo de Tarugo” .....	53
<b>Gráfico 4.2.</b> Frecuencia de compra. ....	54
<b>Gráfico 4.3.</b> Ponderación del 1-5 de la calidad de los productos de “San Pablo de Tarugo”. ...	57
<b>Gráfico 4.4.</b> Atención y distribución que ofrece la empresa “San Pablo de Tarugo” .....	58
<b>Gráfico 4.5.</b> Satisfacción de compra. ....	59
<b>Gráfico 4.6.</b> Experiencia de compra.....	60
<b>Gráfico 4.7.</b> Dificultades al momento de adquirir el producto. ....	61
<b>Gráfico 4.8.</b> Disposición de compra en otras oportunidades. ....	63
<b>Tabla 4.1.</b> Conocimiento de la empresa “San Pablo de Tarugo”. ....	53
<b>Tabla 4.2.</b> Frecuencia de compra. ....	54
<b>Tabla 4.3.</b> Subproductos de la yuca que compran con mayor frecuencia. ....	55
<b>Tabla 4.4.</b> Decisión de compra. ....	56
<b>Tabla 4.5.</b> Ponderación del 1-5 de la calidad de los productos de la empresa “San Pablo de Tarugo”. ....	57
<b>Tabla 4.6.</b> Atención y distribución que ofrece la empresa “San Pablo de Tarugo”.....	58
<b>Tabla 4.7.</b> Satisfacción de compra.....	59
<b>Tabla 4.8.</b> Experiencia de compra. ....	60
<b>Tabla 4.9.</b> Dificultades al momento de adquirir el producto. ....	61
<b>Tabla 4.10.</b> Contacto con la empresa “San Pablo de Tarugo”.....	62
<b>Tabla 4.11.</b> Disposición de compra en otras oportunidades. ....	63
<b>Tabla 4.12.</b> Personas que se les puede recomendar comprar. ....	64
<b>Ilustración 4.1.</b> Subproductos de la yuca compra con mayor frecuencia. ....	55
<b>Ilustración 4.2.</b> Decisión de compra. ....	56
<b>Ilustración 4.3.</b> Contacto con la empresa “San Pablo de Tarugo”. ....	62
<b>Ilustración 4.4.</b> Personas que se les puede recomendar comprar.....	64

## **RESUMEN**

El objetivo de la investigación es proponer un plan estratégico aplicable que procure solventar la necesidad de una coherente dirección, de tal manera que constituya una herramienta documentada esencial, que se encuentre basada en el direccionamiento estratégico que desea alcanzar la pequeña empresa San Pablo de Tarugo ubicada en el cantón Chone, conformando los objetivos, estrategias, tácticas, vinculando todos aquellos elementos que se emplean en un periodo específico. Por lo tanto la primera fase que da sustento a la investigación es la realización de un diagnóstico situacional actual mediante el estudio del entorno interno como externo que permitió la identificación de aspectos positivos y negativos al mismo tiempo que se adecuaron cambios a la misión y visión estratégica; la segunda fase comprendió la evaluación de los factores del entorno con base en la aplicación de matrices; por consiguiente en la tercera se aplicó la matriz combinada Foda para la formulación de estrategias claras, sólidas y sustentables. Por último la fase cuatro conlleva la presentación del documento de plan estratégico que contiene los principales aspectos del objeto estudiado así como el planeación operativa de cada estrategia proyectada. Esta investigación constituye una planificación pronosticada en un contexto de estudio ampliado que tiene como ejes fundamentales la supervivencia empresarial y el crecimiento progresivo.

## **PALABRAS CLAVES**

Plan estratégico, estrategias, direccionamiento estratégico.

## **ABSTRACT**

The objective of the research is to propose an applicable strategic plan that seeks to solve the need for a coherent direction, in such a way that it constitutes an essential documented tool, which is based on the strategic direction that the small company San Pablo de Tarugo wants to reach in the canton Chone, shaping the objectives, strategies, tactics, linking all those elements that are used in a specific period. Therefore, the first phase that sustains the research is the realization of a current situational diagnosis through the study of the internal and external environment that allowed the identification of positive and negative aspects, at the same time that changes were adapted to the mission and vision strategic; the second phase comprised the evaluation of environmental factors based on the application of matrices; consequently, in the third, the combined SWOT matrix was applied for the formulation of clear, solid and sustainable strategies. Finally, phase four involves the presentation of the strategic plan document that contains the main aspects of the object studied as well as the operative planning of each projected strategy. This research constitutes a predicted planning in a context of extended study that has as fundamental axes the business survival and the progressive growth.

## **KEY WORDS**

Strategic plan, strategies, strategic direction.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Tradicionalmente la creación de empresas viene dada por la presentación de suplir una necesidad básica, en el camino se desarrolla la idea y con ello un producto o servicio, sin embargo una administración empírica funciona apenas parcialmente o durante la vida empresarial de un negocio va mostrando las deficiencias asociadas a la falta de una herramienta administrativa que enrumbe los esfuerzos de la organización hacia un horizonte específico. Tal como lo indica Mejía et al. (2016) en el contexto empresarial actual, la flexibilidad y la innovación son cualidades ineludibles para sobrevivir en un mercado que es cada vez más competitivo y requiere de planes más estructurados y mejor enfocados a las necesidades de los clientes.

En el Ecuador la situación es bastante similar, existen empresas que desarrollan sus actividades organizativas sin un direccionamiento estratégico, un plan de acción y sin utilizar todos los recursos necesarios para cumplir su meta planteada. Al no tener una estrategia apropiada se considera que estas organizaciones no tienen claro el norte empresarial, ni buscan definir de forma clara sus políticas y objetivos. A decir de ello, muchas de estas organizaciones tienen claro que desean lograr el éxito empresarial pero carecen de planes para llegar a ser eficientemente productivos, en ocasiones se desaprovechan las oportunidades por falta de enfoque al mercado y se arriesgan a las amenazas que se encuentran en el entorno económico ocasionando problemas que repercuten potencialmente al desarrollo de la organización por no aplicar un análisis externo adecuado.

Tal como lo señala el MAGAP (2015) la actividad agrícola ha sido la base de la oferta exportable ecuatoriana por más de dos siglos; por lo mismo, las tendencias mundiales en torno a la agricultura tienen relación directa con el desempeño económico y el bienestar de la población vinculada a ella. Estas tendencias definen el marco de acción, restricciones y potencialidades para la producción agropecuaria y sus productores.

La provincia de Manabí no es la excepción puesto que las organizaciones que en su mayoría se dedican a actividades económicas del sector primario, básicamente agricultura y ganadería, estas empresas presentan falencias en su estructura organizacional lo cual repercute en su índice de productividad. Particularmente Zambrano (2016) indica que en Manabí el cultivo de la yuca es mayormente producido, comercializado por pequeños y medianos productores, dentro las cuales se destaca la pequeña empresa San Pablo de Tarugo, la misma que se dedica a la producción, transformación y comercialización de la yuca y sus derivados. Cabe destacar que la empresa requiere establecer su horizonte organizacional puesto que a lo largo de los años se ha desempeñado con la carencia de una misión, visión y objetivos empresariales. Los motivos por los cuales no ha existido la planificación estratégica se deben a la ausencia de una herramienta administrativa que permita aprovechar de forma eficiente los recursos, esto ha ocasionado que no pueda expandirse en otros mercados a fin de garantizar sus sostenibilidad en el tiempo. Ante esta problemática se plantea la siguiente interrogante:

¿De qué manera contribuirá un plan estratégico a la Empresa San Pablo de Tarugo?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Con base en el Plan Nacional del Buen Vivir (2017-2021) en el objetivo 5.6 indica que es fundamental complementar estrategias con una política de fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas en ramas estratégicas por demanda de empleo, enlaces productivos y capacidad de innovación; y asociado con la información del Ministerio de Industria y Productividad (2017) las MIPYMES constituyen el 95% del tejido empresarial en el Ecuador, entre ellas un 34,5% lo conforma las pequeñas empresas, el crecimiento de estas organizaciones dependen de una iniciativa de amplitud hacia el futuro, teniendo en claro lo que se es hoy y quiere ser mañana, focalizados en mejorar la productividad y generar mayores ventas.

Dentro de la zona 4 existe una destacada producción en cultivos de cacao, yuca, maíz entre otros, que han incentivado al agricultor a crear sus propias empresas comercializadoras de materias primas estableciendo pequeñas alianzas que impulsen el desarrollo de las organizaciones identificando y aprovechando oportunidades que presente el mercado de tal manera que contribuya al crecimiento del nivel competitivo de las empresas además de mejorar la calidad de vida de los habitantes de su sector, sin embargo esta práctica se ha mantenido dentro del sector primario dejando a un lado los procesos agregadores de valor. De acuerdo con Polo (2014) este proceso lo que aspira es “la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la empresa para la formulación y puesta en marcha de estrategias que permitan impulsar o preservar dichas ventajas”; la tendencia general es que las organizaciones se encuentren inmersas en procesos y planes para crear valor agregado a sus operaciones.

Por su parte Santos (2015) indica que el plan estratégico ayudará al crecimiento empresarial de una manera más organizada tomando las decisiones acertadas a través de datos verídicos y no empíricamente como se acostumbra a realizar. Partiendo de esta referencia se presenta esta investigación orientada a demostrar la aplicabilidad del plan estratégico como un instrumento que se apoya en la identificación de las ventajas competitivas con el objeto de elaborar lineamientos estratégicos que permitan alcanzar objetivos empresariales, desarrollando en las personas involucradas en el proceso una nueva visión a futuro que conlleve cambios en la cultura organizacional, un mayor rendimiento competitivo en el mercado y el mejoramiento de su calidad de vida.

La Comunidad de San Pablo de Tarugo es el punto central desde el que tomará referencia este estudio para la formulación de un plan estratégico que le permita a esta pequeña empresa dedicada a la comercialización de yuca y sus derivados re direccionar los procesos que se llevan a cabo en las distintas áreas de la organización, enfocándolos en objetivos debidamente establecidos acorde a los principios y bajo las directrices en las que se desea operar y con

las cuales se pretende generar utilidades para posicionarse en el mercado y garantizar su permanencia en el futuro.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un Plan Estratégico aplicable a la Empresa “San Pablo de Tarugo” del cantón Chone para el periodo 2018-2022.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico situacional actual que determine el estado organizativo inicial de la Empresa San Pablo de Tarugo
- Desarrollar la evaluación del ambiente interno y externo que determine los factores críticos de éxito de la empresa.
- Formulación de estrategias claras, sólidas y sustentables con base en la aplicación de la matriz FODA.
- Proponer un Plan Estratégico aplicable en la Empresa San Pablo de Tarugo.

### **1.4. IDEA A DEFENDER**

La elaboración de un Plan Estratégico aplicable a la Empresa “San Pablo de Tarugo” del cantón Chone para el periodo 2018-2022 se constituirá en la herramienta administrativa que agregue valor a sus procesos.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo del trabajo de investigación se incluyen los principales temas, aspectos teóricos y conceptualizaciones referentes a elaboración de un plan estratégico, el cual se presenta en siguiente hilo conductor.

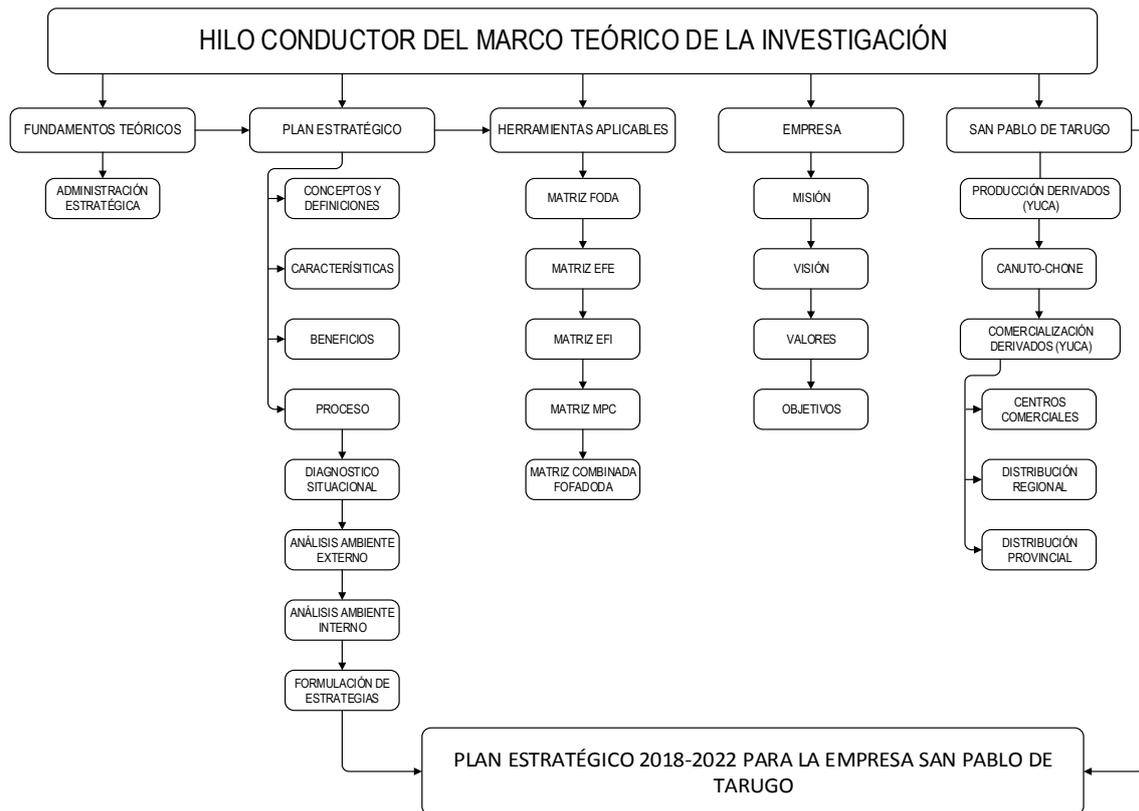


Figura 2.1. Hilo conductor del marco teórico.

### 2.1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

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

frecuencia en el mundo de los negocios, en tanto que el primero se utiliza más en el campo académico.

Para Barragán (2014) la administración estratégica amalgama a la administración clásica o tradicional, la planeación estratégica y otros elementos en un solo proceso híbrido. La planeación estratégica ya no se realiza solo una vez al año, para responder a presiones y urgencias, y luego quedar archivada; sino que es inseparable del sistema de administración en su conjunto. Esto es lo que hace de la planeación y las demás funciones administrativas, el que por necesidad se vuelvan estratégicos.

Para Luna (2014) la administración estratégica es el proceso sinérgico que consiste de definir la naturaleza de la empresa, determinando una visión, misión, valores y objetivos; realizando un análisis interno y externo, para formular, implantar y desarrollar la estrategia, ponderar, y retroalimentar tanto a mediano como a largo plazo. La administración estratégica existe y nos sirve para conducir a las organizaciones para que sean competitivas.

López (2015) indica que la planificación estratégica es el modo sistemático de gestionar el cambio en la empresa con el propósito de competir ventajosamente en el mercado, adaptarse al entorno, redefinir los productos y maximizar los beneficios. La esencia de la planificación estratégica, consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros en el futuro. Planificar, significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

La administración estratégica hoy en día es muy utilizada en los negocios, mediante ella se pretende llegar al éxito de las empresas por medio de una planeación y dirección estratégica que después se la llevara a una ejecución en un tiempo determinado siendo este en corto, mediano o largo plazo. Además permite determinar la visión, misión, valores y objetivos; realizando un análisis interno y externo convirtiéndole en una empresa con un grado de resistencia a los cambios que se pretende dar hacia la realidad del futuro deseado mediante

proyecciones que posteriormente se concluirá con estrategias de mejoras y conducir a las organizaciones en el ámbito competitivo.

### **2.1.1. FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.**

Según Astigarraga (2016) la planeación estratégica se entiende como lo que algunos denominan el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones inter-funcionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos. Y entendiendo la planeación como el proceso mediante el cual se analiza la situación externa e interna de la empresa, estableciendo objetivos generales y formulando las estrategias a seguir para lograr los objetivos que se han planteado.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio (Padilla, 2015).

Esta herramienta de administración, se basa en que para diseñar el CMI, se debe en primera instancia, realizar un diagnóstico estratégico, que determine la situación actual de la organización y sea el pilar para definir qué se quiere hacer, a dónde se quiere llegar y cómo se va a lograr; además, con sus respectivas perspectivas (finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento), indicadores y estrategias, se podrá conseguir, que la “Institución X” pueda alcanzar la eficiencia organizativa, que le permita una consolidación a nivel nacional (Ganga et al., 2015).

Con los aportes que han dado ciertos autores a través del tiempo acerca de la planificación estratégica, los cuales han evolucionado y analizado su concepto de formas más entendibles llevándolas a las prácticas en las empresas a nivel mundial, permitiendo crecer a estas organizaciones, convirtiéndolas en empresas competitivas en el mercado en la cual se desenvuelven. Esta

herramienta permite realizar un diagnóstico inicial, que determine la situación actual de la organización para definir que se va a lograr y las maneras para alcanzarlo; obteniendo sistemas estructurados y rentables, garantizando una mayor calidad y rendimiento dentro de todas sus operaciones.

## **2.2. DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO**

Ortiz y Capó (2015) manifiestan que la herramienta principal para la creación de modelos de negocio y planes de empresa, tradicionalmente ha sido el Plan Estratégico. Se trata de un documento que establece los objetivos numéricos de la compañía, sus políticas y líneas de actuación para conseguirlos, y los intervalos de tiempo concretos y específicos, que deben ser cumplidos para la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa. El plan estratégico es un documento muy ordenado, concreto y cuantitativo, que precisa de referencias exactas, ya sean económicas o temporales, para la correcta planificación de las acciones a desarrollar. Sin duda, el resultado será un análisis muy exacto y detallado de la situación de la empresa y su entorno que aportada información de gran valor a los empresarios a la hora de tomar decisiones.

Thompson et al. (2012) indica que el desarrollo de una visión y misión estratégicas, establecer objetivos e idear una estrategia son tareas básicas para determinar el rumbo; señalan hacia dónde va una compañía, su propósito, los resultados estratégicos y financieros que se plantea como meta, su modelo básico de negocios y los movimientos competitivos y planteamientos de acciones internas con que se obtendrán los resultados de negocios planeados. En conjunto, constituyen el plan estratégico para enfrentar las condiciones competitivas de la industria, superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica.

Contreras (2013) manifiesta que la planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo o

posicionándose en el mercado. Se pueden analizar las estrategias con relación a las actividades de la organización y cómo se van a implementar en el corto o largo plazo, con miras a lograr los objetivos propuestos en las políticas de la empresa.

La aplicación de un plan estratégico se ha vuelto muy importante debido a la gran necesidad de mejorar el desenvolvimiento de las actividades en las que incursionan las empresas para alcanzar el éxito. Esta es una herramienta de gestión como un documento guía, que permite señalar hacia dónde va una empresa y que recursos requiere para que se pueda cumplir esa visión, estableciendo metas y objetivos mediante estrategias que deben de ser cumplidas con la ayuda de todos los miembros que conforman la empresa. Es un proceso continuo de visionar, diseñar el futuro y retroalimentarlo.

### **2.2.2. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

Según Rodríguez (2005) citado por López (2013), la planeación estratégica es planeación a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo y sus principales características son:

- Actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior.
- Trata con cuestiones básicas.
- Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas
- Se trata de una planeación de largo alcance.
- Analiza el medio ambiente interno y externo de la empresa.

León (2016) la planificación estratégica representa una herramienta de gran utilidad para la permanencia y desarrollo de toda organización ante la complejidad del contexto; sin embargo, el aprendizaje que se obtiene a través de su implementación y la capacidad del gestor, de motivar a sus colaboradores, representan también aspectos fundamentales para una exitosa implementación de cualquier plan.

Gisbert (2016) menciona que en cuanto a las características de las decisiones estratégicas subyace una idea clave la cual es la planificación. La planificación en una empresa u organización resulta una herramienta primordial, ya que podemos conseguir ventajas competitivas factibles y sostenibles y que con ellas la empresa consiga el éxito empresarial. Por tanto la planificación estratégica es también una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que debe tomar en el futuro la empresa, para anticiparse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, logrando el máximo de eficiencia y calidad en sus resultados.

El proceso de administración estratégica es dinámico por naturaleza, está formado por el conjunto de compromisos, decisiones y actos que la empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad anhelada y obtener utilidades superiores al promedio. Dentro de las características de las administraciones estratégicas se pudo concluir que la planificación puede llegar a ser insegura ya que muchas veces no se obtiene la información necesaria para dirigir de forma correcta las estrategias y tomar una decisión correcta. Por lo contrario, si se la realiza de la mejor forma esta puede obtener una mejora constante, asegurar la calidad y adquirir un eje en su trabajo la mejora de los procesos de la organización.

### **2.2.3. MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

Según David (2013) la mejor forma de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo. Identificar la visión, misión, objetivos y estrategias vigentes en una empresa es el punto de partida lógico para la administración estratégica, ya que la situación y condición actuales de una empresa pueden impedir la adopción de ciertas estrategias e incluso pueden dictar un curso de acción determinado. Cada empresa tiene una visión, misión, ciertos objetivos y estrategias, a pesar de que esos elementos no hayan sido diseñados, redactados o comunicados de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario saber en dónde ha estado.

Para Martínez (2013) existen marcos de referencia de modelos de planeación estratégica en donde se muestra la percepción que algunos autores tienen respecto a los elementos que se consideran importantes para determinar la planeación estratégica, independientemente de la naturaleza de la organización. Más existe una aceptación generalizada de que está constituido por tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias; etapas que son precisamente las fases del método y de manera general.

Todas las empresas necesitan analizar lo que son en el presente para proyectarse en futuro, todas ellas tienen necesidades diferentes y visiones diferentes a quienes deberían de ser analizadas para poder realizar un modelo correcto de planificación estratégica. Obteniendo como objetivo general, el concebir la necesidad actual de desarrollar una estrategia organizacional, como parte de la labor administrativa con tendencia en mayor efectividad en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y con el apoyo de las áreas funcionales.

### **2.2.3. BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

De acuerdo con Luna (2014) los beneficios que posee una empresa con enfoque estratégico son:

- La empresa logra una competitividad estratégica.
- Desarrolla el pensamiento estratégico en todos los recursos humanos logrando un desempeño exitoso.
- Al llevarlo a cabo con efectividad, se obtienen utilidades superiores al promedio.
- Ubica la competencia y logra una ventaja competitiva
- Desarrolla una cultura empresarial, que beneficia al mercado y a la sociedad.
- Satisface plenamente las expectativas del cliente.
- Identifica, implanta y fortalece los factores clave de éxito.
- Utiliza las estrategias correctas para ser competitivo y lograr ventaja competitiva sostenible.

- Da soluciones a las debilidades transformándolas en fortalezas en un tiempo planeado.
- Aprovecha las oportunidades con acciones y proyectos estratégicos.

Mientras que para Steiner (2007) citado por López (2013) menciona que los beneficios que produce la planeación estratégica son los siguientes:

- Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.
- Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.
- Introduce un conjunto de fuerzas decisivas en un negocio:
  1. Simula el futuro.
  2. Aplica el enfoque de sistemas.
  3. Exige el establecimiento de objetivos.
  4. Revela y aclara oportunidades y peligros futuros.
  5. Proporciona la estructura para la toma de decisiones en toda la empresa
  6. Sirve de base para otras funciones directivas.
  7. Mide el desempeño.
  8. Señala asuntos estratégicos
- Brinda beneficios conductuales en diferentes áreas:
  - Mejora el canal de comunicación,
  - Capacitación de los directivos,
  - Incrementa el sentido de participación.

Para Fernández y Rosales (2014) los beneficios para crear un plan estratégico son:

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

El plan estratégico como herramienta administrativa crea un ambiente organizacional estable puesto que mejora el desempeño de la organización, orienta mediante lineamientos estratégicos, de comunicación y coordinación los principales recursos de una empresa. Permite identificar puntos fuertes y débiles, además de enfocarse en las ventajas competitivas de una compañía.

#### **2.2.4. PROCESO DEL PLAN ESTRATÉGICO**

Padilla (2015) manifiesta que la planeación estratégica se implanta en al menos ocho pasos; de éstos, los primeros seis describen la planificación misma, su implantación, y los últimos dos señalan la evaluación del proceso.

1. **Identificación de la misión actual de la organización**, sus objetivos y estrategias. La respuesta pertinente obliga a los ejecutivos y administradores de la empresa a definir con precisión el ámbito de sus productos o servicios, así como los beneficios esperados por sus clientes actuales y potenciales.
2. **El análisis del entorno externo**. Respecto del comportamiento de las variables del entorno (política, sociedad, economía, legislación, tecnología, cultura, competidores, mercado)
3. **Identificación de oportunidades y amenazas**, aquellas zonas del entorno que pueden llegar a representar “ventanas de oportunidad”, es decir, espacios dentro de los cuales la empresa puede asignar recursos rentablemente. Sin embargo, al mismo tiempo es preciso que los administradores tengan la mentalidad abierta para identificar las amenazas, pues tanto unas como otras deben verse oportunamente a fin de que la empresa esté en condiciones de tomar decisiones de modo oportuno.
4. **Análisis de los recursos de la organización**, entendemos por recursos todos los potenciales que la empresa posee, y éstos se refieren tanto a los materiales (económicos, financieros y tecnológicos) como a los humanos (habilidades, destrezas, motivación, liderazgo, capacitación y cultura, entre otros).
5. **Identificación de las fortalezas y debilidades**, una fortaleza es cualquier actividad que la empresa realiza bien, es decir, eficaz y

eficientemente; por otro lado, también es fortaleza cualquier recurso de que dispone en modo preferente a sus competidores. En contrasentido, las debilidades son actividades en las que la empresa no es ni eficaz ni eficiente, o bien recursos que necesita pero que no posee.

6. **Revalorización de la visión y objetivos de la organización**, el análisis cruzado de las fortalezas y debilidades en relación a las oportunidades y amenazas se ha denominado en la literatura administrativa como “Análisis FODA”.
7. **Formulación de estrategias**, lo esencial es que la empresa pueda capitalizar sus fortalezas y sus oportunidades de una mejor que sus más cercanos competidores pues de esta manera logrará obtener una ventaja competitiva. De modo que el referente más crítico para elegir la mejor estrategia es precisamente la competitividad.
8. **Planeación de tácticas e Implementación de la estrategia**. Es indispensable no solo definir la estrategia primaria, esto es, la estrategia básica o principal de la empresa, sino que deberán también precisar las tácticas y acciones que harán posible su logro.

David (2013) indica que el proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias.

1. La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir.
2. La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse.
3. La evaluación de estrategias es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información.

De acuerdo con Thompson et al. (2012) el proceso de administración estratégica consiste en cinco fases interrelacionadas e integradas:

1. Desarrollar una visión estratégica del futuro de la compañía, una misión que defina el propósito actual de la compañía, y un conjunto de valores esenciales que guíe la búsqueda de la visión y la misión.
2. Establecer objetivos para convertir la visión y misión en metas de desempeño y usar los resultados de dichas metas como patrones para medir el desempeño de la compañía. Los objetivos necesitan precisar cuánto de qué clase de desempeño para cuándo.
3. Formular una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la compañía a lo largo del curso estratégico que eligió la administración. La formulación de una estrategia deliberada demanda un análisis estratégico basado en el modelo de negocios.
4. Ejecutar la estrategia elegida y convertir un plan estratégico en acciones. La ejecución de la estrategia es una actividad orientada a las operaciones, para hacer que las cosas sucedan, con el propósito de moldear el desempeño de las actividades esenciales de negocios de manera que la apoyen.
5. Vigilar el desarrollo, evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos a la luz de lo que sucede realmente, cambios en las condiciones, nuevas ideas y oportunidades.

Torres (2014) menciona que en la actualidad se manejan como sinónimos los términos planeación estratégica, dirección estratégica, administración estratégica y administración global. Si bien, cada concepto trata y contiene lo mismo, en el momento de analizarlos se encuentran algunas peculiaridades que más bien se deben a la evolución del término. En las definiciones anteriores existe coincidencia en cuanto a que planeación es un proceso; es decir, una serie de fases o etapas que se llevan en secuencia y que están integradas por conceptos tales como:

- ❖ Diagnóstico (descripción del medio ambiente externo e interno).
- ❖ Visión-misión.
- ❖ Objetivos.

- ❖ Estrategias.
- ❖ Presupuesto.
- ❖ Evaluación de resultados.
- ❖ Realimentación.

El proceso de planear estratégicamente está compuesto de varios pasos que abarca planeación, implementación, y evaluación de la estrategia junto a ellos se realiza una serie de análisis dentro de ellos se destaca el diagnóstico actual de la organización mediante el FODA que permite la creación de la visión, misión, objetivos y valores que direccionen a la empresa, por consiguiente se lleva a cabo la investigación del ambiente interno como externo. Una vez analizado el ambiente externo e interno se forman las estrategias que posteriormente se lo llevan a la práctica para ser analizadas y evaluadas para proceder a tomar medidas de corrección en caso de falencias o desequilibrios en las estrategias formuladas.

### **2.3. IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ACTUAL EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Comas et al. (2014) menciona que el diagnóstico situacional es importante y necesario porque es el punto de partida para la definición de cualquier estrategia de negocio. Obtener el compromiso real de la dirección, debe ser el comienzo de todo proyecto de esta envergadura, sin un verdadero liderazgo de los directivos y su apoyo, cualquier propuesta de cambio resulta infructuosa. Para obtener los resultados del diagnóstico se propone el uso de un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades).

Monferrer (2013) dice que el beneficio que se obtiene con la aplicación del diagnóstico situacional es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado. Comúnmente se le conoce por las siglas dafo, correspondientes a las iniciales de: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Rodríguez (2014) manifiesta que se debe considerar los elementos incontrolables que tienen relación cercana con la empresa que le afectan de

manera directa y que no pueden ser totalmente manejados por el área de mercadotecnia. Estos elementos forman parte del ambiente externo, pero por la cercanía, relación e influencia que ejercen en la compañía, deben considerarse de modo independiente sobre el resto de las variables no controlables. Así, en primer lugar se encuentran los clientes, quienes serán los encargados de realizar la venta de nuestros productos. Sus políticas, movimientos internos, cambios de administración y todas aquellas actividades que realicen afectaran nuestras ventas. Otra de las variables del ambiente inmediato es la competencia. Los proveedores también aparecen entre estos elementos, en particular, deben ser analizados los responsables de los materiales publicitario, promocional, de investigación y cuales quiera otros que tengan una influencia directa sobre nuestras actividades. Los consumidores merecen todo un estudio detallado y explico, pues son los que harán que nuestros productos tengan éxito; aquí, la mejor forma de iniciar un análisis es a través de la segmentación de mercados.

Tomando la perspectiva de los autores se puede indicar que un diagnóstico situacional es aquella evaluación que tiene como fin establecer el estado actual de la organización, para llevarse a cabo se estudian factores claves que influyen de manera interna y externa. Para efectuarlo la organización o compañía debe ser analizada internamente lo cual permitirá exponer falencias que repercuten en la debilidad misma, así como también de puntos fuertes que le dan la capacidad de mantenerse a flote.

### **2.3.1. ANÁLISIS FODA**

Según García y Cano (2014) la técnica FODA permite el análisis de problemas precisando las fortalezas y debilidades de una institución, relacionadas con sus oportunidades y amenazas en el mercado. Las fortalezas y debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las oportunidades y amenazas por lo general, se consideran como factores externos sobre las cuales la propia organización no tiene control. Luego es posible tratar de explotar las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar oportunidades y defenderse contra las amenazas funciones todas importantes del proceso de

planeación y en las cuales la técnica, puede utilizarse en el análisis situacional dentro de dicho proceso. El análisis y diagnóstico situacional realizado con la técnica FODA, permite evaluar información relacionada con la organización, su rendimiento, los principales competidores, los productos, áreas geográficas, segmentos del mercado atendidos, situación social, económica y legal.

Para Hernández (2015) es una herramienta para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas y consiste en realizar una evaluación de las fortalezas y debilidades que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización. Así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. La finalidad del análisis foda es contar con una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada y lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo.

Rojas (2014) afirma que la metodología de matriz foda consiste en dos partes, la parte interna de la empresa que tiene que ver con las fortalezas y debilidades. Se tiene en cuenta cuatro áreas: capacidad de proceso (equipos, edificios y sistemas), productos y servicios, recursos financieros. Se considera el análisis de recursos, de riesgos, de actividades, de portafolio. La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Son influenciables pero no controlables. Puede tener un efecto positivo o negativo en el futuro de la empresa.

La matriz FODA, es una herramienta utilizada en la gestión organizacional para detallar las fortalezas, debilidades que posee una empresa, así como también las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno de la misma. El FODA permite tener una mayor interpretación ya que su análisis crea un visión más ampliada de la realidad de una organización por lo tanto contribuye a la generación de alternativas, tácticas y estrategias, que busquen equilibrar los factores que en esta matriz expone.

## **2.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **2.4.1. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN**

Maragno et al. (2014) afirma que la misión institucional es uno de los principales documentos de la filosofía y su objetivo fundamental es dirigir, estimular y guiar la búsqueda de oportunidades con el fin de reforzar el compromiso y la trayectoria de la organización. Son las acciones inmediatas a tomar en cuenta, la razón de ser de una empresa, la tarea o función básica de la empresa en otros términos es la declaración duradera de los objetivos.

Duval (2013) indica que este término que hace referencia a la razón de ser de la empresa, su esencia misma, el motivo de para qué existe en el mundo. Elaborar una misión adecuada a la realidad nos va a ayudar a gestionar la estrategia correcta para nuestra empresa en todo momento. Hay que ser flexibles y adaptarse a las necesidades del mercado, sí, pero también tienes que saber quiénes somos y de dónde venimos.

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

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

La formulación de la misión se estipula para caracterizar la naturaleza de la organización puesto que se refiere al motivo o razón de ser de una compañía. La cual se encuentra focalizada en lo que se hace y en lo que se desea alcanzar, además de ser fuente de inspiración para el personal que se desempeña dentro de una empresa. La misión define a la organización puesto que en esta se encuentra la esencia pura, la definición de esta contribuye a dejar en claro la propia identidad de la empresa.

## 2.4.2. FORMULACIÓN DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA

Para Duval (2013) este escrito tiene que definir en pocas líneas la situación futura que desea alcanzar la organización; tiene que ser una situación realmente alcanzable con el paso del tiempo y hay que luchar por conseguirla.

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

Sánchez (2013) manifiesta que una visión estratégica indica las aspiraciones de la administración para con la organización, proporcionando una vista panorámica de en que negocios deseamos estar, hacia dónde nos dirigimos y la clase de compañía que estamos tratando de crear. Explica en forma detallada una dirección y describe el punto de destino. He aquí la importancia de una visión clara y bien definida, esto permitirá fijar el rumbo de nuestras acciones y enfocar todos nuestros esfuerzos y recursos para llegar a donde verdaderamente queremos, es importante que la visión sea un deseo compartido y no una instrucción, de manera que aquí se conjuga la motivación del personal, porque saben que pueden llegar a su tesoro personal.

Thompson et al. (2012) afirma que una visión estratégica bien concebida y vigorosamente comunicada da buenos resultados en varios aspectos:

1. Aclara los puntos de vista de los propios ejecutivos sobre la dirección de largo plazo de la empresa
2. Reduce el riesgo de tomar decisiones caprichosas y sin sentido
3. Es una herramienta para ganar el apoyo de los miembros de la organización ante los cambios internos con que la visión se hará realidad
4. Se convierte en faro para los administradores de menor nivel al establecer objetivos departamentales y diseñar estrategias sincronizadas con la estrategia global de la empresa.

5. Ayuda a la organización a prepararse para el futuro. Cuando la administración logra demostrar avances significativos en estos cinco beneficios, se completa con éxito el primer paso en el establecimiento de una dirección organizacional.

La formulación de la visión estratégica es muy importante para cualquier organización de cualquier índole puesto que define el futuro que la empresa desea alcanzar, dentro de la planeación estratégica juega un papel fundamental ya que trasmite el pensamiento estratégico a todos los niveles de la organización enfocando los recursos y esfuerzos para crear la empresa que se proyecta ser. Puede considerarse como aquel objetivo mayor en el cual se ven realizados las visualizaciones que se tenían al inicio.

### **2.4.3. FORMULACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS**

Thompson et al. (2012) indica que los valores de una compañía algunas veces llamados valores esenciales son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos. Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal.

Rojo y Molina (2015) mencionan que en los últimos tiempos, se han efectuado diversos estudios a emprendedores exitosos, con el fin de encontrar características que puedan identificarlos y ubicarlos frente a las posibilidades de definir quiénes cuentan con el potencial para ser por sí mismos grandes empresarios y personas exitosas en el ámbito de los negocios. Todas estas indagaciones han permitido llegar a la conclusión de que estos tienen cinco características principales. Los emprendedores no son iguales; no obstante, se pueden mencionar algunas características esenciales que los emprendedores deben poseer para alcanzar sus objetivos, entre ellas, los valores, las virtudes y las actitudes.

Para Gisbert (2016) los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada empresa debido a sus características competitivas, condiciones del entorno, su competencia y las expectativas de los clientes y propietarios. Los valores corporativos dominantes se pueden transmitir a través de rasgos de identidad de la empresa. De este modo surge la cultura empresarial a raíz de una serie de criterios, actitudes y comportamientos racionales en las distintas áreas de trabajo de la empresa.

Para Duval (2013) los valores son entre cinco y siete factores de la cultura empresarial que consideramos irrompibles, los cumplen todos los miembros de la organización en todos sus ámbitos. En algunas publicaciones se entremezclan los valores con las ventajas competitivas de la empresa, cosa que no tiene nada que ver. Los valores corporativos son el reflejo de la idiosincrasia de la empresa, los términos que montan las bases del día a día en el trabajo.

El desarrollo de los valores corporativos equivale a aquellas conductas que caracterizan el ambiente laboral de una organización, estas normas conductuales se establecen para crear ambientes de seguridad y respeto, los valores se fundamenta en la ética profesional que todo empleado debe poseer, sin embargo la compañía u organización como un todo debe asegurar las buenas relaciones interpersonales y entre áreas para lo cual debe determinar valores y políticas que comprenda a la empresa en su totalidad.

## **2.5. ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO**

Rivera (2015) menciona que el análisis interno, en cualquier organización, reviste mucha importancia, tanto en la conducción de la organización como en el control e información de las operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa. Así mismo se ejecutan cada uno de estos componentes en una organización, con el fin de obtener beneficios y ayudar a los recursos (humanos, materiales y financieros) disponibles con el fin de que sean utilizados en forma eficiente.

Ramos (2017) indica que de la misma manera que las empresas están expuestas a variables que no controlan y que afectan el negocio, también están expuestas a otras variables que sí controlan. Estas últimas, también afectan al negocio y se deben identificar, analizar y entender. Recursos humanos, marketing, el portafolio de productos, tecnología interna finanzas, ventas, infraestructura u operaciones son ejemplos de variables internas que controla la organización y que afectan a la empresa. Las empresas también deben autoanalizarse. Se habla mucho sobre el análisis externo, es decir, el análisis de variables que no controlan las organizaciones. Para esto, además, existen diversos modelos y herramientas que facilitan dicho análisis. En cambio, para el análisis interno, normalmente se emplea una herramienta: la sección de fortalezas y debilidades del FODA. Además, la definición de dichas fortalezas y debilidades, suele ser el resultado de una tormenta de ideas y eso no es correcto.

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

El análisis interno constituye la investigación de las variables que influyen a la organización a fin de conocer los recursos y capacidades con las que cuenta la empresa, de tal manera que identifique puntos altos y bajos para la definición de medidas correctivas en caso de aspectos negativos y aprovechamiento de ventajas ante factores positivos. El análisis interno constituye una parte esencial para la planeación estratégica puesto que determina que comprende la empresa en su interior, como se gestiona, se desempeña en el mercado,

además de ciertas características que dan a conocer el desenvolvimiento de su entorno.

### **2.5.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)**

Abata (2013) indica que este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

Para construcción de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) se deben seguir los siguientes 5 pasos:

- Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. Selecciona entre 10 y 20 factores para que sea efectivo el análisis.
- Se debe asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), de tal manera que la suma de todos los pesos asignados a los factores sea igual a 1.0. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos.
- Debes asignar una clasificación entre 1 y 2 a cada una de las debilidades y entre 3 y 4 a las fortalezas, esto te indicará si el factor representa:
- Multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

- Suma las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la empresa entera. Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5 (Buitrón, 2016).

Para Montes (2017) esta matriz suministra una base para analizar las relaciones entre las áreas de la empresa. Es una herramienta analítica de formulación de estrategias que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo. Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

La matriz de evaluación de factores internos es utilizada para identificar las variables que influyen considerablemente ya que la método de ponderación estima que factores con un promedio alto afectan directamente a la organización, estos factores se los determina mediante un análisis interno de la empresa a través de un estudio de las fortalezas y debilidades.

## **2.6. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO**

Rodríguez (2014) manifiesta que dentro del análisis de la situación es necesario además del análisis del entorno interno analizar las variables externas que puedan ejercer presión directa e indirecta en nuestras actividades de marketing. Puesto que estas variables pueden ser muchas, debemos identificar cuáles son las que tienen mayor posibilidad de incidir en una empresa. Algunas de las variables externas más importantes a considerar se encuentran dentro del análisis macroambiental que comprende variables como la tecnología, legislación, política, socio-cultural, economía, consumidores.

Según Monferrer (2013) el análisis externo consiste en analizar tanto el entorno económico, político, social, cultural, tecnológico; con el fin de detectar las

oportunidades de las cuales nos podemos aprovechar y las amenazas a las cuales deberemos hacer frente. Las oportunidades es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios. Y las amenazas se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

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

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

El análisis externo se emplea para determinar aquellos riesgos y oportunidades que se encuentran en entorno que engloba a la empresa. Las fuerzas que influyen en el estudio externo no pueden ser controladas, de aquí la importancia de detectar estos factores puesto que toda organización desea explotar sus oportunidades y mitigar riesgos que reducen su crecimiento empresarial. He aquí la importancia que le dan los autores al análisis del entorno externo puesto que este ayuda a la compañía a abrirse a nuevas fronteras y a evitar posibles desastres corporativos que puedan presentarse en un macroentorno.

### **2.6.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)**

La influencia del entorno externo se conoce con el uso de la técnica que se titula matriz de evaluación de factores externos (EFE). Esta matriz utiliza el acrónimo PESTG (fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, globales), donde se pueden encontrar oportunidades y amenazas, para llegar a valores ponderados y conocer cuál es la importancia que la organización pone al impacto que sobre ella tienen las fuerzas del entorno externo (Torres, 2014).

De acuerdo con Abata (2013) la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva (p.10). Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluida en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total más bajo posible es de 1.0. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes. Y un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas.

Para la construcción de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) se toman en cuenta los siguientes cinco pasos:

- Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa.
- Asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras.
- Asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito. El objetivo es indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor crítico de éxito, es decir, qué está haciendo la empresa sobre ese factor.

- Multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada
- Suma las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa (Buitrón, 2016).

La matriz de evaluación de factores externos considera un estudio previo de los aspectos que se encuentra en el macroentorno con el fin de determinar factores que influyen o afectan de forma directa. Mediante esta matriz se identifica que factor ocasiona un mayor efecto en la organización, para el desarrollo de esta matriz se toman en cuenta el análisis de las oportunidades y amenazas con la finalidad de conocer si las oportunidades superan a las amenazas o viceversa.

## **2.7. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)**

Existen técnicas de análisis matricial las cuales se aplican, se estudian y se practican para analizar la situación actual de una empresa. Dentro de ellas se tiene la matriz del perfil competitivo que es un instrumento analítico que sirve para identificar a los competidores más importantes de la organización (máximo cinco) e informar sobre sus fortalezas y debilidades particularidades (Prieto, 2013).

Para David (2013) la matriz de perfil competitivo identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestra. Las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales tienen el mismo significado, por consiguiente, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades donde:

- 4= la fortaleza principal.
- 3= fortaleza menor.
- 2= debilidad menor.
- 1= debilidad principal.

La Matriz del Perfil Competitivo de Kepner (MPCK), tiene distintas definiciones, entre ellas podemos mencionar que es una matriz de cálculos recomendada por Kepner en la que se define el problema a resolver y se contestan las interrogantes ubicadas en forma vertical de la matriz de acuerdo a cada columna que se encuentra en la misma, al completarse se obtiene una causa posible de un problema lo cual enfoca a tomar una decisión acertada. Esta matriz del perfil competitivo de Kepner, formada por cuatro columnas en las que se ubican los datos relevantes que sirven para completar dicha matriz y así contestar a las interrogantes cual, donde, cuando y cuantos son los objetos que causan un problema y al ser completada se logra determinar una causa posible del error la cual sirve para tomar una adecuada decisión (Chiavenato, 2001).

La matriz de perfil competitivo presenta a las principales organizaciones competitivas que puede tener una empresa. Además de que permite apreciar los aspectos más importantes de una y otra, lo cual es de gran relevancia en el ámbito competitivo.

## **2.8. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Peñaloza et al. (2015) indican que ante las exigencias de competitividad que imponen los mercados mundializados, las empresas recurren a diversas estrategias en la búsqueda de ventajas distintivas y sostenibles frente a sus competidores, entre las que destacan las estrategias colaborativas o cooperativas, las cuales son reconocidas como un mecanismo que mediante el traspase de conocimientos, destrezas y capacidades permite construir competencias esenciales y obtener una ventaja competitiva.

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

De acuerdo con Porter (2015) la competitividad determina el éxito o fracaso de las empresas. También establece la conveniencia de las actividades que

favorecen su desempeño como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación. La estrategia coadyuva en la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es lograr que la empresa alcance una posición rentable y sustentable tomando en cuenta a las fuerzas que rigen la competencia de la industria.

Correa et al. (2015) manifiestan que para una organización, innovar significa acompañar y asimilar cambios o contribuir para que estos sean posibles en su respectivo entorno de negocios lo que puede influir significativamente en su competitividad. Las estrategias adoptadas por una organización indican si las directivas pensadas para ésta tienen o no a la innovación como base de orientación en sus negocios. Es más, las estrategias tomadas por una organización determinan su proceso de innovación. Este proceso define su proyecto organizativo, que, a su vez, muestra la manera en que organiza sus niveles de trabajo y, también, la forma de gestionar las informaciones en la construcción de nuevos conocimientos.

Los autores antes mencionados expresan que la selección de estrategia contribuye a crear un ambiente organizativo dentro de las áreas de una empresa, además de que las estrategias impulsan de manera significativa la competitividad, puesto que muchas de estas se focalizan en ventajas favorables con resultados importantes en la administración de una compañía, las estrategias se implementan para mejorar y asimilar cambios con efectos positivos en el alcance de objetivos propuestos. La planeación estratégica profundiza la selección de estrategias de manera correcta ya que busca direccionarlas con los factores claves del éxito.

## **2.8.1. NIVELES DE ESTRATEGIA**

### **2.8.1.1. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

Ibarra et al. (2017) manifiesta que el estudio de la competitividad se ha convertido en una línea de investigación cada vez más trascendente no solo entre los académicos sino también entre las organizaciones. Su importancia

radica en que puede ser analizada desde diversas perspectivas y todas ellas contribuyen a revelar una parte de la competitividad que se genera en una organización. Existen numerosas definiciones sobre la competitividad desde el nivel empresa, hasta el nivel de países. Una de las más importantes y complejas es la competitividad sistémica, la cual, analiza desde los niveles macroeconómicos, políticas de desarrollo económico, factores culturales y sociales, desde el nivel empresa hasta escala industria.

Para Porter (2015) la selección de la estrategia competitiva se funda en dos aspectos centrales. El primero es el atractivo de los sectores industriales desde la perspectiva de la rentabilidad y de los factores de que depende. No todos ofrecen la misma oportunidad de desarrollar una rentabilidad sostenida, y la rentabilidad intrínseca constituye el elemento esencial que determina si una empresa es fructífera. El segundo aspecto abarca los factores de la posición competitiva en que se está dentro de un sector industrial. En la mayoría de ellos, algunas compañías son mucho más rentables que otras, cualquiera que sea la actividad de sector.

Ardiles (2015) menciona que la formulación de una estrategia competitiva genérica consiste en ubicar la posición del negocio dentro de una matriz de doble entrada, en donde por un lado vemos si la ventaja del negocio está determinada por margen o por rotación, lo que debemos cruzar con los objetivos de la misión del negocio (necesidad, satisfactor, ámbito geográfico).

Para la selección correcta de estrategias se deben tener en cuenta que las estrategias competitivas son aquellas orientadas a aspectos favorables que presenta el entorno y que se deben aprovechar, estas se formulan a partir de la administración de la rentabilidad y las capacidades ya que estas constituyen un resultado sobre la oportunidad a tomar. La implementación de estas estrategias se afianza en ventajas potenciales en relación a los competidores con el fin de incrementar la productividad de tal forma que genere mayor rentabilidad en relación a las empresas rivales.

### **2.8.1.2. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS**

Una estrategia corporativa formal es una herramienta estratégica fundamental ya que permite que una corporación centre múltiples recursos en un único objetivo. Sin una estrategia empresarial clara, las empresas pierden de vista sus principales objetivos y carecen de la unidad y el tema central que una estrategia empresarial bien diseñada ofrece. Una estrategia corporativa le proporciona a la administración un punto de referencia para medir el éxito o el fracaso de una empresa. Como Peter Drucker, el famoso gurú de la gestión, es citado diciendo: "Lo que se mide, mejora". Sin embargo, es difícil medir el éxito de tu empresa si no estás claro en cuál es tu estrategia (Latham, 2014).

Definir la estrategia corporativa de gestión de datos implica administrar el principal valor de la organización. En este proceso, designar responsables, implementar procedimientos y procesos, definir la tecnología e incorporar buenas prácticas es tan necesario como entender el verdadero valor de la información que se maneja, su fin y su potencial (Lantares, 2017).

Garrido (2013) señala que esta estrategia debe abarcar al mismo tiempo el conjunto de negocios en los que la empresa elige competir (configuración) y la manera de gestionarlos (coordinación). Una estrategia corporativa coherente sería la manera en que la empresa, teniendo como horizonte una visión, alinea las metas y objetivos, las tareas de su central, los sistemas estructurales y los procesos con la elección de los sectores y las estrategias, para así poder construir y explotar los recursos únicos que le dan una ventaja competitiva.

Desde la perspectiva de los autores mencionado la estrategia corporativa es aquella en la conjuga la visión, las metas y los objetivos dentro de los procesos estructurales de la organización, estas estrategias tienen como fin aportar la filosofía corporativa de una compañía permitiéndole adaptarse al entorno bajo una estructura organizacional altamente eficiente. Por lo tanto este tipo de estrategia conlleva la participación de cada uno de los individuos que componen la organización ya que desempeñarse con base en los lineamientos estratégicos conlleva mejores resultados tanto económicos como operacionales.

### **2.8.1.3. ESTRATEGIAS EN AREAS FUNCIONALES**

De acuerdo con Pérez (2016) en cualquier empresa podemos diferenciar las distintas áreas o funciones en que se divide su actividad. Cada una de ellas tiene un fin específico, desde la forma de captar los recursos para producir los bienes, la organización del personal, la investigación, el marketing hasta la dirección, pero a la vez todas tienen el mismo objetivo final, que es realizar con éxito el proyecto empresarial. Ante esta situación cobra gran importancia la organización de la empresa, base del buen funcionamiento de ésta. La organización se lleva a cabo a través de su división en áreas funcionales más o menos especializadas.

Ardiles (2015) señala que en términos simples las estrategias funcionales consisten en decidir dentro de un negocio, cómo desde cada función (comercial, producción, personal y finanzas) se puede contribuir a la formación de la ventaja competitiva, y posteriormente, a su potenciamiento o al menos a su sostenimiento. En términos muy directos las estrategias funcionales están relacionadas a los bloques genéricos de formación de la ventaja competitiva, logros superiores en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer las necesidades del beneficiario.

De acuerdo con Garrido (2013) las estrategias funcionales describen las políticas que se seguirán en cada área funcional de la organización para llevar a cabo la estrategia competitiva y corporativa. Las estrategias funcionales son mucho más específicas y están más orientadas a la acción. El desarrollo de estas requiere una participación mucho más activa de los directivos intermediarios. De hecho, la entrada de los niveles directivos intermediarios en el desarrollo, es esencial para la implementación con éxito de las estrategias funcionales.

Las estrategias en las áreas funcionales son fundamentales orientadas en las acciones que se deben desarrollar en cada área de la compañía con el fin de delinear y potenciar el desempeño de actividades del personal lo cual se ratifica en una ventaja competitiva organizacional puesto que las estrategias funcionales buscan un mayor rendimiento que a su vez se ve reflejado en la

calidad de las operaciones. Este tipo de estrategia fomenta a los trabajadores a desarrollar correctamente las actividades propias de sus áreas, con el fin de que todo funcione de manera responsable y oportuna.

## **2.8.2. TIPOS DE ESTRATEGIAS**

### **2.8.2.1. ESTRATEGIAS DE INTENSIDAD**

Según Armijos (2016) realizar modificaciones a los productos para superar la oferta de la competencia, mejorar la calidad de los productos y servicios, aumentar la publicidad y desarrollar nuevos productos son las acciones que permitirán que la empresa haga frente a la competencia que tiene como objetivo capturar parte del principal segmento de mercado de la empresa.

Castellanos (2015) manifiesta que las estrategias intensivas pueden ser orientadas a los siguientes ítems:

- Penetración en el mercado. Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes
- Desarrollo de mercado. Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas.
- Desarrollo de producto. Buscar mayores ventas mejorando o modificando el producto actual.

Para Canós et al. (2015) la estrategia ofensiva requiere de equipos de trabajo multidisciplinares en los que esté involucrado personal de la alta dirección, así como de marketing y de producción. Las interrelaciones con producción se harán más intensas a medida que se avance desde la idea hasta la realización de un prototipo, además el personal de marketing velará porque en todo momento se tenga en cuenta la visión y previsible aceptación por parte del mercado al que se supone asumir un gran riesgo, compensado por la alta rentabilidad que se alcanza con el éxito.

Las estrategias intensivas son aquellas que permiten la obtención de una ventaja competitiva sobre las empresas rivales, estas se enfocan en aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece tal es el caso de atacar a

los subsegmentos que se encuentran descuidados por la competencia, por lo tanto esto contribuiría a un mayor posicionamiento empresarial, la características de este tipo de estrategia son de riesgos considerables, además de tener un enfoque envolvente que se constituya en la expansión de mercado y por ende una clave para el éxito de la organización.

### **2.8.2.2. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS**

Para Armijos (2016) cuando una empresa tiene una participación superior en un mercado frente a sus competidores, es decir ha generado un poder de mercado, es necesario trabajar para fortalecer continuamente la posición conquistada. Por lo cual es necesario retener los consumidores mejorando la calidad de los productos y servicios para así satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes y mantener su lealtad.

Thompson et al. (2012) en un mercado competitivo todas las empresas están sujetas a retos por las ofensivas de los rivales. Los propósitos de las estrategias defensivas son

- Reducir el riesgo de ser blanco de ataques.
- Debilitar el efecto de todo ataque que se reciba.
- Influir en los contendientes para que dirijan sus energías a otros competidores.

Si bien las estrategias defensivas por lo general no mejoran las ventajas competitivas de la empresa, definitivamente contribuyen a fortalecer su posición de mercado, al proteger de la imitación sus recursos y capacidades más valiosos, y a defender cualquiera de las ventajas competitivas con que se cuenta. Las estrategias defensivas adoptan una de dos formas: acciones para bloquear a los contendientes y emitir señales de posibles represalias.

Canós et al. (2015) indica que esta estrategia permite solventar los riesgos de una estrategia ofensiva que busca innovaciones radicales. A cambio, se deben optimizar las funciones de marketing, finanzas y producción para alcanzar ventajas competitivas que le permitan a la empresa enfrentarse a la líder. De este modo, esta estrategia la asume a menudo el líder económico del mercado, con altas cuotas de mercado y no interesado en innovaciones radicales que

perturben el status alcanzado, pero no por ello hay que olvidar el adoptar una actitud de vigilancia constante que permita reaccionar adecuadamente en tiempo y forma.

Las estrategias defensivas se producen cuando las organizaciones desean aplicar puntos fuertes o fortalezas para reducir los riesgos latentes que ponen en peligro las operaciones normales de la empresa. Además de que por riesgo también nos referimos a un ataque por parte del competidor potencial, de aquí la importancia de este tipo de estrategia ya que son utilizadas con el objetivo de influenciar a los competidores para que dirijan sus esfuerzos hacia otros rivales de tal forma que se eviten impactos perjudiciales. Estas estrategias no generan aumentos en la ventaja competitiva pero sin duda ayudan a conservar y fortalecer dichas ventajas identificadas.

### **2.8.3. MATRIZ FOFADODA**

Aita (2016) asegura que el análisis FODA es el día de hoy el corazón del planeamiento estratégico. Su uso se ha extendido más allá del ámbito empresarial hasta alcanzar a organizaciones sin fines de lucro, planes gubernamentales y prácticamente cualquier ámbito donde sea necesario el diseño de una estrategia. Sin embargo, la última década, caracterizada por cambios decisivos en el entorno, alta volatilidad en el mercado y una creciente incertidumbre en la proyección de escenarios futuros, ha suscitado argumentos entre distintos autores de renombre, cuestionando la aplicabilidad del modelo del plan estratégico en un entorno tan dinámico e impredecible.

Reina (2017) menciona que la matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es una herramienta que ayuda a los administradores a construir cuatro tipos de estrategias:

- Fuerzas y debilidades
- Fuerzas y amenazas
- Debilidades y oportunidades
- Debilidades y amenazas

Mediante las estrategias FO utilizaremos las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades presentes exteriormente. Con las estrategias DO trataremos de superar las debilidades tomando las oportunidades presentes exteriormente. Al formular estrategias FA aprovecharemos las fortalezas para tratar de acortar las amenazas o en cualquier caso evitarlas. Por último con las estrategias DA ayudaran disminuir las debilidades y a evitar amenazas.

Para David (2013) la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todo directivo le gustaría que su organización ocupara una posición que le permitiera usar sus fortalezas internas para tomar ventaja de las tendencias o acontecimientos externos.
- Las estrategias DO buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotarlas.
- Las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Las estrategias DA son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Si la organización enfrenta varias amenazas externas y muchas debilidades internas, podría afirmarse que está en una posición precaria.

De acuerdo con Fedesiba (2015) a partir del análisis y de la matriz DAFO se definen las estrategias siguiendo este esquema:

- Estrategias defensivas. Las fortalezas frente a las amenazas. Se evitan las amenazas con las fortalezas.
- Estrategias ofensivas. Las fortalezas frente a las oportunidades. Se usan las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- Estrategias de reorientación. Las debilidades y las oportunidades. Se superan las debilidades aprovechando las oportunidades.

- Estrategias de supervivencia. Las debilidades y las amenazas. Se busca reducir las debilidades y eludir las amenazas.

La matriz FODA combinada es un instrumento de gran importancia para el desarrollo de estrategias, puesto que mediante esta matriz se toman en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el fin de realizar una combinación entre estos componentes para establecer estrategias, ya sean ofensivas en donde las fortalezas se direccionen hacia las oportunidades, o defensivas en las cuales los puntos fuertes hacen frente a las amenazas, por lo tanto se puede indicar que el análisis de la matriz FOFADODA es una herramienta oportuna para la identificación de estrategias sustentables acorde a los puntos claves de una empresa.

#### **2.8.4. MATRIZ 5W+1H**

De acuerdo con Trías et al. (2011) la 5W+1H es una metodología de análisis empresarial que consiste en contestar seis preguntas básicas: qué (What), por qué (Why), cuándo (When), dónde (Where), quién (Who) y cómo (How). Esta regla creada por Lasswell (1979) puede considerarse como una lista de verificación mediante la cual es posible generar estrategias para implementar una mejora. Hoy en día las empresas deben ser cada vez más eficientes y efectivas, de manera de optimizar la calidad y el precio de los servicios o productos que brinda a sus clientes para ser competitivas y así mantener o aumentar su llegada al mercado. Una forma de mejorar estos parámetros es mediante la aplicación de la mejora en sus procesos. La regla de las 5W+H facilita la planificación de las acciones a desarrollar para la aplicación de las acciones generadas por la utilización del ciclo de mejora PDCA. La medición de la efectividad de las acciones de mejora implementadas se fundamenta en una adecuada selección de indicadores que informen qué tan cercanos o alejados estamos de la meta definida.

Cuellar (2018) menciona que con planificación estratégica nos referimos a todos los planes que desarrollamos para alcanzar los objetivos en la organización. El 5W2H es frecuentemente usado en la planificación estratégica:

- **What–Qué:** Lo que se quiere hacer.
- **Why–Por Qué:** La razón por la cual se quiere hacer lo enunciado. ¿Qué justificación o motivo nos hace definir este plan de acción?
- **When–Cuándo:** En qué momento se va hacer lo enunciado. No basta con tener el punto de partida, también es necesario cuándo estimamos se verá culminado el plan de acción, esto, teniendo en cuenta los riesgos que se afrontan.
- **Where–Dónde:** En qué sitio o lugar se va a realizar.
- **Who–Quién:** El elemento (persona, entidad, grupo) que se va a encargar de realizarlo. Es el responsable de la ejecución. Todo plan de acción sin un doliente, está destinado a fracasar.
- **How–Cómo:** De qué forma se va hacer, qué procedimientos vas a aplicar, cómo pretendes conseguir el objetivo. Un “cómo” puede ser por ejemplo el desglose de actividades del “qué”.
- **How Much–Cuánto:** Cuánto va a costar. ¿Esfuerzo, sudor, lagrimas? ¿Tiempo y dinero más bien? Por lo general se desarrolla después del cómo, pues este paso es más claro si se especifica “cuánto” por cada una de las etapas o actividades del plan de acción.

La matriz 5w+1h es una herramienta que permite presentar todo lo planificado ya sean objetivos, estrategias, metas, así como aquellas acciones y actividades que garantizan la ejecución de lo planeado. Esta tiene como fin sintetizar en parámetros lo que se desea alcanzar y cuáles serán los elementos fundamentales tomados en cuenta para su logro. Adicional a esto su gran importancia para una mayor comprensión de los datos e información.

### 2.8.5. CÍRCULO DEMING

Trías et al. (2011) manifiesta que es posible visualizar en forma cíclica la mejora continua de un proceso: cada mejora genera otra posibilidad de mejora.

Este ciclo ha sido denominado ciclo de mejora, y es también conocido como ciclo PDCA, ciclo de Deming o ciclo de calidad. El ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) es una herramienta de mejora de larga trayectoria, muy utilizada, dado que la mejora continua no es solo un método para la resolución de problemas, sino también una forma de pensar orientada a los procesos.

Bernal (2013) manifiesta que también es conocido como Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming, por ser Edwards Deming su autor. Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad, disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales.

Rojo (2013) indica que las fases o acciones son las siguientes:

- Planificar (Plan): en esta etapa se planifica los cambios y lo que se pretende alcanzar. Es el momento de establecer una estrategia en el papel, de valorar los pasos a seguir y de planificar lo que se debe utilizar para conseguir los fines que se estipulan en este punto.
- Hacer (Do): aquí se lleva a cabo lo planeado. Siguiendo lo estipulado en el punto anterior, se procede a seguir los pasos indicados en el mismo orden y proporción en el que se encuentran indicados en la fase de planificación.
- Verificar (Check): en este paso se debe verificar que se ha actuado de acuerdo a lo planeado así como que los efectos del plan son los correctos y se corresponden a lo que inicialmente se diseñó.
- Actuar (Act): a partir de los resultados conseguidos en la fase anterior se procede a recopilar lo aprendido y a ponerlo en marcha. También suelen aparecer recomendaciones y observaciones que suelen servir para volver al paso inicial de Planificar y así el círculo nunca dejará de fluir.

El círculo Deming consta de cuatro fases que son planificar, hacer, verificar y actuar las mismas que constituyen el ciclo continuo de la mejora continua. Esta metodología es aplicada para el mejoramiento de los procesos bajo la marcha

en la que se ejecutan planes de acción, con el objetivo de anticipar y solucionar errores a través de las correcciones inmediatas que busquen la solución efectiva a los problemas.

## **2.9. CONTEXTO DEL ESTUDIO**

San Pablo de Tarugo es una pequeña empresa productora del almidón de yuca, se encuentra localizada en el cantón Chone, parroquia de Canuto, provincia de Manabí. Sus productos que ofrecen son: masa, cascarilla, almidón y la yuca entera. De acuerdo con Párraga y Solórzano (2016) la organización cuenta con las siguientes funciones:

1. Recibir la materia prima
2. Organizar y proyectar la producción del centro de acopio.
3. Empezar y planificar el abastecimiento de materia prima necesaria para la producción del centro de acopio.
4. Perfeccionar las técnicas de trabajo dentro del centro de acopio de almidón de yuca.

# CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

## 3.1. UBICACIÓN

La elaboración del Plan Estratégico 2018-2022 está dirigida para la pequeña empresa “San Pablo de Tarugo” de la parroquia Canuto, cantón Chone.

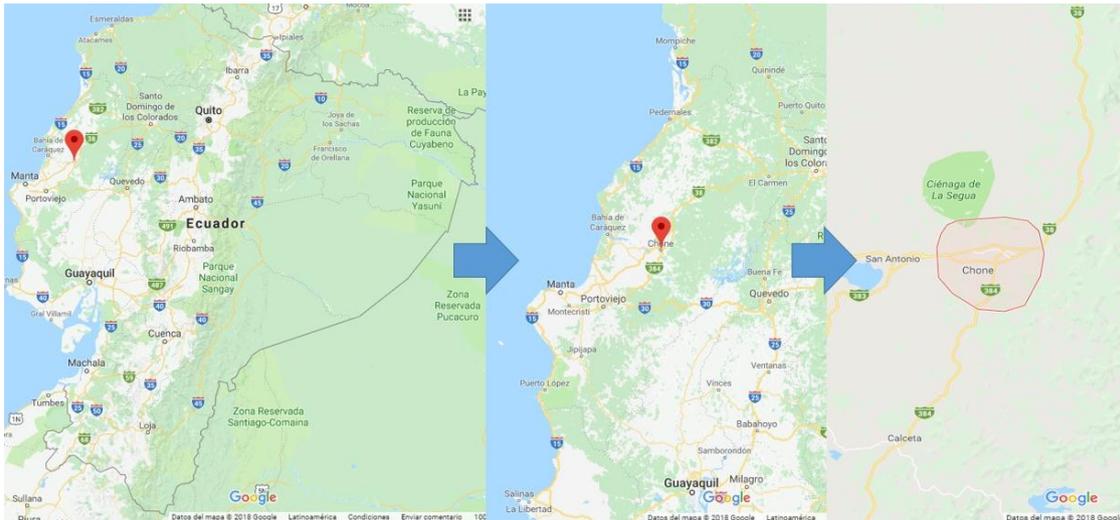


Figura 3.2. Ubicación del Cantón Chone a nivel macro, meso y micro.

Fuente: Adaptación de Google Maps 2018.

## 3.2. DURACIÓN

Este trabajo de investigación tiene una duración de 7 meses.

## 3.3. VARIABLES

### 3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Plan Estratégico 2018-2022.

### 3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Constituye la herramienta administrativa que agregue valor a sus procesos.

### **3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

La investigación de campo permitió la recopilación de información real y precisa la cual se desarrolló en el campo del objeto de estudio de una manera directa con el fin de conocer las condiciones y el ambiente operativo.

Para Baena (2014) las técnicas específicas de la investigación de campo, tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio.

#### **3.4.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Para el presente trabajo de titulación se analizó información de fuentes bibliográficas de confianza y actualizadas, libros físicos, revistas científicas y documentos en línea de diversos autores, así también archivos electrónicos como PDF y HTML, los cuales sirvieron de complemento y referencia teórica.

Según Baena (2014) la investigación documental es la búsqueda de una respuesta específica a partir de la indagación en documentos. Entendamos por documento como todo aquello donde ha dejado huella el hombre en su paso por el planeta.

### **3.5. MÉTODOS**

#### **3.5.1. MÉTODO DEDUCTIVO**

Para el presente trabajo de investigación se utilizó el método deductivo puesto que se generan deducciones o conclusiones de la problemática a estudiar, las cuales se han obteniendo a medida que se desarrolla la investigación permitiendo identificar de forma idónea la solución de la investigación.

De acuerdo con Carvajal (2013) el método deductivo de investigación permite inferir nuevos conocimientos o leyes aún no conocidas. Este método consiste en inducir una ley y luego deducir nuevas hipótesis como consecuencia de otras más generales.

### **3.5.2. MÉTODO INDUCTIVO**

El método inductivo en la investigación permitió detallar características generales provistas de las técnicas de recolección de información lo cual dispuso la clasificación de los hechos, y profundizar el objeto de estudio brindando una solución óptima al problema.

Para Cegarra (2012) este método es utilizado en la ciencia experimental. Consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías.

### **3.5.3. MÉTODO DESCRIPTIVO CUANTITATIVO**

El método descriptivo comprendió la observación que compone al objeto de estudio con el fin de conocer características específicas de la organización tanto del área ejecutiva como del grupo de personas que trabajan en ella. Lo que permitió describir a profundidad la situación actual de la empresa.

Asociado a esto Castán (2014) manifiesta que el método descriptivo usa la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

### **3.5.4. MÉTODO ANALÍTICO**

El método analítico permitió la interpretación del análisis situacional dando a conocer el entorno y la esencia de la organización. Lo cual es el punto de partida para el desarrollo de los lineamientos estratégicos basados en la naturaleza de la empresa. Además de que su uso es recurrente para analizar los efectos y cambios que presentó el estudio de investigación.

Según Baena (2014) se parte del todo para separar sus partes o elementos. En el análisis se parte del todo, la razón lo estudia y discierne sus partes y se formula de manera separa cada uno de sus elementos.

## **3.6. TÉCNICAS**

### **3.6.1. ENCUESTA**

Mediante esta técnica se obtuvo información acerca de la satisfacción y fidelidad de los clientes en cuanto a la empresa, además se determinó las debilidades y las fortalezas que los usuarios identifican en el negocio.

De acuerdo a Martínez (2015) la encuesta sirve para establecer cambios que experimentan los individuos con el paso del tiempo, con relación a distintas variables o fenómenos de intereses. De esta forma puede ver la evolución de las personas y colectivos a través de la aplicación de medidas sociales y económicas. Se emplean en algunos casos de investigación de mercado para seguir las variaciones de ciertos segmentos de consumidores.

### **3.6.2. ENTREVISTA**

Esta técnica se utilizó para la obtención de información de carácter general además de aspectos generales de la misma empresa, tales como su constitución, el entorno en el que se desempeña, portafolio de productos, la estabilidad de sus procesos con el fin de conocer el funcionamiento empresarial.

Para Díaz et al. (2013) indica que la entrevista es uno más de los instrumentos cuyo propósito es recabar datos, pero debido a su flexibilidad permite obtener información más profunda, detallada, que incluso el entrevistado y entrevistador no tenían identificada, ya que se adapta al contexto y a las características del entrevistado.

## **3.7. INSTRUMENTOS**

### **3.7.1. CUESTIONARIO**

Se elaboró un cuestionario que permitió recolectar información de los clientes de la empresa con el fin de conocer la relación entre organización con sus compradores.

Manifiesta Chuquispuma (2013) que es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados.

### **3.7.2. GUÍA DE ENTREVISTA**

Mediante este instrumento se pudo obtener un orden de las preguntas la cual se la realizó al gerente de la organización y de la misma manera facilito la clasificación del análisis que se le llevo a la información obtenida.

De acuerdo a Díaz et al. (2013) las preguntas se fijan de antemano con un determinado orden, contiene un conjunto de categorías u opciones para que el sujeto elija. Se aplica en forma rígida a todos los sujetos del estudio. Tiene la ventaja de la sistematización, la cual facilita la clasificación con sus análisis, asimismo presenta una alta objetividad y confiabilidad.

## **3.7. PROCEDIMIENTO**

### **FASE 1 Realizar un diagnóstico situacional actual que determine el estado organizativo inicial de la Empresa San Pablo de Tarugo**

Para la ejecución de la fase 1 se realizaron las siguientes actividades:

1. Se efectuó una entrevista al gerente de la Empresa San Pablo de Tarugo.
2. Se aplicó la encuesta a los clientes de la organización.
3. Se realizó un diagnóstico del estado actual de la organización.
4. Se desarrolló el análisis del ambiente interno y externo.
5. Se efectuó la matriz Foda de la empresa San Pablo de Tarugo.
6. Se declaró la misión, visión y valores de la Empresa en base a los datos recabados.

Para llevar a cabo esta fase se efectuó una entrevista dirigida al gerente de la empresa con el fin de obtener información fundamental que permitió conocer el estado actual de la organización, así mismo se aplicó una encuesta a los

clientes para conocer las necesidades y expectativas que estos requieren, posterior a esto realizó el debido diagnóstico situacional tomando en cuenta los recursos y capacidades de la misma, a partir de la recolección de información se desarrolló el análisis del ambiente interno tomando en cuenta aquellos aspectos internos, de igual manera se plasmó el análisis externo en específico de los factores que se presentan en el macro ambiente de la organización, mediante la obtención de estos datos se efectuó la matriz foda de la empresa en el que se determinó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, por último se declaró la misión para determinar la razón de existencia de la organización por consiguiente se formuló la visión estratégica y los valores corporativos con el objetivo de influenciar a todas las áreas e impulsar el profesionalismo en la empresa San Pablo de Tarugo.

## **FASE 2 Desarrollar la evaluación del ambiente interno y externo que determine los factores críticos de éxito de la empresa.**

Para la ejecución de la fase 2 se realizaron las siguientes actividades:

1. Se realizó la matriz de evaluación de factores internos que determine el grado de influencia que tienen estos aspectos en la organización.
2. Se empleó la matriz de evaluación de factores externo que exponga el poder de influencia que tienen estos aspectos sobre la Empresa.
3. Se aplicó la matriz de perfil competitivo para conocer el nivel de participación de mercado que tienen las organizaciones competidoras.

Se procedió a realizar la matriz de evaluación de factores internos en la cual se determinó el poder de influencia de los puntos fuertes y débiles de la organización, así mismo se efectuó la matriz de factores externo que planteó importantes fuentes de oportunidad así como de riesgos latentes de la empresa, a continuación se aplicó la matriz de perfil competitivo que permitió conocer el nivel de competitividad de las organizaciones rivales y su participación en el mercado.

## **FASE 3 Formular estrategias claras, sólidas y sustentables con base en la aplicación de la matriz FODA.**

Para el efecto de la fase 3 se realizaron las siguientes actividades:

1. Se utilizó la matriz FODA de la empresa San Pablo de Tarugo.
2. Se formuló las estrategias en base a la matriz FOFADODA de la organización.
3. Se elaboró el plan operativo con la utilización de la herramienta 5w+1h.

Para el efecto de esta fase se utilizó la matriz FODA, para dar paso a la elaboración de la matriz combinada FOFADODA que permitió la formulación de estrategias tomando en cuenta el detalle de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, asociado a esto se elaboró el plan operativo con el desarrollo de la herramienta 5w+1h empleadas en cada una de las estrategias ya formuladas.

#### **FASE 4 Proponer un Plan Estratégico aplicable en la Empresa San Pablo de Tarugo.**

Para la ejecución de la fase 4 se realizaron las siguientes actividades:

1. Se planteó un sistema de control empleando el círculo Deming.
2. Se realizó la propuesta del plan estratégico como un documento que se transmita a las áreas funcionales y operativas de la Empresa San Pablo de Tarugo.

En esta fase se plantea de manera objetiva un sistema de control empleando el círculo Deming. Y por último se realizó la propuesta el documento de plan estratégico de manera clara y específica de tal forma que sea dirigido a las áreas funcionales y operativas de la organización como una herramienta para la administración empresarial.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **FASE 1. SE RELIZÓ UN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ACTUAL QUE DETERMINE EL ESTADO ORGANIZATIVO DE LA EMPRESA SAN PABLO DE TARUGO**

#### **4.1.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

Para la realización de esta fase inicial se efectuó una entrevista al gerente propietario, esta técnica permitió recabar mayor información ampliando los conocimientos acerca de la naturaleza del negocio y demás agregados que conforman el objeto de estudio, a su vez estos se encuentran establecidos en el siguiente diagnóstico:

San Pablo de Tarugo es una pequeña empresa productora del almidón de yuca, a lo largo de su funcionamiento se ha impulsado su crecimiento constante tanto en producción como organizacionalmente. Tomando como puntos fuertes la producción de yuca que se cosecha de manera abundante en este sector.

El proceso de transformación de la yuca en almidón es realizado con equipos y maquinarias que facilitan y mejoran el rendimiento del producto terminado, además de agregar valor con índices de calidad por el sistema industrializado en el que se desarrolla. Adicional a esto los residuos del proceso son comúnmente aprovechados para la elaboración de balanceados, aprovechando de esta manera ese recurso y a la vez generando otra forma de ingreso, de tal manera que el desperdicio de la materia prima es mínimo.

La estructura de inocuidad en sus procesos le ha hecho acreedor de un buen reconocimiento lo cual ha permitido la distribución regional y provincial del almidón de yuca. Sumando clientes que ven a este producto como una oportunidad y fuente de ingreso.

La pequeña empresa cuenta con una integración de productores que le permiten la obtención de materia prima para que los índices de la producción de este almidón sean realizados de maneras estables y regulares.

#### **4.1.1.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

La pequeña empresa “San Pablo de Tarugo” se dedica a la elaboración de almidón de yuca, este proceso de producción es desarrollado en su propia planta con equipos y maquinaria técnica en buen estado, la adquisición de materia prima en parte el provista por productores de la yuca en la localidad esto hace que el negocio en si sea rentable durante periodos del año, el almidón es considerado su producto estrella puesto que es el que mayor utilidad le genera. Este producto es comercializado a comisariatos, comerciales y empresas clientes, dentro de la provincia de Manabí y de Guayas.

Adicional a esto realiza subproductos derivados del proceso de almidón de yuca con el objeto de conseguir un total y adecuado beneficio de la materia prima (yuca), tal es el caso de caso de la cascara de yuca utilizada para el creación de balanceado para el alimento de animales bovinos.

## 4.1.2. ANÁLISIS EXTERNO

**Cuadro 4.1.** Análisis del entorno externo.

<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>FACTORES ECONÓMICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PIB:</b> Se registró un crecimiento de 3% a finales de 2017.</li> <li>• <b>IVA:</b> Impuesto al valor agregado establecido en 12%.</li> <li>• <b>IR:</b> Impuesto a la renta se incrementó del 22% al 25%.</li> <li>• <b>INFLACIÓN:</b> Hasta Junio de 2018 la inflación anual es de -0.27%.</li> <li>• <b>PANÓRAMA EXPORTADOR:</b> Potencial exportador de banano, camarón, atún y flores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco Central del Ecuador, 2018.</li> <li>• Diario La Hora, 2018.</li> <li>• Boletín Técnico IPC, 2018.</li> <li>• Política Agropecuaria Ecuatoriana, 2015-2025.</li> </ul>	Correspondiente a este apartado se puede establecer que la economía del Ecuador trata de sobresalir mediante la adopción de medidas orientadas a mejorar PIB nacional el mismo que ha crecido y se prevé un incremento en próximos años. El impuesto a la renta se ha incrementado del 22% al 25% lo que indica un alza en lo que respecta al pago de este impuesto. Ecuador se caracteriza por tener una participación destacada en exportaciones del banano, camarón, atún y flores.
	<b>FACTORES POLÍTICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>CAMBIO DE LA MATRIZ PRODUCTIVA:</b> Sector agroindustrial.</li> <li>• <b>PROCESOS DE AGROCALIDAD:</b> Ofertar productos de calidad en toda la cadena agro productiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política Industrial del Ecuador 2016-2025.</li> <li>• Política Agropecuaria Ecuatoriana, 2015-2025.</li> </ul>	El actual modelo industrial del Ecuador para el desarrollo sostenible plantea cambios estructura agroindustrial a través de la consolidación de la nueva matriz productiva, lo cual impulsa el emprendimiento y nuevas formas de innovación, con el fin fortalecer la participación interna y externa del mercado, ofertando diversificación de productos y servicios, con altos valores de calidad que vinculen a toda la cadena agro productiva.
	<b>FACTORES SOCIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>INTENSIVO EN FUENTE DE EMPLEO:</b> Sector agroindustrial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política Industrial del Ecuador 2016-2025.</li> </ul>	La agroindustria alimentaria se considera un sector que potencia el cambio de la matriz productiva, enfocada en el cambio de la estructura productiva, con la vinculación de acciones tecnificadas, estandarizadas, atractivas para la inversión, así como fuente generadora de empleo y que busca garantizar condiciones adecuadas para el buen vivir, debido que se concentra a lo largo de la cadena productiva.
	<b>FACTORES TECNOLÓGICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>APORTE TECNOLÓGICO:</b> En el sector agrícola y agro industrial.</li> </ul>		Dentro de los factores tecnológicos tangibles el aumento de soporte técnico en maquinaria y equipos para los procesos productivos suele ser de vital importancia para el incremento de la producción. No obstante se debe tener en cuenta que en la actualidad la implementación tecnológica acarrea costo de adquisición, así como actividades de mantenimiento a los procesos, esto a su también suele considerarse acciones de relevante valor.
	<b>FACTORES AMBIENTALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>CAMBIOS CLIMÁTICOS:</b> En el sector agrícola que desencadenan en el sector agroindustrial.</li> </ul>		Las actividades en procura de generar el menor impacto posible al medio ambiente se destacan el trato al suelo, las cantidades de materia prima en recepción, el manejo del agua y el sistema de producción. Los factores naturales que pueden afectar a la producción se deriva de los cambios climáticos actuales, el calentamiento global se presenta como uno de los mayor impacto para las actividades agrícolas, lo cual a su vez afecta al abastecimiento de insumos a una empresa agroindustrial.

**Elaborado:** Los autores.

### 4.1.3. ANÁLISIS INTERNO

**Cuadro 4.2.** Análisis del entorno interno.

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>RECURSOS HUMANOS</b></li> </ul>	<p>Los recursos humanos con los que cuenta la pequeña empresa se desempeñan en las áreas de recepción, producción y almacenamiento. Estos laboran de manera eventual, lo cual se debe a los periodos de cosecha de materia prima.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>RECURSOS FÍSICOS:</b> Debido a los procesos industrializados los equipos y maquinarias con los que la planta cuenta son los siguientes:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lavadora</li> <li>• Rayadora</li> <li>• Coladora</li> <li>• Equipos de secado</li> <li>• Molino</li> <li>• Tamizado</li> </ul> </li> </ul>	<p>San Pablo de Tarugo se rige bajo un sistema de buenas prácticas agroindustriales y realiza constantemente actividades de mantenimiento en instalaciones, implementos, equipos y máquinas, con el objetivo de garantizar un ambiente adecuado para la elaboración del producto. Adicional a esto en la planta cuentan con una pista de secado bastante amplia. Así como también posee como transporte un vehículo camión para la distribución del almidón.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>RECURSOS FINANCIEROS</b></li> </ul>	<p>Los recursos financieros son propios y préstamos efectuados a organizaciones bancarias los mismos que se adecuan de acuerdo al rendimiento de la producción.</p>	
	<b>CAPACIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PLANTA Y PROCESOS</b></li> </ul>	<p>Como productora de almidón de yuca de manera agroindustrial cuenta con un 5000 metros cuadrados de planta debidamente adecuada, la cual se encuentra equitativamente bien dividida por áreas a los que corresponde los procesos que en esta se desarrollan. Estas áreas comprenden sistemas de mantenimiento y limpieza constantes para crear un ambiente libre de contaminación. Adicional esto cada una estas comprende letreros o rótulos lo que ayuda al reconocimiento correspondiente. Los espacios de secado son totalmente amplios, ubicados lógicamente en puntos fuera del alcance de agentes contaminantes.</p>
	<b>COMPETITIVIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>COMPETENCIA SECTORIAL</b></li> </ul>	<p>Uno de los factores primordiales que diferencia a esta pequeña empresa es la competitividad ya sea por su posición como productora de almidón de yuca, la distribución física de la planta y los procesos agro industrializados con equipos y maquinarias correspondientes que esta posee. Sin embargo sus principales competidores suelen ser aquellos pequeños productores que realizan esta conversión de la yuca en almidón de manera artesanal, los cuales se encuentran en la comunidad Tarugo donde esta actividad es muy conocida.</p>

Elaborado: Los autores

#### 4.1.3.1. CLIENTE

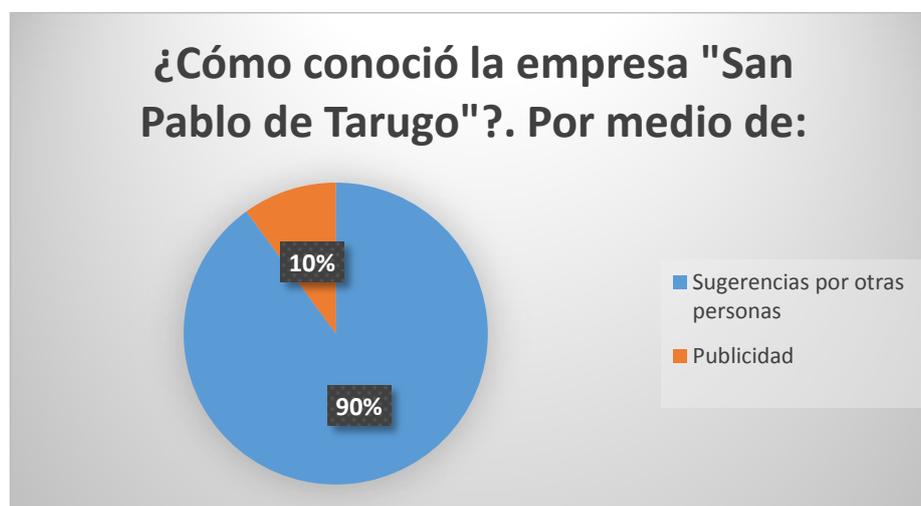
La empresa cuenta con una clientela fidelizada de las cuales se destacan organizaciones, comerciales, comisariatos y comerciantes en general. Para llevar el efecto de una evaluación al cliente se realizó una encuesta con el objetivo conocer la satisfacción por la atención otorgada, así como particularidades propias que identifican al perfil del cliente.

##### Pregunta 1.

**Cómo conoció la empresa "San Pablo de Tarugo". Por medio de:**

**Tabla 4.1.** Conocimiento de la empresa "San Pablo de Tarugo".

¿Cómo conoció la empresa "San Pablo de Tarugo"? Por medio de:	
Sugerencias por otras personas	27
Publicidad	3
<b>Total</b>	<b>30</b>



**Gráfico 4.1.** Conocimiento de la empresa "San Pablo de Tarugo".

**Elaborado:** Autores.

**Fuente:** Encuesta a los clientes.

##### Análisis

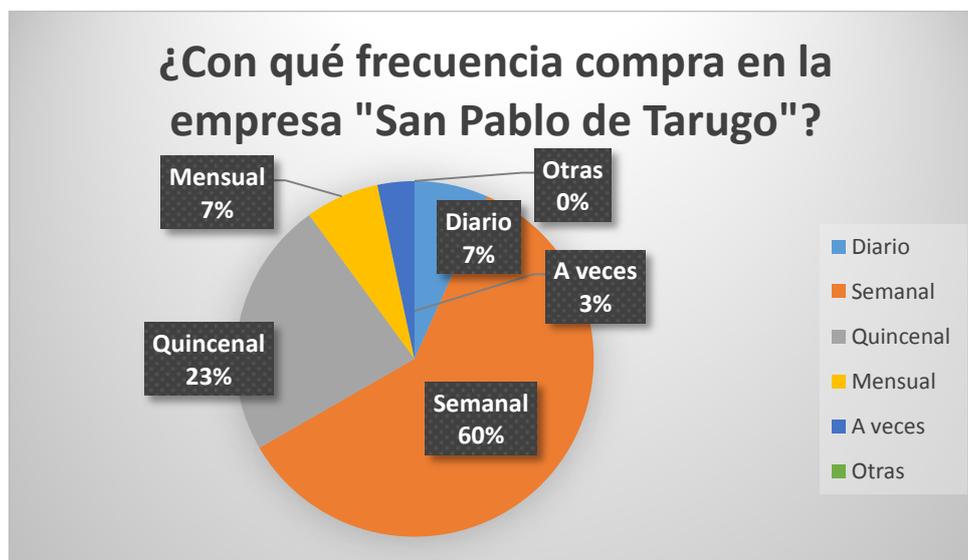
Mediante la gráfica se observa que con un 90% la mayor parte de los compradores de "San Pablo de Tarugo" conocieron a la organización por medio de sugerencias de personas, esto indica que la empresa es muy reconocida en la zona y con un 10% mediante publicidad.

## Pregunta 2.

Con qué frecuencia compra en la empresa "San Pablo de Tarugo".

**Tabla 4.2.** Frecuencia de compra.  
¿Con qué frecuencia compra en la empresa "San Pablo de Tarugo"?

Diario	2
Semanal	18
Quincenal	7
Mensual	2
A veces	1
Otras	0
<b>Total</b>	<b>30</b>



**Gráfico 4.2.** Frecuencia de compra.

**Elaborado:** Autores.

**Fuente:** Encuesta a los clientes.

## Análisis

De acuerdo con la gráfica la mayor parte de los comerciantes que representa un 60% de la frecuencia, realiza compras semanalmente esto nos indica que la empresa opera toda la semana para satisfacer las necesidades de sus clientes, así mismo el 23% lo hace de manera quincenal, el 7% de ellos de forma mensual, un 7% similar lo hace diariamente y por ultimo un 3% compra a veces.

### Pregunta 3.

#### Qué subproductos de la yuca compra con mayor frecuencia.

Tabla 4.3. Subproductos de la yuca que compran con mayor frecuencia.

¿Qué subproductos de la yuca compra con mayor frecuencia?	
Yuca entera	4
Cascara	2
Almidón	29
Masa	7

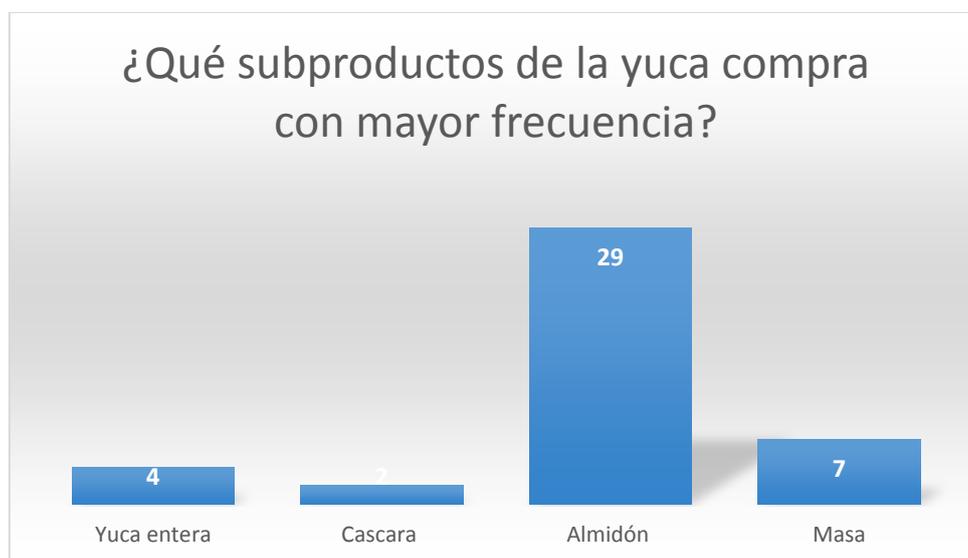


Ilustración 4.1. Subproductos de la yuca compra con mayor frecuencia.

Elaborado: Autores.

Fuente: Encuesta a los clientes.

### Análisis

Según la ilustración el 97% de los clientes compran el almidón de yuca, es decir que este es el producto mayor comercializado y distribuido puesto que su uso es para la alimentación el cual es mayormente ofertado, no obstante un 23% de aquellos clientes que adquieren almidón también compran la masa que sirven para hacer balanceado, adicional a esto un 13% compra también yuca entera y por último un 7% que compran almidón adquieren además la cascara de la yuca.

#### Pregunta 4.

#### Por qué ha decidido comprar en la empresa.

**Tabla 4.4.** Decisión de compra.  
**¿Por qué ha decidido comprar en la empresa "San Pablo de Tarugo"?**

Por necesidad	17
Gusto	3
Precio	11
Disponibilidad	7
Fidelidad	2
Comentarios positivos	0
Otros	0



**Ilustración 4.2.** Decisión de compra.

**Elaborado:** Autores.

**Fuente:** Encuesta a los clientes.

#### Análisis

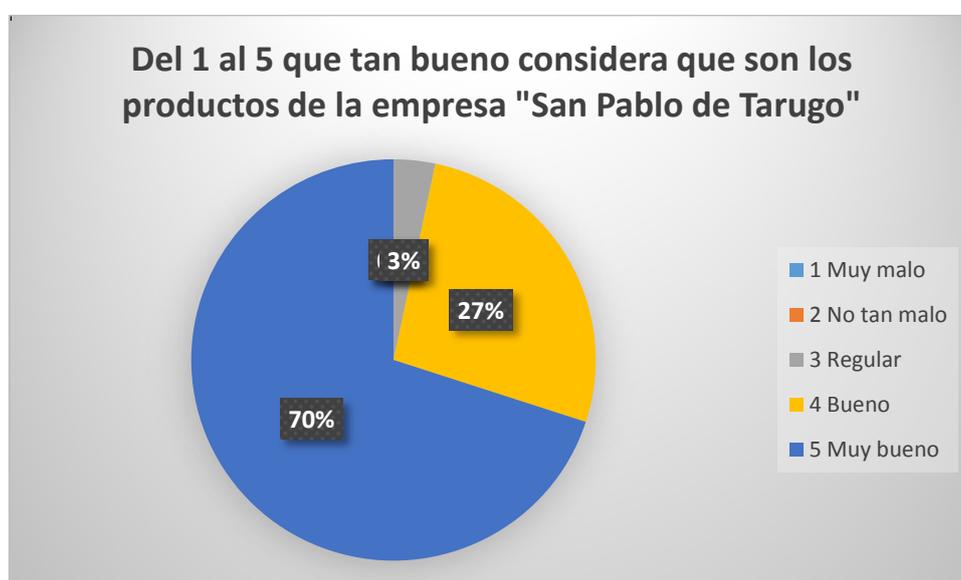
De acuerdo con la ilustración el 57% de los clientes compra por necesidad, un 10% de los encuestados se deciden por el gusto, el 37% afirman que adquieren los productos debido al precio, el 23% de los clientes indica que compra por la disponibilidad de sus comercio, y un 7% se encuentran fidelizados al producto que esta oferta. Cabe destacar que esta interrogante es de múltiple opción puesto que existen clientes que toman en cuenta varios ítems al momento de adquirir los productos.

### Pregunta 5.

**Del 1 al 5 que tan bueno considera que son los productos de la empresa "San Pablo de Tarugo".**

**Tabla 4.5.** Ponderación del 1-5 de la calidad de los productos de la empresa "San Pablo de Tarugo".

Del 1 al 5 que tan bueno considera que son los productos de la empresa "San Pablo de Tarugo".	
1	0
2	0
3	1
4	8
5	21
<b>Total</b>	<b>30</b>



**Gráfico 4.3.** Ponderación del 1-5 de la calidad de los productos de "San Pablo de Tarugo".

**Elaborado:** Autores.

**Fuente:** Encuesta a los clientes.

### Análisis

Las ponderaciones realizadas en la encuesta tienen los siguientes resultados: **1** muy malo, **2** no tan malo, **3** regular, **4** bueno y **5** muy bueno. Según el gráfico 4.3 un 70% de los clientes califica al producto con la ponderación más alta 5 lo que quiere decir que consideran al producto muy bueno, un 27% establece que es bueno y un 3% indica que el producto es regular. Esto refleja que la mayor parte de los compradores manifiestan que los productos se encuentran en estándares elevados y cumplen con sus expectativas.

**Pregunta 6.**

**Le agrada la atención y distribución que ofrece la empresa “San Pablo de Tarugo”.**

**Tabla 4.6.** Atención y distribución que ofrece la empresa “San Pablo de Tarugo”.

Le agrada la atención y distribución que ofrece la empresa "San Pablo de Tarugo".	
Sí	29
No	0
A veces	1
<b>Total</b>	<b>30</b>



**Gráfico 4.4.** Atención y distribución que ofrece la empresa “San Pablo de Tarugo”.

**Elaborado:** Autores.

**Fuente:** Encuesta a los clientes.

**Análisis**

De acuerdo a la gráfica con un 97% los consumidores indican que sí les agrada la atención y distribución que ofrece la empresa “San Pablo de Tarugo”. Se debe a que el gerente busca la manera de satisfacer de mejor manera los gustos de los clientes, además cuenta con la distribución del producto hasta el lugar de la compra, el 3% manifiesta que a veces les agrada la atención.

### Pregunta 7.

**Está satisfecho con los productos de su compra.**

**Tabla 4.7. Satisfacción de compra.**

¿Está satisfecho con los productos de su compra?	
Sí	29
No	0
A veces	1
<b>Total</b>	<b>30</b>



**Gráfico 4.5.** Satisfacción de compra.

**Elaborado:** Autores.

**Fuente:** Encuesta a los clientes.

### Análisis

Mediante la gráfica se puede observar con un 97% de los compradores están satisfecho con los productos de su compra, mientras que un 3% manifiesta que a veces. Al mismo tiempo que ninguno de los clientes ha mostrado insatisfacción en cuanto al momento de adquirir los productos.

### Pregunta 8.

¿Qué tal ha sido su experiencia de compra.

**Tabla 4.8.** Experiencia de compra.  
¿Qué tal ha sido su experiencia de compra?

Buena	27
Mala	3
Regular	0
<b>Total</b>	<b>30</b>



**Gráfico 4.6.** Experiencia de compra.

**Elaborado:** Autores.

**Fuente:** Encuesta a los clientes.

### Análisis

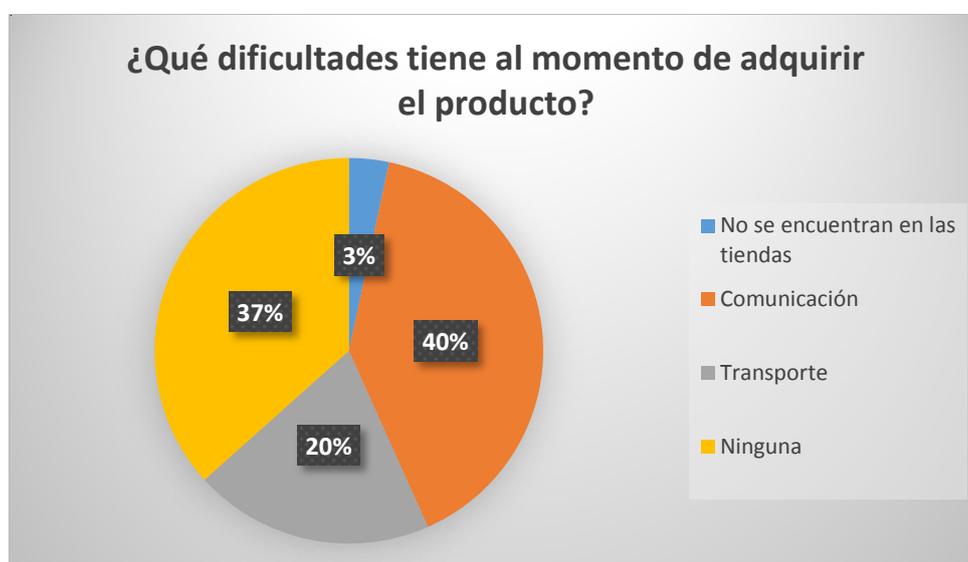
De acuerdo al gráfico con un 90% los compradores manifiestan que han tenido una experiencia buena, es decir se ha podido satisfacer las necesidades del comerciante y con un 10% una experiencia no tan buena dada por varias razones desconocidas.

### Pregunta 9.

#### ¿Qué dificultades tiene al momento de adquirir el producto.

**Tabla 4.9.** Dificultades al momento de adquirir el producto.

¿Qué dificultades tiene al momento de adquirir el producto?	
No se encuentran en las tiendas	1
Comunicación	12
Transporte	6
Ninguna	11
<b>Total</b>	<b>30</b>



**Gráfico 4.7.** Dificultades al momento de adquirir el producto.

**Elaborado:** Autores.

**Fuente:** Encuesta a los clientes.

### Análisis

Según la gráfica con un 40% las personas tienen dificultades de comunicación para contactarse, esto se debe a que el lugar donde se encuentra la organización hay escasa señal para los celulares, un 37% indica que no hay ninguna dificultad al momento de adquirir el producto, un 20% manifiesta que el transporte suele ser un inconveniente ya que es un lugar retirado de la parroquia y por último un 3% dice que no se encuentran en las tiendas los productos.

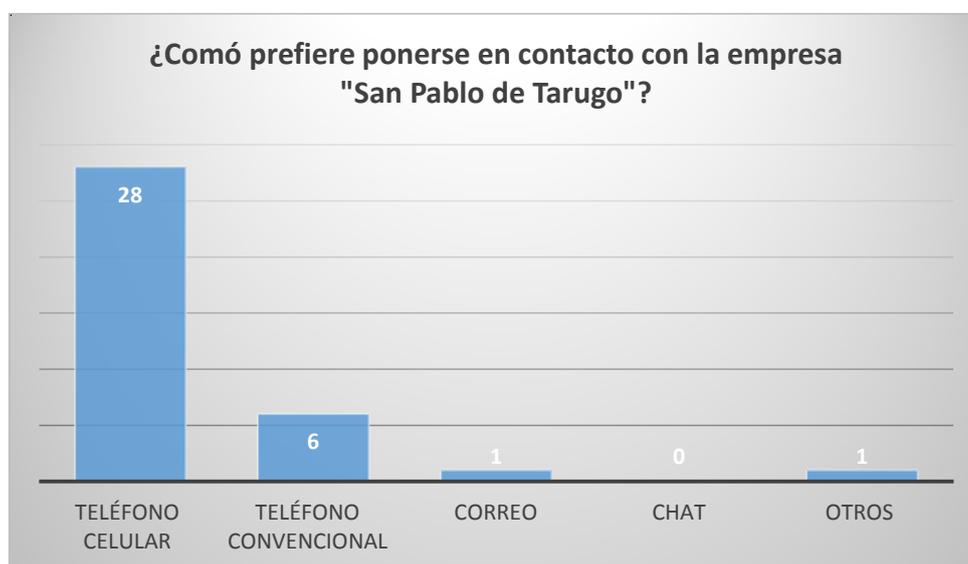
## Pregunta 10.

### Cómo prefiere ponerse en contacto con la empresa.

**Tabla 4.10.** Contacto con la empresa “San Pablo de Tarugo”.

¿Cómo prefiere ponerse en contacto con la empresa “San Pablo de Tarugo”?

Teléfono celular	28
Teléfono convencional	6
Correo	1
Chat	0
Otros	1



**Ilustración 4.3.** Contacto con la empresa “San Pablo de Tarugo”.

**Elaborado:** Autores.

**Fuente:** Encuesta a los clientes.

## Análisis

De acuerdo con la ilustración 4.3 los compradores de la empresa “San Pablo de Tarugo” se contactan con la organización con mayor frecuencia lo cual representa el 93% de ellos por medio de teléfono celular y el 20% de estos también suele usar como medio de comunicación el teléfono convencional, el 3% suele usar correo cuando el correo, así como otro 3% también prefiere ir directamente y establecer una comunicación presencial. Cabe resaltar que esta pregunta tiene múltiples opciones de respuestas en las que se destaca establecer una comunicación con medios telefónicos.

**Pregunta 11.****Volvería a comprar en la empresa.****Tabla 4.11.** Disposición de compra en otras oportunidades.

¿Volvería a comprar en la empresa "San Pablo de Tarugo"?	
Sí	30
No	0
<b>Total</b>	<b>30</b>

**Gráfico 4.8.** Disposición de compra en otras oportunidades.**Elaborado:** Autores.**Fuente:** Encuesta a los clientes.**Análisis**

Como se puede observar en el gráfico 4.8 todos los clientes están dispuestos a comprar lo cual representa la aceptación por parte de estos en un 100%.

## Pregunta 12.

### A quien recomendaría la empresa.

Tabla 4.12. Personas que se les puede recomendar comprar.

¿A quién le recomendaría la empresa "San Pablo de Tarugo"	
Un amigo	20
Un familiar	13
Un conocido	7
No la recomendaría	2

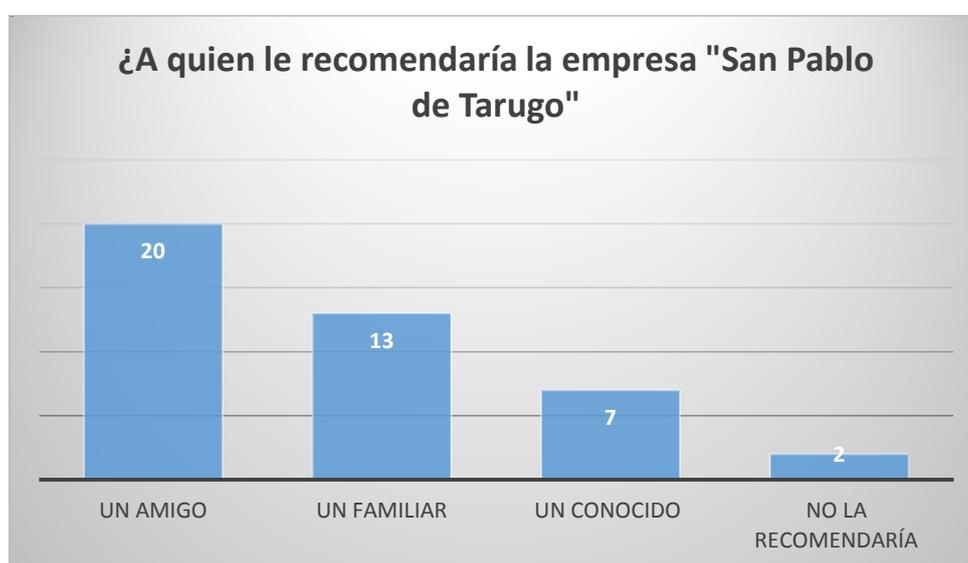


Ilustración 4.4. Personas que se les puede recomendar comprar.

Elaborado: Autores.

Fuente: Encuesta a los clientes.

## Análisis

Según la ilustración 4.4 la satisfacción del cliente es tan buena que un 67% de ellos prefieren recomendar a un amigo, un 43% también le recomendarían el producto a un familiar, un 23% le harían conocer a un conocido y solamente un 7% no la recomendarían. Es importante mencionar que esta interrogante es de múltiple respuesta y que para su efecto la mayoría de cliente sí recomendaría los productos que la pequeña empresa elabora.

#### 4.1.4. ANÁLISIS FODA

Se identificó las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas expuestas en la presente matriz Foda de la empresa agroindustrial San Pablo de Tarugo.

**Cuadro 4.3.** Matriz FODA Empresa Agroindustrial “San Pablo de Tarugo”.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos adecuado con maquinaria tecnificada.</li> <li>• Integración de productores para la obtención de materia prima.</li> <li>• Producción regular y estable por actividad productiva sustentable de yuca.</li> <li>• Reglamento y normas de sanidad actualizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración empírica.</li> <li>• Ausencia de publicidad.</li> <li>• Áreas en desarrollo (infraestructura).</li> <li>• Carece de investigación de mercado.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento a la institucionalidad privada del sector agrícola.</li> <li>• Impulso a la cadena agro no tradicional para el consumo nacional y exportación.</li> <li>• Fomento a la reducción de importaciones con productos sustitutos.</li> <li>• Insumos agrícolas de mayor calidad (BPA).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia en el sector.</li> <li>• Posibles cambios climáticos que afecten la producción de yuca.</li> <li>• Incremento del costo de equipos y maquinaria.</li> <li>• Aumento de importaciones agroindustriales.</li> </ul>

**Elaboración:** Los autores.

#### **Fortalezas**

- Procesos adecuados con maquinaria tecnificada.
- Integración de productores para la obtención de materia prima.
- Producción regular y estable por actividad productiva sustentable de yuca.
- Reglamento y normas de sanidad actualizadas.
- Actividades de mantenimiento constantes.
- Distribución en la provincia.

#### **Debilidades**

- Administración de carácter empírica.

- Ausencia de publicidad.
- Áreas en desarrollo (infraestructura).
- Carece de investigación de mercado.

### **Oportunidades**

- Fortalecimiento a la institucionalidad privada del sector agrícola.
- Impulso a la cadena agro no tradicional para el consumo nacional y exportación.
- Fomento a la reducción de importaciones con productos sustitutos.
- Insumos agrícolas de mayor calidad regidos a las buenas prácticas agropecuarias.
- Impulso de la política Industrial del Ecuador 2016-2025.
- Potencial aporte de agroindustrias al cambio estructural de la matriz productiva.

### **Amenazas**

- Competencia del sector.
- Cambios climáticos que afecten la producción de yuca.
- Incremento del costo de equipos y maquinaria.
- Aumento de importaciones agroindustriales.
- Reincidencia en la poca variación de productos exportables

## **4.1.5. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.**

### **4.1.5.1. MISIÓN**

Somos una pequeña empresa productora comercializadora del almidón de yuca y subproductos manabitas con alta calidad enfocada al mercado local y nacional, contribuyendo al desarrollo socioeconómico y fortaleciendo la agricultura de la zona.

#### **4.1.5.2. VISIÓN**

Ser referentes del mercado local e internacional en la producción y comercialización de almidón de yuca y subproductos con alto valor agregado, logrando reconocimiento, rentabilidad y posicionamiento, que contribuya socioeconómicamente a los agricultores de yuca de la zona.

#### **4.1.5.3. VALORES**

La pequeña empresa “San Pablo de Tarugo” cuenta con los siguientes valores corporativos.

- Ética.
- Responsabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Respeto.
- Solidaridad.
- Honestidad.
- Calidad.

## FASE 2. SE DESARROLLÓ LA EVALUACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO QUE DETERMINÓ LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA EMPRESA

### 4.2.1. MATRIZ EFI

Se aplicó la matriz EFI con el objeto de conocer los factores internos de mayor relevancia en la organización, para lo cual la estimación de los puntos fuertes es de 4 cuando es considerada una fortaleza mayor, la calificación de 3 procede a ser una fortaleza menor, en el caso de las debilidades el peso de 2 corresponde a una debilidad menor y 1 cuando la debilidad es importante.

**Cuadro 4.4.** Matriz EFI "San Pablo de Tarugo"

FACTORES CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
<b>Fortalezas</b>			
Procesos adecuados con maquinaria técnica	0.15	4	0.6
Integración de productores	0.12	3	0.36
Producción estable y sustentable	0.15	4	0.6
Reglamentos y normas de sanidad actualizadas	0.08	4	0.32
Actividades de mantenimiento constantes	0.05	4	0.2
Distribución en la provincia	0.07	3	0.21
<b>Debilidades</b>			
Administración empírica	0.15	1	0.15
Ausencia de publicidad	0.05	2	0.1
Áreas en desarrollo (infraestructura)	0.10	1	0.1
Carece de investigación de mercado	0.08	1	0.08
	1.00		2.72

**Elaboración:** Los autores.

En la matriz se resumen las fortalezas establecidas como puntos fuertes, así mismo las debilidades detalladas como puntos débiles. Como se puede observar en la evaluación interna existen tres factores con un relevante peso de importancia como lo es los procesos con maquinaria tecnificada, la producción estable de almidón y administración empírica esta última considerada una debilidad significativa. En lo que respecta al total de la

evaluación se encuentra en 2.72 lo cual indica que la posición interna es fuerte ya que sus fortalezas superan a las debilidades, sin embargo no deja de ser promedio lo que significa que hay puntos internos en los que se deben mejorar.

#### 4.2.2. MATRIZ EFE

Se elaboró la matriz EFE la cual resume los factores externos claves que se aprecian en el entorno de la empresa. Las puntuaciones se establecen de 4 a 1 considerando el ponderado de 4 como una influencia superior, de 3 cuando se encuentra por encima del promedio, de 2 cuando tiene un valor promedio y de 1 que tiene poca relevancia o intrascendente.

**Cuadro 4.5.** Matriz EFE “San Pablo de Tarugo”

FACTORES CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
<b>Oportunidades</b>			
Fortalecimiento a la institucionalidad privada del sector agrícola	0.15	3	0.45
Impulso a la cadena agro no tradicional para el consumo nacional y exportación	0.10	3	0.3
Fomento a la reducción de importaciones con productos sustitutos	0.08	3	0.24
Insumos agrícolas de mayor calidad (BPM)	0.07	3	0.21
Impulso de la política industrial ecuatoriana	0.07	2	0.14
Potencial aporte de agroindustrias al cambio de la MP	0.05	2	0.1
<b>Amenazas</b>			
Competencia del sector	0.15	3	0.45
Cambios climáticos que afectan a los cultivos	0.10	2	0.2
Incremento de costos (unidades y equipos)	0.10	3	0.3
Aumento de importaciones agroindustriales	0.08	1	0.08
Reincidencia en la poca variación de productos exportables	0.05	1	0.05
	1.00		2.52

**Elaboración:** Los autores.

Como se puede observar en la matriz EFE el total de la ponderación corresponde a 2.52 un resultado por encima del promedio, lo que indica que “San Pablo de Tarugo” busca aprovechar sus oportunidades y minimizar las amenazas. Es el caso de que su planeación por expandir su distribución y ser competitiva en el sector son considerados factores de críticos externo de mayor

importancia actual. Sin embargo la empresa debe poner énfasis en ciertas oportunidades que no se encuentran del todo impulsadas a profundidad, así como amenazas que pueden mermar su producción e impidan su crecimiento.

#### 4.2.3. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Se empleó la matriz del perfil competitivo para ampliar la investigación en base a la acción comparativa que esta herramienta genera. Esta información se caracteriza por brindar información en relación a otras organizaciones que se consideran competencias.

**Cuadro 4.6.** Matriz MPC “San Pablo de Tarugo”

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	PONDERACIÓN	Distribuidora de almidón Luisan		Yuca Pan		Distribuidora de almidón Alcívar	
		IMPACTO	TOTAL	IMPACTO	TOTAL	IMPACTO	TOTAL
Administración	0.20	1	0.20	2	0.40	1	0.20
Procesos productivos tecnificados	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30
Producciones estables	0.25	3	0.75	3	0.75	3	0.75
Establecimiento	0.20	3	0.60	3	0.60	2	0.40
Publicidad	0.15	2	0.30	2	0.30	1	0.15
Áreas en desarrollo	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05
<b>Totales</b>	<b>1.00</b>		<b>2.20</b>		<b>2.60</b>		<b>1.85</b>

**Elaboración:** Los autores.

Como se puede observar la administración como factor clave causa un gran impacto en este tipo de negocios, en los cuales los esfuerzos se encuentran dirigidos hacia los procesos productivos tecnificados así como producciones estables lo que suelen ser considerados factores claves del éxito en este mercado, así mismo las actividades de publicidad y marketing son poco desarrolladas. No obstante el poco impulso a estos factores crea un ambiente estacionario que no permite un mayor crecimiento.

### **FASE 3. SE FORMULÓ ESTRATEGIAS CLARAS, SÓLIDAS Y SUSTENTABLES CON BASE EN LA APLICACIÓN DE LA MATRIZ FODA**

Para la formulación de estrategias claras, sólidas y sustentables se utilizó el análisis provisto de la matriz Foda (Cuadro 4.1) como herramienta de interpretación que presenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas actuales de la empresa. Tomando como base esta información se elaboró la matriz combinada o estratégica FOFADODA, en la cual se busca aprovechar las oportunidades usando las fortalezas FO, aprovechar las oportunidades superando las debilidades DO, evitar amenazas con la ayuda de las fortalezas FA y por último mitigar las amenazas reduciendo también debilidades DA.

Esta matriz dinamiza el enfoque para la formulación de estrategias ofensivas, defensivas, de desarrollo y supervivencia. Como se puede observar a continuación:

### 4.3.1. MATRIZ COMBINADA FODA

**Cuadro 4.7.** Matriz Combinada Foda “San Pablo de Tarugo”.

MATRIZ FODA COMBINADA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p><b>F1:</b> Procesos adecuado con maquinaria técnica.  <b>F2:</b> Integración de productores para la obtención de materia prima.  <b>F3:</b> Producción regular y estable por actividad productiva sustentable de yuca.  <b>F4:</b> Reglamento y normas de sanidad actualizados.</p>	<p><b>D1:</b> Administración empírica.  <b>D2:</b> Ausencia de publicidad.  <b>D3:</b> Áreas en desarrollo infraestructura y construcción.  <b>D4:</b> Carece de investigación de mercado.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p><b>O1:</b> Fortalecimiento a la institucionalidad privada del sector agrícola.  <b>O2:</b> Impulso a la cadena agro no tradicional para el consumo nacional y exportación.  <b>O3:</b> Fomento a la reducción de importaciones con productos sustitutos.  <b>O4:</b> Insumos agrícolas de mayor calidad (BPM).</p>	<p><b>F1, F3-O1:</b> Ampliar el establecimiento físico de la empresa San Pablo de Tarugo.  <b>F2, F3-O2, O4:</b> Incrementar la producción de almidón de yuca con insumos de mayor calidad.  <b>F1, F4-O1, O4:</b> Garantizar un proceso productivo con valor agregado con gran reconocimiento de calidad.</p>	<p><b>D1-O1:</b> Incluir el desarrollo organizativo como eje para el crecimiento interno de la empresa.  <b>D2, D3-O1, O2:</b> Impulsar la marca del producto con actividades promocionales de marketing.  <b>D4-O3:</b> Fomentar la investigación y desarrollo para la gestión de nuevos plazas de distribución.</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p><b>A1:</b> Competencia en el sector.  <b>A2:</b> Posibles cambios climáticos que afecten la producción de yuca.  <b>A3:</b> Incremento del costo de unidades y maquinaria.  <b>A4:</b> Aumento de importaciones agroindustriales.</p>	<p><b>F2-A2:</b> Gestionar convenios con productores de yuca para solventar la producción.  <b>F1, F3-A1:</b> Afianzarse como la elaboradora de almidón de yuca más importante en el sector.</p>	<p><b>D1-A1, A2, A3:</b> Implementar el pensamiento estratégico que permita identificar y solucionar problemas a corto y largo plazo.</p>

**Elaborado:** Los autores.

### **4.3.2. ESTRATEGIAS**

Mediante la aplicación de la matriz combinada Foda (cuadro 4.4) se formuló estrategias en relación a la situación actual de la empresa con el fin de garantizar el crecimiento y la supervivencia productiva.

**E1:** Ampliar el establecimiento físico de la empresa San Pablo de Tarugo.

**E2:** Incrementar la producción de almidón de yuca con insumos de mayor calidad.

**E3:** Garantizar un proceso productivo con valor agregado y reconocimiento de calidad.

**E4:** Incluir el desarrollo organizativo como eje para el crecimiento interno de la empresa.

**E5:** Impulsar la marca del producto con actividades promocionales de marketing.

**E6:** Fomentar la investigación y desarrollo para la gestión de nuevas plazas de distribución.

**E7:** Gestionar convenios con productores de yuca para solventar la producción.

**E8:** Afianzarse como la elaboradora de almidón de yuca más importante en el sector.

**E9:** Implementar el pensamiento estratégico que permita identificar y solucionar problemas a corto y largo plazo.

### **4.3.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

La declaración de los objetivos estratégicos se la realizó para el fortalecimiento e impulso de tres ejes fundamentales estabilidad, desarrollo y supervivencia.

#### **OBJETIVO I**

Fortalecer las instalaciones físicas y productivas de la Empresa “San Pablo de Tarugo”.

**Cuadro 4.8.** Objetivo estratégico I.

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO I</b>		
Fortalecer las instalaciones físicas y productivas de la empresa agroindustrial "San Pablo de Tarugo".		
<b>ESTRATEGIA (E1)</b>	<b>ESTRATEGIA (E2)</b>	<b>ESTRATEGIA (E7)</b>
Ampliar el establecimiento físico de la empresa.	Incrementar la producción de almidón de yuca con insumos de mayor calidad.	Gestionar convenios con productores para solventar la producción.
<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación de áreas administrativas en el establecimiento.</li> <li>• Adecuación de áreas almacenamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la producción anual.</li> <li>• Ampliar la distribución y comercialización.</li> <li>• Aplicar control del ingreso de los insumos y salida de la producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abastecimiento de materia prima de la zona.</li> <li>• Establecer precios de compra justo tanto para el proveedor como para la organización.</li> <li>• Considerar la implementación de incentivos para atraer la atención del pequeño proveedor.</li> </ul>

**Elaborado:** Los autores.

## **OBJETIVO II**

Potenciar la filosofía organizativa vinculando actividades organizacionales y productivas.

**Cuadro 4.9.** Objetivo estratégico II.

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO II</b>		
Potenciar la filosofía organizativa vinculando actividades organizacionales y productivas.		
<b>ESTRATEGIA (E4)</b>	<b>ESTRATEGIA (E9)</b>	<b>ESTRATEGIA (E6)</b>
Incluir el desarrollo organizativo como eje para el crecimiento interno de la empresa.	Implementar el pensamiento estratégico que permita identificar y solucionar problemas a corto y largo plazo.	Fomentar la investigación y desarrollo para la gestión de nuevas plazas de distribución.
<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dictaminar actividades organizacionales en procura del bienestar interno.</li> <li>• Seguimiento del movimiento contable de manera semestral.</li> <li>• Desarrollar agendas en controles de inventario y capacidades de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de proyecciones que permitan medir riesgos.</li> <li>• Actuar en base a la obtención de resultados.</li> <li>• Profundizar el trabajo en equipo basado en el liderazgo coaching.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y diseñar modelos en base a nuevas plazas de distribución.</li> <li>• Orientar los esfuerzos hacia nuevas plazas de distribución.</li> </ul>

**Elaborado:** Los autores.

### OBJETIVO III

Posicionar el producto propio en el sector contribuyendo al fortalecimiento de la marca.

**Cuadro 4.10.** Objetivo estratégico III.

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO III</b>		
Posicionar el producto propio en el sector contribuyendo al fortalecimiento de la marca.		
<b>ESTRATEGIA (E3)</b>	<b>ESTRATEGIA (E8)</b>	<b>ESTRATEGIA (E5)</b>
Garantizar un proceso productivo con valor agregado y reconocimiento de calidad.	Afianzarse como la elaboradora de almidón de yuca más importante en el sector.	Impulsar la marca del producto con actividades promocionales de marketing
<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar actividades de calidad bajo el modelo de ciclo Deming.</li> <li>• Inspeccionar el proceso de producción.</li> <li>• Asegurar la calidad y protección del medio ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser líder en la producción y comercialización de almidón de yuca</li> <li>• Crear un ambiente de confianza y prestigio dentro del sector, cantón y provincia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar publicidad en medios de comunicación y redes sociales.</li> <li>• Participar en eventos agro productivos.</li> </ul>

**Elaborado:** Los autores.

#### 4.3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**Cuadro 4.11.** Operacionalización de las variables.

	ACTUALIDAD	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<p><b>PLAN ESTRATÉGICO</b> El plan estratégico es aquel documento que comprende el desarrollo de estrategias y objetivos que enrumben a la organización a su visión empresarial. En este caso el Plan Estratégico enumera las estrategias con bases de acción que permitan la supervivencia del negocio con un crecimiento sostenible.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas en desarrollo.</li> <li>• Integración con agricultores.</li> <li>• Producción estable.</li> <li>• Distribución estable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura terminada y adecuada para el incremento de producción.</li> <li>• Integración con productores de la zona para abastecerse de materia prima.</li> <li>• Incremento de producción en tiempos de cosecha.</li> <li>• Apertura nuevas plazas de distribución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de construcción.</li> <li>• Formalización de programas que beneficien a productores de la zona.</li> <li>• Aumento en el costo de transporte y distribución.</li> </ul>
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<p><b>HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA QUE AGREGUE VALOR A LOS PROCESOS</b> El plan estratégico como herramienta administrativa involucra cambios en toda la organización, estos repercuten en la filosofía gerencial y en las actividades operacionales generando nuevas habilidades para adentrarse y afianzarse en el mercado. Lo que enfatiza la búsqueda del crecimiento progresivo y la excelencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración empírica.</li> <li>• Habilidades gerenciales básicas.</li> <li>• Escasa publicidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de la administración operacional en todas las áreas de la organización.</li> <li>• Desarrollo de capacitaciones para medición de riesgos y proyecciones a corto y largo plazo.</li> <li>• Aplicación de espacios publicitarios que impulsen la marca y el producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultades al establecer modificaciones en cambio de la filosofía empresarial actual.</li> <li>• Costos de capacitaciones.</li> <li>• Costos anuales por programaciones publicitarias.</li> </ul>

**Elaborado:** Los autores.

### 4.3.5. PLAN OPERATIVO

**ESTRATEGIA:** Ampliar el establecimiento físico de la empresa San Pablo de Tarugo.  
**OBJETIVO:** Extender las instalaciones físicas y productivas de la Empresa "San Pablo de Tarugo".  
**LÍNEA BASE:** Áreas en desarrollo (infraestructura).  
**META:** Ampliar el área de secado y bodega.

WHAT (Qué)	WHO (Quien)	WHEN (Cuando)	WHERE (Donde)	HOW (Cómo)	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Adquisición de terreno		Enero 2019		Solicitud de cotizaciones	\$ 1,500.00	Escrituras del terreno	Escrituras legalizadas
Contratación de una constructora		Febrero 2019		Solicitud de cotizaciones	\$ 500.00	Selección de constructora	Formalización de contratos
Construcción para ampliar el área de secado y bodega	Gerencia	Marzo-Julio 2019	Establecimiento "San Pablo de Tarugo"	Proveedor seleccionado	\$ 6,800.00	Mtrs <sup>2</sup> construidos/Mtrs <sup>2</sup> planificados	Mtrs <sup>2</sup> construidos
Realizar Instalaciones eléctricas y sanitaria en la área construida		Agosto 2019		Proveedor seleccionado	\$ 500.00	Facturas de obra	Actas de instalaciones funcionando
Apertura y funcionamiento del área		Septiembre 2019		Gerencia	\$ 200.00	Fecha de Inauguración	Funcionamiento
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 9,500.00</b>		

**Cuadro 4.12.** Estrategia I.  
**Elaborado:** Los autores.

**ESTRATEGIA:** Gestionar convenios con productores de yuca para solventar la producción.

**OBJETIVO:** Fortalecer la producción de la Empresa "San Pablo de Tarugo".

**LÍNEA BASE:** Proveedores estables.

**META:** Potenciar la productividad sostenida.

WHAT (Qué)	WHO (Quien)	WHEN (Cuando)	WHERE (Donde)	HOW (Cómo)	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Desarrollar reuniones con los productores del sector		Octubre 2019		Incluir a nuevos proveedores	\$ 100.00	Acta de reunión	Formalización de la reunión
Promover un programa que beneficie al proveedor	Gerencia	Octubre 2019	Sitio San Pablo de Tarugo	Fomentando un programa de precios de compra justos	\$ 100.00	Programa efectuado	Resolución del programa
Convenio de inclusión de productores de la zona		Noviembre 2019		Asociando y fidelizando como proveedores a los pequeños productores	\$ 100.00	Inclusión de nuevos proveedores	Incremento de materia prima en inventarios de compra
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 300.00</b>		

**Cuadro 4.13.** Estrategia II.

**Elaborado:** Los autores.

**ESTRATEGIA:** Incrementar la producción de almidón de yuca con insumos de mayor calidad.  
**OBJETIVO:** Generar mayores índices de productividad en la empresa "San Pablo de Tarugo".  
**LÍNEA BASE:** Producción estable.  
**META:** Incrementar un 10% la producción de almidón de yuca.

WHAT (Qué)	WHO (Quien)	WHEN (Cuando)	WHERE (Donde)	HOW (Cómo)	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Planificar e incrementar el nuevo inventario con insumos de mayor calidad.	Gerencia	Enero 2020	Establecimiento "San Pablo de Tarugo"	Planear el abastecimiento del ciclo producción con insumos de mayor calidad.	\$ 120.00	Planificación del inventario	Evaluación de la planificación
Sociabilizar el plan de incremento de producción	Asistencia de gerencia	Febrero 2020		Comunicar y sociabilizar el plan con trabajadores que conforman el ciclo productivo	\$ 100.00	Integración interna de la empresa	Acuerdo para el incremento de la producción establecido
Incremento de la siembra	Agricultores	Enero- Junio 2020	Comunidades del sitio San Pablo de Tarugo	Determinar con los agricultores la cantidad de aumento del cultivo de yuca en el año	\$ 500.00	Incremento de siembra	Aumento de esquejes de yuca
Gestión del proceso de producción	Gerencia y trabajadores	Agosto 2020		Creación y aplicación de diagramas de producción	\$ 100.00	Manual físico del proceso	Verificación del proceso
Incrementar la producción	Gerencia y trabajadores	Agosto- Diciembre 2020	Establecimiento "San Pablo de Tarugo"	Impulsar la adquisición de insumos mejorados y aprovechar la ampliación de las instalaciones del ciclo productivo	\$ 2,000.00	Incremento de ventas, comercialización, distribución y controles.	Crecimiento productivo sustentable (30% )
Crear un fondo de capital	Gerencia	Diciembre 2020 - En adelante		Fondo de capital para eventualidades adversas	\$ 100.00	Aumento de capital en reserva	Fondo de reserva
Almacenamiento de producción	Trabajadores	Enero- Mayo 2021		Almacenar en el área de bodega	\$ 500.00	Reserva de almidón	Utilizar la capacidad total de bodegas
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 2,920.00</b>		

**Cuadro 4.14.** Estrategia III.

**Elaborado:** Los autores.

**ESTRATEGIA:** Fomentar la investigación y desarrollo para la gestión de nuevas plazas de distribución.

**OBJETIVO:** Añadir nuevas plazas de distribución

**LÍNEA BASE:** Distribución en Manabí y Guayas

**META:** Incrementar nuevas plazas.

WHAT (Qué)	WHO (Quien)	WHEN (Cuando)	WHERE (Donde)	HOW (Cómo)	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Investigación de nuevos nichos		Octubre- Noviembre 2020		Investigación de nuevos mercados	\$ 500.00	Catálogo de nuevas plazas	Nichos de mercado seleccionados
Desarrollo de un sistema de distribución para alcanzar las nuevas plazas	Gerencia	Diciembre 2020	Diferentes sitios del Ecuador	Aplicar un sistema de distribución	\$ 80.00	Sistema de distribución (modificado)	Hojas de ruta (Modificadas)
Fortalecer la marca	Gerencia	Diciembre 2020 - En adelante		Ofreciendo el producto a nuevos mercados	\$ 1,000.00	Incremento de la comercialización y distribución del producto.	Aumento de nuevas plazas
<b>TOTAL</b>					\$ 1,580.00		

**Cuadro 4.15.** Estrategia IV.

**Elaborado:** Los autores.

**ESTRATEGIA:** Incluir el desarrollo organizativo como eje para el crecimiento interno de la empresa.

**OBJETIVO:** Mejorar el ambiente administrativo de la empresa

**LÍNEA BASE:** Administración empírica.

**META:** Gestionar la nueva filosofía organizacional.

WHAT (Qué)	WHO (Quien)	WHEN (Cuando)	WHERE (Donde)	HOW (Cómo)	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Promover la misión y visión de la empresa	Gerencia	Enero 2021		Integrando actividades y participación organizativa en base a la misión y visión	\$ 100.00	Integración participativa organizacional	Empleados con conocimientos acerca de la misión y visión de la empresa
Adecuar políticas industriales y organizativas en cada área del establecimiento	Gerencia	Febrero 2021	Establecimiento "San Pablo de Tarugo"	Crear políticas o directrices para cada área del ciclo productivo	\$ 100.00	Políticas establecidas	Carteles de identificación
Establecer la nueva filosofía interna en la empresa.	Gerencia y trabajadores	Marzo 2021		Emplear las nuevas directrices organizacionales influenciadas en la misión, visión y valores.	\$ 100.00	Filosofía corporativa (Establecida y modificada)	Prácticas organizacionales
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 300.00</b>		

**Cuadro 4.16.** Estrategia V.

**Elaborado:** Los autores.

**ESTRATEGIA:** Implementar el pensamiento estratégico que permita identificar y solucionar problemas a corto y largo plazo

**OBJETIVO:** Desarrollar habilidades gerenciales y diseñando bajo la marcha.

**LÍNEA BASE:** Habilidades gerenciales básicas.

**META:** Fomentar el pensamiento estratégico dentro de la empresa.

WHAT (Qué)	WHO (Quien)	WHEN (Cuando)	WHERE (Donde)	HOW (Cómo)	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Capacitar al personal para la resolución de riesgos	Gerencia	Abril 2021		Efectuar charlas sobre la medición de riesgos laborales	\$ 150.00	Selección del capacitador	Charlas efectuadas
Diseñar proyecciones a futuro	Gerencia	Mayo 2021	Establecimiento "San Pablo de Tarugo"	Diseñar proyecciones que permitan medir riesgos y oportunidades (Capacitaciones y asesoramiento)	\$ 300.00	Selección del capacitador	Charlas efectuadas
Planear acciones para solucionar problemas a corto y largo plazo	Gerencia y trabajadores	Junio 2021 - En adelante		Plantear acciones que solucionen problemas	\$ 100.00	Cumplimiento de metas	Crecimiento operativo sostenido.
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 550.00</b>		

**Cuadro 4.17.** Estrategia VI.

**Elaborado:** Los autores.

**ESTRATEGIA:** Impulsar la marca del producto con actividades promocionales de marketing.  
**OBJETIVO:** Incrementar el movimiento publicitario y el acercamiento al cliente altamente potencial.  
**LÍNEA BASE:** Escasa publicidad.  
**META:** Desarrollar actividades promocionales.

WHAT (Qué)	WHO (Quien)	WHEN (Cuando)	WHERE (Donde)	HOW (Cómo)	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Publicidad radiofónica	Asistencia de gerencia	Agosto 2021- En adelante	Radio (emisoras locales)	Divulgar contenido promocional en programas de radio de medios locales	\$ 1,460.00 anual	Anuncios radiales	Publicidad en programa de radio
Elaboración de logotipo	Gerencia	Septiembre - Octubre 2021		Contratación de un diseñador gráfico certificado	\$ 180.00	Logotipo característico de la empresa	Logotipo en los productos y vehículos de la Empresa
Elaboración de slogan comercial	Gerencia	Noviembre 2021	Establecimiento "San Pablo de Tarugo"	Diseñar el slogan que identifique el producto	\$ 200.00	Slogan en la marca de la empresa	Lema comercial en los productos, vehículos y marca de la empresa
Publicidad en redes sociales	Asistencia de gerencia	Diciembre 2021 - En adelante		Propaganda publicitaria con el logotipo de la Empresa	\$ 50.00	Anuncios web	Contenido publicitario (YouTube, Facebook, Twitter)
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 1,890.00</b>		

**Cuadro 4.18.** Estrategia VII.

**Elaborado:** Los autores.

**ESTRATEGIA:** Garantizar un proceso productivo con valor agregado y reconocimiento de calidad.  
**OBJETIVO:** Posicionar el producto propio en el sector.  
**LÍNEA BASE:** Proceso productivo sofisticado.  
**META:** Obtener certificados de calidad.

WHAT (Qué)	WHO (Quien)	WHEN (Cuando)	WHERE (Donde)	HOW (Cómo)	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Actividades para el manejo operacional.	Gerente y trabajadores	Enero 2022- En adelante		Evaluación del manejo operacional de los procesos y satisfacción del cliente.	\$ 100.00	Mantenimiento constante de maquinaria	Equipos y maquinaria en perfecto estado
Formalizar el sistema de calidad (5S)	Gerencia	Marzo -Mayo 2022		Modelo de gestión 5s para la calidad agroindustrial	\$ 500.00	Programa integrado al ciclo productivo	Modelo de gestión de calidad aplicado
Mejora continua	Gerente y trabajadores	Junio 2022 - En adelante		Sistema de gestión de calidad	\$ 100.00	Tiempos reducidos, costos reducidos	Proceso productivo sin demoras
Medir los índices de calidad del producto elaborado	Trabajadores	Junio 2022	Establecimiento "San Pablo de Tarugo"	Adquirir equipos que permitan medir los niveles de calidad del producto elaborado	\$ 150.00	Compra de equipos	Facturas físicas y funcionamiento de equipo
Completar formularios y requisitos para certificación de calidad	Gerencia	Julio - Agosto 2022		Cumplimiento de requisitos	\$ 50.00	Formularios y requisitos completos	Formalización de formularios y requisitos
Solicitud del sello de la calidad INEN Ecuador	Gerencia	Septiembre 2022		Cumplimiento de requisitos	\$ 200.00	Solicitud tramitada	Solicitud aprobada
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 1,100.00</b>		

**Cuadro 4.19.** Estrategia VIII.

**Elaborado:** Los autores.

**ESTRATEGIA:** Afianzarse como la elaboradora de almidón de yuca más importante del sector  
**OBJETIVO:** Posicionar la empresa dentro de la región  
**LÍNEA BASE:** Gran productora y comercializadora de almidón de yuca.  
**META:** Ser líder en producción de almidón de yuca.

WHAT (Qué)	WHO (Quien)	WHEN (Cuando)	WHERE (Donde)	HOW (Cómo)	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Consecución de estrategias de crecimiento productivo	Asistencia de gerencia	Septiembre 2022		Evaluación y alcance de estrategia	\$ 50.00	Incremento de la producción durante los tres últimos años	Alto índice crecimiento productivo sustentable
Aplicación de estrategias de fortalecimiento interno	Asistencia de gerencia	Octubre - 2022		Filosofía corporativa modificada	\$ 50.00	Desempeño laboral efectivo	Actividades organizacionales establecidas
Implementación de modernos equipos	Gerencia	Octubre - 2022	Establecimiento "San Pablo de Tarugo"	Adquisición de equipos y maquinaria moderna (Usando Fondos de capital)	\$ 2,000.00	Compra de equipos y maquinaria	Facturas y adecuación de nuevo equipo
Alcance de estrategia de fortalecimiento competitivo	Gerencia	Noviembre - 2022		Incrementar la cantidad y calidad de compradores 100% fidelizados	\$ 50.00	Índices de competitividad en la región	Ser primero en los niveles de competitividad en la región
Alcance de estrategia de supervivencia empresarial	Gerencia	Diciembre - 2022		Mantenerse activa y participativamente dentro del mercado y explorar nuevos	\$ 50.00	Empresa en completo funcionamiento	Empresa Activa (Producción, ventas, organización y administración)
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 2,200.00</b>		

**Cuadro 4.20.** Estrategia IX.

**Elaborado:** Los autores.

## **FASE 4. SE PROPUSÓ UN PLAN ESTRATÉGICO APLICABLE EN LA EMPRESA SAN PABLO DE TARUGO.**

Dentro de lo que comprende esta última fase se propone implementar la aplicación de un sistema de control que se utilice en la ejecución de las estrategias planificadas con el fin de verificar si esta se ha cumplido o si en algún caso han presentado inconvenientes o demoras en su desarrollo.

### **4.4.1 PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL CICLO DEMING**

Como se mencionaba anteriormente el ciclo Deming es una metodología efectuada para la mejora continua de larga trayectoria orientada a los procesos dentro de una organización.

Con la aplicación del ciclo Deming se pretende cambiar la estructura operativa para la consecución de las estrategias ya planificadas y por consiguiente para mejorar el rendimiento en los procesos continuamente, lo cual a su vez crea un círculo perpetuo de mejora en el desarrollo de bases estratégicas, procesos productivos y actividades gerenciales. El ciclo PHVA como también es conocido por sus siglas Planear, Hacer, Verificar y Actuar las cuales se detallan a continuación:

#### **4.4.1.1. PLANEAR**

Para gestionar un crecimiento empresarial a futuro siempre debe existir la formulación anticipada de sucesos, es decir, la planeación en la cual se estudia el entorno, el presente, los cambios futuros y factores que influyen de manera positiva y negativa a la proyección que se estima. Por lo tanto planear siempre será el primer paso que fortalece las bases de una buena administración y que permite evitar errores que pueden tener efectos drásticos en la gestión de procesos estratégicos dentro de la pequeña empresa.

El plan operativo conlleva la planeación de los objetivos estratégicos que se desean alcanzar, así como las estrategias y actividades que permitirán el logro de dichos objetivos.

Este plan operativo se encuentra empleado en un lapso de cuatro años que está compuesto de nueve estrategias medibles y cuantificadas con el objeto de involucrar las áreas empresariales hacia una visión en común enfocada en el crecimiento productivo sustentable, desarrollo organizacional y supervivencia empresarial.

#### **4.4.1.2. HACER**

Dentro de lo que comprende la esfera progresiva del ciclo Deming “Hacer” no es más que la puesta en marcha de todo lo antes ya planificado. Esto se deduce en la práctica o el accionar de cada una de las actividades planeadas en el plan operativo con el fin de lograr la meta planteada plasmando el desarrollo de la estrategia y concibiendo los resultados esperados.

Este apartado es de gran importancia para el crecimiento que pretende tenga la pequeña empresa, las actividades deben ser ejecutadas en base a lo estipulado y conjuntamente con el desarrollo planeado.

1. Ampliar el establecimiento físico de la empresa San Pablo de Tarugo.
2. Gestionar convenios con productores de yuca para solventar la producción.
3. Incrementar la producción de almidón de yuca con insumos de mayor calidad.
4. Fomentar la investigación y desarrollo para la gestión de nuevas plazas de distribución.
5. Incluir el desarrollo organizativo como eje para el crecimiento interno de la empresa.
6. Implementar el pensamiento estratégico que permita identificar y solucionar problemas a corto y largo plazo.
7. Impulsar la marca del producto con actividades promocionales de marketing.
8. Garantizar un proceso productivo con valor agregado y reconocimiento de calidad.
9. Afianzarse como la elaboradora de almidón de yuca más importante en el sector.

#### **4.4.1.3. VERIFICAR**

Verificar consiste en evaluar el desempeño de cada una de las actividades realizadas las cuales deben efectuarse acorde a los indicadores expuestos y a los participantes establecidos. La importancia de verificar radica en que el plan operativo debe seguir el curso planeado en los periodos detallados para evitar contratiempos y malas gestiones. Cada una de las estrategias fue adaptada a la etapa en la que su accionar será mucho más productiva, no obstante la verificación se efectúa para mejorar las vías de aprendizaje estratégico de los operarios, lo cual a su vez permita crear una atmosfera de desarrollo operativo organizacional que se vea trasladado en cada uno de las áreas de la empresa.

Mediante la verificación se determinan aquellos acontecimientos que cambian el desarrollo planeado de los eventos, al mismo tiempo que se establecen si estos problemas generan grandes cambios, en la siguiente fase del ciclo se buscan los métodos que permitan deducir si estos eventos pueden ser identificados como solventados, controlados o poco posibles de evitar.

#### **4.4.1.4 ACTUAR**

Mientras la fase de verificar consiste en chequear el proceso ordenado que lleva el plan operativo ya sea con resultados planeados o con eventos que producen alteraciones en curso normal del plan. La fase de actuar incluye acciones de toma de decisiones para la mejora del rendimiento, enfocadas en la corrección de desviaciones, capacitaciones en caso de ser necesarios y estandarización activa de los procesos.

La metodología del ciclo Deming debe ser implementada en la ejecución del plan operativo, independientemente de los resultados obtenidos se deben monitorear constantemente la extensión del plan comparando lo planeado con los beneficios, buscando la mejora progresiva.

# CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1. CONCLUSIONES

- San Pablo de Tarugo es una pequeña empresa impulsadora del crecimiento constante en la producción y comercialización del producto de la zona como es la yuca, el estudio situacional reflejó que esta empresa cuenta con un pequeño sistema industrializado y una buena estructura de inocuidad que ha facilitado la producción del almidón de yuca con calidad, sumando clientes que ven a este producto como una oportunidad generadora de fuente de ingreso.
- Se realizó la evaluación del entorno de la pequeña empresa, mediante las matrices efectuadas, teniendo como resultado con mayor incidencia negativa la administración empírica dentro de los factores internos ya que las habilidades organizacionales son básicas, sin embargo los procesos productivos tecnificados conforman parte de los aspectos positivos más relevantes, mientras que en el ámbito externo la competencia del sector y alza de los costos de adquisición de maquinaria son considerados los factores que dificultan el crecimiento progresivo.
- Se formuló estrategias claras, sólidas y sustentables con base en la aplicación de la matriz combinada Foda, destacándose entre ellas: incrementar la producción de almidón de yuca con insumos de mayor calidad; garantizar un proceso productivo con valor agregado y reconocimiento de calidad; fomentar la investigación y desarrollo para la gestión de nuevas plazas de distribución, las cuales se presentan en el plan operativo de manera ordenada.
- La propuesta de plan estratégico se presenta a través de un documento que contiene los resultados obtenidos en la investigación, el cual enfatiza en los puntos importantes que permiten la aplicabilidad de los objetivos y estrategias dentro de San Pablo de Tarugo.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Obtener información detallada del entorno de la organización, así como establecer factores que pueden ser fuentes de oportunidades y que de alguna manera deben ser aprovechados por los puntos fuertes para reducir o solventar aquellas debilidades presentadas, y evitar o mitigar amenazas que afecten el rendimiento progresivo.
- Desarrollar la evaluación de los factores internos y externos es una parte esencial para un crecimiento proactivo, por lo tanto es recomendable la fabricación de matrices que permitan exponer de manera objetiva y enumerada los aspectos en los que debe prestar verdadera atención la organización, lo cual da como apertura a la orientación de esfuerzos para la resolución de problemas que debilitan la empresa.
- Ejecutar de manera ordenada cada una de las estrategias formuladas en la matriz combinada Foda con sus respectivos objetivos a alcanzar anualmente, con el fin de garantizar el crecimiento progresivo y la supervivencia productiva.
- Aplicar el documento de Plan Estratégico que comprende el estado actual de la pequeña empresa, además de aquellos lineamientos para el desarrollo de las estrategias que enrumben a la organización al crecimiento y a la supervivencia que se desea alcanzar a futuro.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abata, P. 2013. PE 2013-2016 Para La Dirección Provincial De Educación Hispana Provincia Del Napo. Quito, Ecuador. Tesis Maestría. P, 10-13. Recuperado de: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/7978/1/T-ESPE-047578.pdf>
- Aita, R. 2016. Aplicaciones de lógica difusa para planear en tiempos de incertidumbre Ingeniería Industrial. Lima, Perú. P. 122. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3374/337450992006.pdf>
- Alvarado, L; Aguilar, A; Cabral, A; Alvarado, T; De la Cruz, I. 2014. Implementación de un sistema de planeación estratégica, balance scorecard en la S.P.R.: nueva alianza de agricultores. Torreón, México. Revista Mexicana de Agronegocios. P, 901. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/141/14131514023.pdf>
- Ardiles, J. 2015. Estrategia competitiva y estrategias funcionales. España. Recuperado de <http://www.postgradofen.udd.cl/images/blog/20150823/20150823.pdf>
- Armijos, R. 2016. Investigación de mercado para la expansión del local de Comidas Rápidas El Monito. Machala, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/9068/1/ECUACE-2016-CI-DE00006.pdf>
- Astigarraga, E. 2016. Prospectiva estratégica: Orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. Revista Centroamericana de Administración Pública. P. 15. Recuperado de [http://prospectiva.eu/dokumentuak/Astigarraga-E\\_prospectiva\\_publication\\_ICAP\\_2016.pdf](http://prospectiva.eu/dokumentuak/Astigarraga-E_prospectiva_publication_ICAP_2016.pdf)
- Baena, G. 2014. Metodología de la investigación. México. Grupo Editorial Patria. P. 12. Recuperado de <http://www.editorialpatria.com.mx/pdffiles/9786074384093.pdf>
- Banco Central del Ecuador, 2018. (29 de marzo de 2018). Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>
- Barragán, M. 2014. Sinergia en planeación y administración estratégicas aplicada al sector Agroindustrial. México. Tesis maestría. P. 21. Recuperado de <http://repositorio.uaaan.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/7545/BARRAGAN%20FRANCO%20MAR%20ISABEL%20TESIS.pdf?sequence=1>
- Bernal, J. 2013. Ciclo PDCA: El círculo de Deming de mejora continua. Recuperado de <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>
- Boletín Técnico IPC No. 06-2018 Recuperado de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Junio-2018/boletin\\_tecnico\\_06-2018.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Junio-2018/boletin_tecnico_06-2018.pdf)

- Buitrón, J. 2016. Herramientas análisis contexto MEFI MEFÉ. Recuperado de <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>
- Canós, L; Pons, C; Santandreu, C. 2015. Estrategias de Innovación. España. P, 2. Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/53255/Estrategias%20de%20innovacion.pdf?sequence=1>
- Carvajal, L. 2013. El método inductivo de investigación. Recuperado de <http://www.lizardo-carvajal.com/la-induccion-como-metodo-de-investigacion-cientifica/>
- Castán, Y. 2014. Introducción al método científico y sus etapas. Recuperado de <http://www.ics-aragon.com/cursos/salud-publica/2014/pdf/M2T00.pdf>
- Castellanos, L. 2015. Estrategia y Planificación Estratégica. Maracaibo, Venezuela. Ediciones LC. P, 34. Recuperado de <https://lcestrategia.files.wordpress.com/2015/11/estrategia-y-planificacic3b3n-estratic3a9gica-luis-castellanos.pdf>
- Cegarra, J. 2012. Los métodos de investigación. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos. P, 83. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?id=YROO\\_q6-wzgC&printsec=frontcover&dq=m%C3%A9todo+inductivo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi\\_w-qWo\\_jdAhVSw1kKHTfSDAcQ6AEIJTAA#v=onepage&q=m%C3%A9todo%20inductivo&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=YROO_q6-wzgC&printsec=frontcover&dq=m%C3%A9todo+inductivo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi_w-qWo_jdAhVSw1kKHTfSDAcQ6AEIJTAA#v=onepage&q=m%C3%A9todo%20inductivo&f=false)
- Chiavenato, I. 2001. Administración, proceso administrativo. Editorial Mc Graw Hill 3ª. Ed. P, 56. Recuperado de <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6646/3/615.1-A973d-Capitulo%20II.pdf>
- Chuquispuma, E. 2013. La encuesta como herramienta en la investigación cuantitativa. La Habana, Cuba. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/192138131/Articulo-Cientifico-La-Encuesta-Autora-Evelin-Chuquispuma-Lizarbe>
- Cambios en el pago del IR. (08 ene 2018). Diario La Hora. Recuperado de <https://www.lahora.com.ec/noticia/1102126881/cambios-en-el-pago-del-impuesto-a-la-renta>
- Comas, R; Nogueira, D; Medina, A. 2014. El control de gestión y los sistemas de información: propuesta de herramientas de apoyo. La Habana, Cuba: Vol. 35. Ingeniería Industrial. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362014000200009](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000200009)

- Contreras, E. 2013. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Colombia. Pensamiento & gestión. Universidad del Norte. P, 154. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/646/64629832007/>
- Correa, C; Sugahara, C; Rodrigues de Sousa, J. 2015. Estrategia empresarial e innovación tecnológica de las industrias. Rosario, Argentina. P, 66. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/877/87742317005.pdf>
- Cuellar, M. 2018. 5W2H para la planificación: ¿Qué es y cómo se hace?. Recuperado de <https://ingenioempresa.com/5w2h/>
- David, F. 2013. Conceptos de Administración Estratégica. México. Pearson Educación. 14ta Ed. P, 5,6, 13, 83, 176. ISBN 978\_607\_32\_1577\_0
- Díaz, L; Torruco, U; Martínez, M; Varela, M. 2013. La entrevista, recurso flexible y dinámico. Revista Investigación en Educación Médica. Vol. 2. Núm. 7. P, 163-166. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Duval, I. 2013. Misión, visión y valores. Conceptos fundamentales para el buen desarrollo de una empresa. Recuperado de <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/mision-vision-y-valores-conceptos-fundamentales-para-el-buen-desarrollo-de-una-empresa>
- El producto interno bruto de Ecuador crecerá 25% en 2018. (17 de abril de 2018). El ciudadano. Recuperado de <http://www.elciudadano.gob.ec/el-producto-interno-bruto-de-ecuador-crecera-2-5-por-ciento-en-2018/>
- Fedesiba (Federación de desarrollo para de Sierra Grande-Tierra De Barros) 2015. Recuperado de <https://www.fedesiba.com/docs/files/391-2-ana769lisis-f-v02.pdf>
- Fernández, S; Rosales, M. 2014. Administración educativa: la planificación estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología, su impacto en la educación. Buenos Aires, Argentina. P, 10. Recuperado de <file:///C:/Users/HP/Downloads/1582.pdf>
- Ganga, F; Ramos E; Leal, A y Pérez, K. 2015. Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental. España, Portugal. P, 137. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/280/28037734012/>
- García, T; Cano, M. 2014. El foda: una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones. P. 98. Recuperado de <http://www.munizlaw.com/Productos/Alerta-Legal/Comer-ext/2014/fodalectura.pdf>
- Garrido, J. 2013. Las estrategias competitivas de las micro y pequeñas empresas detallistas ante la gran distribución. Barcelona, España. P. 27-50. Recuperado de

[http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/104512/Tesi\\_Jordi\\_Garrido.pdf?sequence=1](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/104512/Tesi_Jordi_Garrido.pdf?sequence=1)

Gisbert, R. 2016. Plan estratégico Indetruck. España. P. 14-19. Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/60880/Binder1.pdf?sequence=4>

Hernández, N. 2015. Análisis Foda. MX. Recuperado de <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/31387/secme-18588.pdf?sequence=1>

Ibarra, M; González, L; Demuner, M. 2017. Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. México. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-69612017000100107&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-69612017000100107&script=sci_arttext)

Kotler, P. Y Armstrong, G. 2012. Marketing. México. Pearson Educación. 14 ed. P. 70-81. Consultado, 22 de nov. 2017.

Lantares Solutions. 2017. Diez Claves para Definir tu Estrategia Corporativa de Gestión de Datos. Recuperado de [https://cdn2.hubspot.net/hub/273205/file-463891574-pdf/Content/Ebooks/TOFU\\_Gesti%C3%B3n\\_de\\_la\\_Informaci%C3%B3n/Lantares\\_-\\_10\\_Claves\\_estrategia\\_gesti%C3%B3n\\_de\\_la\\_informaci%C3%B3n.pdf?t=1490973591858](https://cdn2.hubspot.net/hub/273205/file-463891574-pdf/Content/Ebooks/TOFU_Gesti%C3%B3n_de_la_Informaci%C3%B3n/Lantares_-_10_Claves_estrategia_gesti%C3%B3n_de_la_informaci%C3%B3n.pdf?t=1490973591858)

Latham, A. 2014. La importancia estratégica de la estrategia corporativa de una organización. Recuperado de <https://pyme.lavoztx.com/la-importancia-estrategica-de-la-estrategia-corporativa-de-una-organizacin-13007.html>

León, H. 2016. Gestión de la planificación estratégica para el desarrollo profesional docente. Costa Rica. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/22719/24139>

López, G. 2015. Planificación estratégica como herramienta de gestión, y su aplicación a la Empresa Sistemas Informáticos Castilla. P. 16. <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/17225/Gorka%20L%F3pez%20TFG.pdf;jsessionid=B8DC112C2996A1DC755DFC3F4C3E049A?sequence=1>

López, M. 2013. Planificación estratégica. Revista El Buzón de Pacioli. P, 14. Recuperado de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>

Luna, C. 2014. Administración Estratégica. México. Grupo Editorial Patria. P, 77-78. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HPHhBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=administracion+estrategica&ots=dqgKzeNyNz&sig=z-Q9\\_EF3Zg4SxZv5PzRXq4BilNw#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HPHhBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=administracion+estrategica&ots=dqgKzeNyNz&sig=z-Q9_EF3Zg4SxZv5PzRXq4BilNw#v=onepage&q&f=false)

- Maragno, S; De Souza, P; Lunkes, R. 2014. Misión institucional. Análisis de los principales elementos propuestos por Pearce II. Buenos Aires, Argentina. Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos. P, 467. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1807/180731336003.pdf>
- Martínez, I. 2015. Diseño de encuestas y cuestionarios de investigación. Editorial elearning. ISBN: 978-84-16492-06-0. España. P, 36.
- Martínez, J. 2013. Modelo de planeación estratégica: diseño para una institución de educación superior. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/tectzapic/2015/01/planeacion-estrategica.html>
- Mejía, C; Agudelo, I; Soto, O. 2016. Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. Cali, Colombia. Revista Estudios Gerenciales. P, 97. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21244782009>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. 2015. La Política agropecuaria ecuatoriana. P. 35, 105, 114, 346. Recuperado de <https://www.agricultura.gob.ec/la-politica-agropecuaria-ecuatoriana-hacia-el-desarrollo-territorial-rural-sostenible-2015-2025/>
- Ministerio de Industrias y Productividad. 2017. Estudios industriales MIPYME. Recuperado de [www.industrias.gob.ec/](http://www.industrias.gob.ec/)
- Monferrer, D. 2013. Fundamentos de marketing. Castellón, España. Tesis Ingeniería. P, 33. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>
- Montes, A. 2017. Matriz de Evaluación del Factor interno (MEFI). Recuperado de <https://chpeti20171915537.wordpress.com/2017/04/26/matriz-de-evaluacion-del-factor-interno-mefi/>
- Ortiz, B. Capó, J. 2015. 10 Pasos para desarrollar un plan estratégico y un business model canvas. P, 233. Recuperado de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2015/11/10-PASOS-PARA-DESARROLLAR-UN-PLAN-ESTRAT%C3%89GICO-Y-UN-BUSINESS-MODEL.pdf>
- Padilla, R. 2015. Fundamentos de la Planeación Estratégica. Recuperado de <https://actioncoach.com.mx/renepadilla/fundamentos-de-la-planeacion-estrategica/>
- Párraga, J y Solórzano, P. 2016. Diagnóstico de los riesgos laborales en los trabajadores del centro de acopio de almidón de yuca en el sitio tarugo. Ecuador. Tesis pregrado. Recuperado de <http://repositorio.esпам.edu.ec/bitstream/42000/343/1/TAE67.pdf>

- Peñaloza, M; González, M; Álvarez, J. 2015 Cooperación inter-empresarial como estrategia competitiva de las PYME del estado Mérida. Maracaibo, Venezuela. P, 403. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/280/28042299010.pdf>
- Pérez, M. 2016. Las áreas funcionales de la empresa. P, 288. Recuperado de <http://publicacionesdidacticas.com/hemeroteca/articulo/069027/articulo-pdf>
- Política Industrial del Ecuador 2016-2025. P, 14, 18, 62. Recuperado de <https://www.industrias.gob.ec/politica-industrial-del-ecuador/>
- Plan Nacional del Buen Vivir 2017-2021. Ecuador. P, 83. Recuperado de [www.planificacion.gob.ec/](http://www.planificacion.gob.ec/)
- Polo, R. 2014. Diseño de Plan Estratégico para la Constructora Rodríguez. Quito, Ecuador. Tesis Maestría. P, 245. Recuperado de <https://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/8221>
- Porter, M. 2015. Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México. Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wV4JDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=seleccion+de+estrategia&ots=mwrBicT0hz&sig=fE7vhAPDSpSL5GN9S715P3FuPdo#v=onepage&q=seleccion%20de%20estrategia&f=false>
- Prieto, J. 2013. Investigación de mercado. Ecoe Ediciones, ISBN 978-958-648-986-7. P, 79. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?id=xY\\_\\_AQAAQBAJ&pg=PA79&dq=ADMINISTRACION+ESTRATEGICA+MATRIZ+DE+PERFIL+COMPETITIVO&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwibv-mVwLXbAhVrVkkHZmwC\\_cQ6AEINTAD#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=xY__AQAAQBAJ&pg=PA79&dq=ADMINISTRACION+ESTRATEGICA+MATRIZ+DE+PERFIL+COMPETITIVO&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwibv-mVwLXbAhVrVkkHZmwC_cQ6AEINTAD#v=onepage&q&f=false)
- Ramos, M. 2017. El análisis interno en la gestión estratégica. Recuperado de <http://www.stratgia.com/blog/el-analisis-interno-en-la-gestion-estrategica>
- Reina, C. 2017. Plan Estratégico para la Bananera Rico. Ecuador. Tesis tercer nivel. P, 12-13. Recuperado de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3269/1/propuesta%20obtenccion%20del%20titulo.pdf>
- Rivera, D. 2015. Importancia del control interno en los negocios. México. Revista Vinculando. Recuperado de <http://vinculando.org/empresas/importancia-control-interno-negocios.html>
- Rodríguez, A. 2014. Análisis del entorno externo. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/analisis-entorno-externo.html>
- Rojas, F. 2014. Matriz Dofa. Colombia. Recuperado de <s0a4959fef8c3f7f1.jimcontent.com/download/version/1401199534/.../Matrices.pptx>

- Rojo, A. 2013. El círculo Deming o ciclo PDCA. Recuperado de <https://www.s bqconsultores.es/el-ciclo-de-deming-o-circulo-pdca/>
- Rojo, A; Molina, C. 2015. Metodología para el desarrollo de un programa integrador de servicio social comunitario: emprendiendo con valores. Medellín, Colombia. Revista Ciencias Estratégicas. Universidad Pontificia Bolivariana. P, 294. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1513/151350864010.pdf>
- Sablón, N; Hernández, A; Urquiaga, A; Acevedo, J; Bautista, H; Acevedo, A. 2017. Matriz de selección de estrategias de integración en las cadenas de suministro Ingeniería Industrial. La Habana, Cuba. P. 333. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360453131010.pdf>
- Sánchez, A. 2013. Visión estratégica la brújula en los negocios. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/meerron/2013/05/01/vision-estrategica-la-brujula-en-los-negocios/>
- Santos, G. 2015. Diseño y elaboración de un plan estratégico para una empresa que presta servicios de mantenimiento, venta de repuestos y accesorios para motocicletas en la ciudad de Quito, y la implementación de uno de sus objetivos. Caso: Motozone. Quito, Ecuador. Tesis Ingeniería. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/9275>
- Torres, Z. 2014. Administración Estratégica. MX. Grupo Editorial Patria. P, 11. Recuperado de <http://www.editorialpatria.com.mx/mobile/pdf/files/9786074380026.pdf>
- Thompson, A; Peteraf, M; Gamble, J; Strickland, A. 2012. Administración Estratégica. Casos y Teorías. Décimo Octava Edición McGraw-Hill. P, 26, 27, 37, 43, 44, 168, 169. ISBN 978-607-15-0757-0.
- Trías, M; González, P; Fajardo, F. Flores, L. 2011. Las 5 W + H y el ciclo de mejora en la gestión de procesos. UR. Laboratorio Tecnológico del Uruguay. P, 22. Recuperado de: [ojs.latu.org.uy/index.php/INNOTEC-Gestion/article/download/5/4/](http://ojs.latu.org.uy/index.php/INNOTEC-Gestion/article/download/5/4/)
- Zambrano, J. 2016. Evaluación de la influencia de actividades productivas del cultivo yuca, en la calidad del suelo, comunidad San Pablo de Tarugo. Ecuador. Tesis pregrado. Recuperado de <http://repositorio.es pam.edu.ec/bitstream/42000/290/1/TMA91.pdf>

# **ANEXOS**

## ANEXO 1. GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevista para obtener información de la situación actual de la pequeña empresa “San Pablo de Tarugo”.

1. ¿Qué tiempo lleva en funcionamiento?
2. ¿Cuenta objetivos planteados para el crecimiento empresarial?
3. ¿Está cumpliendo con los objetivos planteados?
4. ¿Cuál es la posición competitiva?
5. ¿Con qué recursos físicos o maquinaria cuenta?
6. ¿Con qué número de personal cuenta?
7. ¿Cómo se miden los resultados?
8. ¿Cuál es el nivel tecnológico?
9. ¿Cómo es el ambiente y la estructura organizacional de la pequeña empresa?
10. ¿Cuenta con una misión?
11. ¿Cuenta con una visión?
12. ¿Cuáles son los valores organizacionales?
13. ¿Cuál es el número de clientes con los que cuenta y cuales son aquellos clientes?
14. ¿Cuál se cree que es su competencia más fuerte?
15. ¿Posee manuales de procedimientos o descripción de cargos y funciones de forma escrita?

## ANEXO 2. CUESTIONARIO

Objetivo conocer el perfil del cliente de la empresa San Pablo de Tarugo.

### 1. Cómo conoció la empresa “San Pablo de Tarugo”. Por medio de:

- Sugerencias por otras personas
- Publicidad

### 2. Con qué frecuencia compra en la empresa “San Pablo de Tarugo”.

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- A veces
- Otras

### 3. Qué subproductos de la yuca compra con mayor frecuencia.

- Yuca entera
- Cascara de yuca
- Almidón de yuca

### 4. Por qué ha decidido comprar en la empresa.

- Por necesidad
- Gusto
- Precio
- Por disponibilidad
- Fidelidad
- Comentarios positivos
- Otros

### 5. Del 1 al 5 que tan bueno considera que son los productos de la empresa “San Pablo de Tarugo”.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

### 6. Le agrada la atención y distribución que ofrece la empresa “San Pablo de Tarugo”.

- Si
- No
- A veces

**7. Está satisfecho con los productos de su compra.**

- Si
- No
- A veces

**8. Qué tal ha sido su experiencia de compra.**

- Buena
- Regular
- Mala

**9. Qué dificultades tiene al momento de adquirir el producto.**

- No se lo encuentra en tiendas
- Dificultad de comunicación
- Transporte

**10. Cómo prefiere ponerse en contacto con la empresa.**

- Teléfono celular
- Teléfono convencional
- Correo
- Chat
- Otros

**11. Volvería a comprar en la empresa.**

- Sí
- No

**12. A quien recomendaría la empresa.**

- A un amigo
- A un familiar
- A un conocido
- No la recomendaría

### ANEXO 3. FOTOGRAFÍAS

