



Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Dirección de Posgrados Empresariales

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Elaboración de un Modelo de Planificación Estratégica Comercial en la
empresa PROSEMICA CIA. LTDA.**

AUTORES:

**ESTEBAN MAURICIO PÉREZ PÁEZ
NATALY RAQUEL MOLANO CÁRDENAS**

DIRECTOR:

Dr. Santiago Nájera

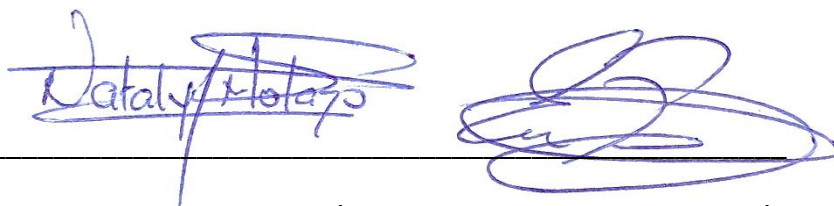
2020

Quito-Ecuador

CERTIFICACIÓN

Nosotros, ESTEBAN MAURICIO PÉREZ PÁEZ y NATALY RAQUEL MOLANO CÁRDENAS, declaramos que somos autores exclusivos de la presente investigación; y que ésta es original, es auténtica y personal. Para todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra exclusividad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



NATALY RAQUEL MOLANO CÁRDENAS, ESTEBAN MAURICIO PÉREZ PAÉZ

Yo, SANTIAGO NÁJERA, declaro que, en lo que yo personalmente conozco a los señores NATALY RAQUEL MOLANO CÁRDENAS y ESTEBAN MAURICIO PÉREZ PÁEZ, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténticas y personal.



PhD (c) SANTIAGO NÁJERA

DEDICATORIA

Esteban Pérez:

Quiero dedicar este proyecto a mis padres, a mis hermanos que me apoyaron durante toda la etapa de estudios de la maestría, que me brindaron fortaleza y su apoyo incondicional para culminar esta etapa en mi vida. Además, quiero dedicar este proyecto a PROESEMICA, para que sirva este trabajo para que perdure muchos años más, que le ayude a crecer y fortalecer sus cimientos.

Nataly Molano:

Esta tesis la dedico principalmente a Dios y con mucho amor a mi madre Gloria Cárdenas y Henry Molano, quienes confían al cien por ciento en mis capacidades y han sido mi soporte constante, apoyándome en mis estudios y ayudándome a alcanzar mis metas y objetivos, enseñándome que cada prueba en esta vida es un escalón para crecer y ser mejor persona ya que no es mejor persona el que más estudios tiene, sino el que sabe servir a la humanidad. A todas las personas que he tenido el gusto de conocer ya que indistintamente, me han ayudado a cumplir mis metas.

AGRADECIMIENTO

Esteban Pérez:

Este proyecto culminó gracias al esfuerzo de mis padres por crear este legado familiar, a su constante lucha, por darme una educación de primera, permitirme formar parte de esta gran empresa familiar y poder desarrollar mis conocimientos y aportar con el mismo ahínco en cada día de trabajo. A mis hermanos, que son los que comparten mi día a día y veo en ellos una fuente de inspiración. A mis amigos de la maestría que, con su conocimiento y experiencias, aportaron a que la maestría se vuelva no solo un lugar de clases, sino un lugar de compartir, de los cuales me llevo grandes amigos.

Nataly Molano:

Agradezco principalmente a Dios que me ha permitido contar con la sabiduría, como dice Proverbios 2:6 “Porque el Señor da la sabiduría; conocimiento y ciencia brotan de sus labios.”, al tesoro de mi vida, mi familia que me supo apoyar de diversas maneras, siendo mi soporte en cada actividad, en cada noche de estudios y compartiendo con mis amigos, gracias a su apoyo he podido conseguir la mejor herencia que hay en la vida, el conocimiento, sé que con ellos puedo contar siempre. A Santiago Nájera nuestro director de tesis que, gracias a sus conocimientos, hemos podido avanzar y aprender nuevos conceptos. A la universidad Internacional del Ecuador, que me supo dar la oportunidad de ampliar mis conocimientos y el poder también conocer a maravillosas personas. Siempre recordaré con mucho agrado la frase de nuestro querido Patricio Torres “da siempre tú milla extra”. Finalmente, a Esteban Pérez, mi compañero de tesis y gran amigo quien ha demostrado su calidad de persona en todo este tiempo para lograr culminar la presente tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2. FILOSOFÍA CORPORATIVA.....	4
1.3. PRODUCTOS.....	5
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.6. OBJETIVOS	7
1.6.1. Objetivo General.....	7
1.6.2. Objetivos Específicos	8
CAPÍTULO II.....	9
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	9
2.1.1. Importancia y beneficios de la Planificación Estratégica.....	9
2.1.2. Elementos	10
2.2. ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	11
2.3. METODOLOGÍAS COMPLEMENTARIAS	12
CAPÍTULO III	14
3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	14
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	14

3.2.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	14
3.3.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	15
3.3.1.	Población	15
3.3.2.	Muestra	16
3.3.3.	Técnicas	18
3.3.4.	Resultados de la aplicación de encuestas	18
CAPÍTULO IV		20
4.	PROPUESTA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	20
4.1.	DIRECCIONAMIENTO	20
4.1.1.	Visión	20
4.1.2.	Misión.....	20
4.1.3.	Valores y Código de ética.....	20
4.1.4.	Intereses Organizacionales	22
4.1.4.1.	Matriz de Intereses Organizacionales	22
4.2.	ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL	22
4.2.1.	Estructura del Sector.....	23
4.2.2.	Sectores Relacionados y de Apoyo	23
4.3.	ANÁLISIS PESTE	24
4.3.1.	Matriz Evaluación Factores Externos.....	25
4.4.	ANÁLISIS AMOFHIT	26
4.4.1.	Matriz de Evaluación de Factores Internos	26
4.5.	ANÁLISIS FODA	27

4.6. ESTRATEGIA GENERAL	31
4.7. MAPA ESTRATÉGICO.....	31
4.8. ASPECTOS TÁCTICOS Y OPERATIVOS	31
4.8.1. Objetivos a Corto Plazo.....	31
4.8.2. Acciones Específicas.....	34
4.8.3. Cronograma de Planificación	35
4.9. SEGUIMIENTO	36
4.9.1. Cuadro de mando integral	37
4.9.2. Seguimiento y Evaluación.....	41
CAPÍTULO V	43
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	43
5.1. CONCLUSIONES	43
5.2. RECOMENDACIONES.....	44
ANEXOS	46
Anexo 1. Misión y Visión	47
Anexo 2. Índices Financieros	48
Anexo 3. Ejemplo de producto de Pulpa de Fruta.....	49
Anexo 4. Organigrama de PROESEMICA	51
Anexo 5. Matrices	52
Anexo 6. Resultados encuestas.....	59
Anexo 7. Análisis PESTE.....	71
Anexo 8. Análisis AMOFHIT	75

Bibliografia..... 81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de actividades por industria de emprendimiento nuevos y establecidos.....	1
Tabla 2. Valores Empresariales	21
Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos	25
Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Internos	26
Tabla 5. Matriz FODA	28
Tabla 6. Objetivos	32
Tabla 7. Acciones Específicas	34
Tabla 10. Cuadro de Mando Integral.....	37
Tabla 11. Índices Financieros	48
<i>Tabla 12. Matriz Plan Estratégico</i>	<i>52</i>
Tabla 13. Matriz de Intereses Organizacionales.....	58
Tabla 14. Promedio de Ingresos Familiares Mensuales	59
Tabla 15. Lugar de Compras de Alimentos más Visitado.....	60
<i>Tabla 16. Lugar de Compras de Alimentos más Visitado</i>	<i>61</i>
Tabla 17. Consumo Mensual de Unidades de 500g de Pulpa de Fruta	62
<i>Tabla 18. Preferencia de Sabor de Pulpa de Fruta</i>	<i>64</i>
Tabla 19. Presentación de Preferencia.....	65
Tabla 20. Precio	66
Tabla 21. Factores que Influyen en la Compras	67
Tabla 22. Empaque de Preferencia	68
Tabla 23. Tipo de Presentación, Peso y Precio	69

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1. Motivación de los negocios.....	3
Figura 2. El Ciclo de Vida y la Cantidad de Emprendedores.....	4
Figura 3. Nivel Socio-económico.....	16
Figura 4. Cronograma de Planificación Estratégica	35
Figura 5. Cronograma de Acciones Específicas	36
Figura 6. Producto Pulpa de Fruta Comercial	49
Figura 7. Producto Pulpa de Fruta Industria.....	49
Figura 8. Producto Pulpa de Fruta HORECA	50
Figura 9. Organigrama.....	51
Figura 10. Promedio de Ingresos Familiares Mensuales	59
Figura 11. Lugar de Compras de Alimentos más Visitado	60
Figura 12. Consumo Mensual de Unidades de 500g de Pulpa de Fruta.....	62
Figura 13. Preferencia de Sabor de Pulpa de Fruta	63
Figura 14. Oferta de nuevos sabores de fruta	65
Figura 15. Presentación de Preferencia	65
Figura 16. Factores que Influyen en la Compras.....	67
Figura 17. Empaque de Preferencia.....	68
Figura 18. Mapa de Procesos.....	75

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

AMOFHIT: Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operación y Logística, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos, Sistemas de información y comunicaciones, y Tecnología, investigación y desarrollo.

ARCSA: Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria

D.M QUITO: Distrito Metropolitano de Quito

FEDEXPOR: Federación Ecuatoriana de Exportadores.

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

GEM: Global Entrepreneurship Monitor

HORECA: Hoteles, restaurantes, catering.

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

MAGAP: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.

MIO: Matriz de Intereses Organizacionales

NSE: Nivel Socio Económico

OCP: Objetivos de Corto Plazo

PESTE: Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico

ROE: Rentabilidad sobre el patrimonio

SRI: Servicios de Rentas Internas

RESUMEN

La presente investigación elabora un modelo de planificación estratégica comercial para la empresa PROESEMICA Cia. Ltda.

PROESEMICA Cia. Ltda es una empresa ecuatoriana que empezó sus actividades en el año 2010 a través de la marca Crisni, ofrecen pulpa de frutas al segmento Business to Business, sin embargo, la empresa actualmente desea ingresar al sector de grandes cadenas de autoservicios con el objetivo de consolidarse y ampliar su cartera de clientes a través del posicionamiento de sus productos; debido a esto, la aplicación del plan estratégico comercial permitirá tener una visión panorámica sobre el diseño, la estructura y dirección de la empresa a mediano y largo plazo. El resultado del plan, será la consecución de los objetivos planteados por la organización.

Las metodologías de investigación utilizadas son la metodología cualitativa y descriptiva, utilizando encuestas y recopilando datos acerca de la percepción del consumidor con relación al producto; con dicha información se elaboró un modelo de plan estratégico en el cual se realizó un FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), que muestra las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la organización, así como también se realizó el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal), para establecer un parámetro sobre los aspectos externos que pueden afectar o favorecer a la empresa y análisis AMOFHIT (Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas de información y Tecnología), a fin de mejorar las fortalezas y reducir o neutralizar las debilidades, estableciendo acciones correctivas que permitan reducir los impactos en la empresa.

Finalmente, la estrategia general muestra una dirección estratégica con objetivos a corto y largo plazo, aspectos tácticos y operativos y algunas acciones específicas, a fin de establecer una estrategia para la entrada de PROESEMICA en el sector de grandes cadenas de autoservicios.

Palabras Clave: Plan estratégico, cadenas de autoservicios, pulpa de fruta, investigación.

ABSTRACT

The present investigation elaborate a commercial strategic planning model for the company PROESEMICA Cia. Ltda.

PROESEMICA Cia. Ltda is an Ecuadorian company that started its activities in 2010 through the Crisni Brand, it offer fruit pulp to the Business to Business segment, however, the company currently wants to enter in the sector of large self-service chains with the aim of consolidating and expanding it's client portfolio through the positioning of it's products, due to this investigation, the application of the commercial strategic plan will allow the company to have a panoramic vision of the structure, design, and direction of the company in medium and long term. The result of this plan will be the achievement of the objectives set by the organization.

The research methodologies used are the qualitative and descriptive methodology, using surveys and collecting data about consumer perception of the product, with this information, a strategic model plan with SWOT (Strengths, Opportunities, Weaknesses, Threats), which shows the opportunities and threats of the environment and the strengths and weaknesses of the organization, as well as the PESTEL analysis (Political, Economic, Social, Technological, Ecological and Legal), to establish a parameter of the external aspects that may affect or favor the company and AMOFHIT analysis (Administration, Marketing, Operations, Finance, Human Resources, Information Systems and Technology), in order to improve strengths and reduce or neutralize weaknesses, establishing corrective actions that reduce the impact on the company.

Finally, the general strategy shows a strategic direction with short and long-term objectives, tactical and operational aspects and some specific actions, in order to establish a strategy for PROSEMICA's entry into the sector of the large self-service chains.

Key Words: Strategic plan, self-service chains, fruit pulp, research.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas pequeñas inician las operaciones basados en un concepto de negocio, que a lo largo del tiempo el crecimiento de la demanda es gracias a un excelente desempeño en el mercado, pero la falta de una planificación estratégica comercial no les permite consolidarse en el mercado debido a la falta de identificación de oportunidades y futuros riesgos que se presenten (Garcia, 2015). En la tabla 1 se observa que el comercio al por menor, hoteles y restaurantes representa el 65,9 % de los emprendimientos tempranos. En consecuencia, la falta de diversificación de los sectores económicos no permite tener una economía dinámica.

Tabla 1. Distribución de actividades por industria de emprendimiento nuevos y establecidos.

DISTRIBUCIÓN INDUSTRIA		TEA	Establecidos
Extractivo	Agricultura, silvicultura y pesca	5,0%	19,9%
	Minería y construcción	0,0%	0,3%
Transformación	Minería y construcción	0,3%	1,3%
	Manufactura	5,2%	9,1%
	Uso, transporte y almacenamiento	1,7%	7,3%
	Comercio al por mayor	6,1%	6,9%
Orientados a Negocios	Información y comunicación	1,2%	0,6%
	Intermediación financiera y bienes raíces	0,3%	0,6%
	Servicios profesionales	1,7%	2,2%
	Servicios administrativos	2,5%	0,9%
Orientados a Consumidores	Comercio al por mayor	3,2%	4,7%
	Comercio al por menor, hoteles y restaurantes	65,9%	39,7%
	Gobierno, saluda, educación y servicios sociales	5,7%	5,7%
	Actividades de servicio al consumidor	1,2%	0,6%

Fuente: Elaboración propia a partir de “Global Entrepreneurship Monitor”, 2015.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa PROSEMICA CIA. LTDA., en búsqueda de seguir creciendo en el mercado, quiere introducir nuevamente al sector de autoservicios su producto pulpa de fruta, y el presente trabajo propondrá una planificación estratégica con un enfoque comercial para introducir el mismo al mercado e identificar las variables para que el producto tenga una aceptación y comercialización adecuada.

El mercado de auto servicio es un sector no atendido por la empresa, y que luego de su inicio fallido, PROSEMICA decidió enfocarse en otras oportunidades de mercado. Por tal razón y al verse limitado en el crecimiento de lo que se conoce como “Business to Business” (comercio entre empresas), ve la necesidad de incursionar en el mercado de consumidores finales, con una estrategia viable y que le permita a la empresa tener un crecimiento sostenible.

Adicionalmente, al estar enfocado en el sector industrial, la marca no se vuelve conocida siendo una desventaja competitiva para la empresa. Es importante y atrayente para la misma, tener un objetivo claro de marketing que le permita entrar con un producto que dé a conocer la marca (“awareness”) y generando un valor identificable para el consumidor. En la figura 1 se analiza que las empresas establecidas como PROSEMICA CIA. LTDA., buscan diversificarse en un 48,8% por necesidad, y tan solo un 26,6% por una oportunidad de mejora. La empresa, según el Gerente General busca una oportunidad de mejora para PROSEMICA CIA. LTDA., y consolidarse en el mercado autoservicios.

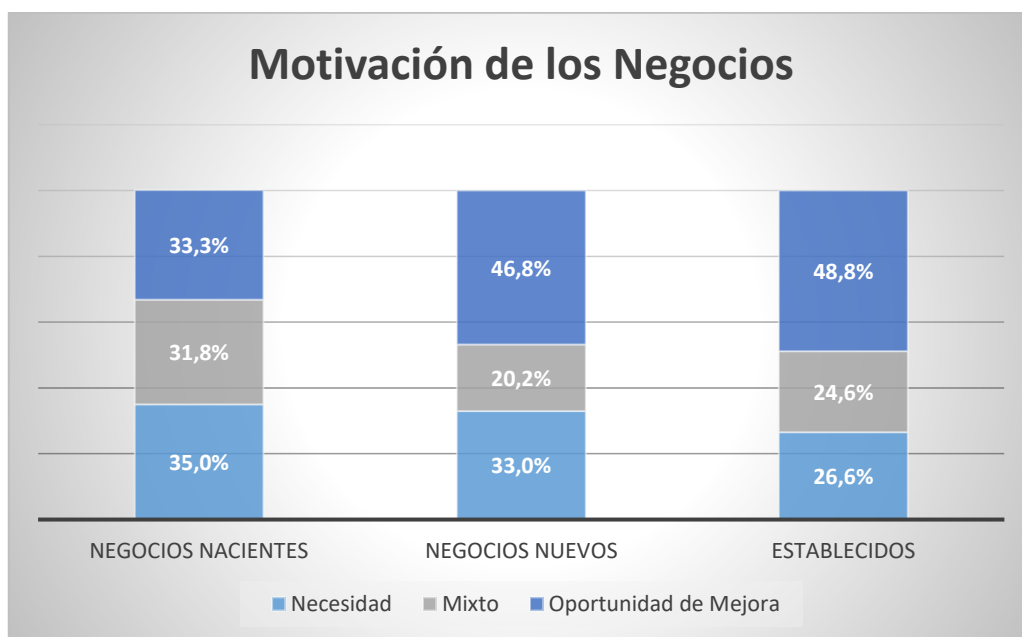


Figura 1. Motivación de los negocios.

Fuente: elaboración propia a partir de “Global Entrepreneurship Monitor”, 2015.

La empresa PROSEMICA CIA. LTDA., a través de su marca CRISNI, inició en el año 2010 como un proyecto de emprendimiento para vender pulpas de fruta a un mercado de autoservicios. En un inicio, el producto no tuvo la venta esperada, presentando cuantiosas pérdidas en sus primeros años. La administración en el año 2013 tuvo la decisión de cambiar el enfoque de la empresa y empezó a comercializar pulpa de fruta al mercado industrial, marcando un punto de inflexión en la compañía, teniendo un crecimiento en todas sus áreas desde aquella fecha. Como se observa en el siguiente gráfico tomado de “Global Entrepreneurship Monitor”, 2015, casi el 50% de los emprendimientos se quedan en el primer año, y únicamente el 11% superan los 9 años o más y ya como negocios establecidos.

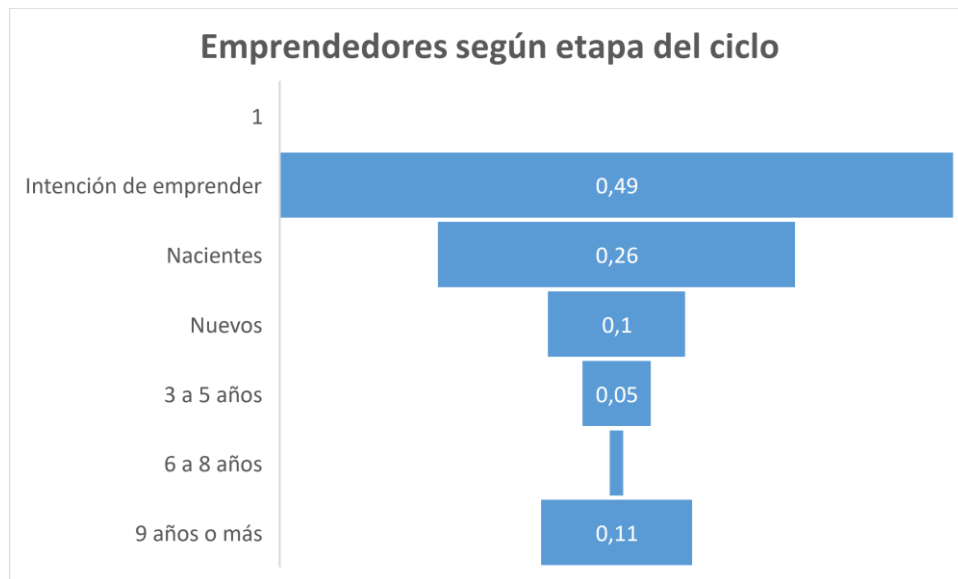


Figura 2. El Ciclo de Vida y la Cantidad de Emprendedores.

Fuente: elaboración propia a partir de “Global Entrepreneurship Monitor”, 2015.

PROESEMICA CIA. LTDA., es una compañía legalmente constituida bajo las leyes ecuatorianas, dedicado al Procesamiento y Comercialización de Pulpas de Fruta 100% natural. Su posicionamiento en el mercado nacional abarca las principales ciudades Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta y Galápagos, donde a través de una flota de camiones refrigerados cubren la demanda local a los diferentes mercados e industrias.

1.2. FILOSOFÍA CORPORATIVA

La empresa PROESEMICA CIA. LTDA., definió su visión y misión al arranque de operaciones. Se enfocó en convertirse en una empresa a nivel internacional, con una cartera de productos de calidad para exportar, con sistemas de calidad, talento humano basado en el mejoramiento continuo. En el Anexo 1 está la misión y la visión.

1.3. PRODUCTOS

Actualmente, PROESEMICA CIA. LTDA., se ha enfocado en el mercado HORECA y el mercado industrial, en función de los clientes que busca conseguir, focalizó su actividad en el desarrollo de productos para la línea industrial, ya que en este sector utilizan la pulpa de fruta como materia prima para la elaboración de nuevos productos. Además, la producción de jaleas, que son productos azucarados y concentrados, de igual manera son desarrollos que se lleva con los nuevos clientes. Finalmente, la pulpa de fruta comercial, empacada en fundas individuales es una fórmula estándar para el mercado HORECA con las diferentes frutas.

- 1) Pulpa de fruta comercial: Son productos empacados en bolsas de 100 gramos, 150 gramos, 500 gramos y 1000 gramos. Ver anexos.
- 2) Pulpa de fruta industrial: Son productos empacados en tanques de 200 kilogramos. Ver anexos.
- 3) Jaleas de frutas: Productos azucarados y concentrados, ideales como base para mezclar con productos lácteos. Ver anexos.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

PROESEMICA CIA. LTDA., en sus inicios incursionó en el mercado de autoservicio y debido a varios factores como precios altos para la comercialización, problemas en el empaque, propuesta de valor no aceptada por el mercado, la misma estuvo cerca del cierre, sin embargo, hoy en día es una empresa con ocho años de experiencia en la

industria “Business to Business” para lo cual la introducción del producto de pulpa de fruta permitirá abrir nuevos y potenciales mercados de una forma más sencilla.

La empresa PROESEMICA CIA. LTDA., con el objetivo de tener un constante crecimiento que sea sustentable, sostenible y de posicionamiento de su marca a nivel nacional busca la introducción de su producto pulpa de fruta en autoservicios, para esto, el plan estratégico definirá la factibilidad del producto y las características que el mismo debería tener.

PROESEMICA CIA. LTDA., al no tener una estrategia de venta definida para el mercado de auto servicios, ve la necesidad de establecer una estrategia apropiada, conociendo las preferencias que influyen en la decisión de compra, ya sea por preferencias de precios, empaque, canales de distribución, sabores, presentaciones de la clase media y media alta del Distrito Metropolitano de Quito que gustan de la compra de productos como pulpas de frutas en los autoservicios, es por esto que nace el presente proyecto para diseñar una estructura interna y una cadena de abastecimiento óptima que defina las funciones y mejorar procesos del departamento de venta para saber si el producto puede ser aceptado en el mercado, que sea un producto competitivo y que tenga una comercialización aceptable de acuerdo a la planificación y visión de la empresa.

1.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Pregunta de Investigación

- En el campo de ventas, ¿Cuál es la metodología más factible para la introducción del producto pulpa de fruta en el mercado retail ecuatoriano?

Problemas de Investigación

- ¿Qué factores (preferencias) se deben tener en consideración para comercializar la pulpa de fruta en un mercado “Business to Customer”?
- ¿Cuál es el plan que seguir para la introducción del producto en el mercado de autoservicios?
- ¿Cuáles son los procesos que se deben determinar para la producción, comercialización y distribución del producto pulpa de fruta?

1.6. OBJETIVOS

1.6.1. Objetivo General

Estructurar la planificación estratégica con un enfoque comercial para tener una adecuada introducción del producto pulpa de fruta en el mercado retail ecuatoriano.

1.6.2. Objetivos Específicos

- Determinar las preferencias del consumidor ecuatoriano que influyan en la compra de pulpa de fruta.
- Crear un plan comercial con el objetivo de introducir el producto en el mercado de autoservicios para pulpas.
- Analizar y proponer los procesos que se deben terminar para la producción, comercialización y distribución del producto pulpa de fruta.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Se usa la inteligencia de la organización que responda a las principales preguntas que ayude y beneficie al diseño, estructura y dirección de la institución o empresa, manteniendo una visión clara del panorama al que nos enfocaremos según lo que detalla (De la Cruz, 2010). Por otro lado, la estrategia permite entregar un valor único de los productos o servicios que se ofrecen como lo explica (Porter, 2008, p. 2). Tomado en cuenta lo expresado podemos establecer tres posiciones estratégicas en las cuales, “el posicionamiento basado en la variedad” (Porter, 2008, p. 7) en la cual se centra en un sentido económico donde la empresa puede mejorar la variedad del producto, el “posicionamiento basado en las necesidades” (Porter 2008, p. 8) donde establece que las empresas satisfacen las necesidades de los clientes basándose en las necesidades que éstas determinan. Finalmente, “el posicionamiento basado en el acceso” (Porter 2008, p. 9) donde a pesar de que las necesidades de las personas sean similares, depende mucho de la zona en donde las personas residan, las características del entorno y las actividades que las empresas empleen para llegar a formar parte de la comunidad (Porter, 2008, p. 11).

2.1.1. Importancia y beneficios de la Planificación Estratégica

El utilizar herramientas de medición que nos permita delimitar las metas y objetivos a alcanzar, nos ayuda a generar valor para el cliente y procura la satisfacción de los mismos, como lo estableció (Acero, Dirección Estratégica, 2010), mientras que para la

comprensión de la configuración de los procesos del negocio, sus fortalezas y debilidades, como lo establece (Medina, Nogueira, & Arielys, 2009) el determinar los procesos que necesitan ser mejorados, elimina las ineficiencias asociadas, complementando lo anteriormente indicado, (Christ, 2018) estableció que para prever las acciones a tomar en los momentos difíciles de la planificación, es importante tener una comunicación interna efectiva, la cual contribuye para empoderar al personal con las funciones que cada uno realiza. Sumado a lo anterior, se cree que la imaginación es un factor importante que también suma para generar una cadena de valor que mejora al producto para que se adapte a las necesidades del cliente, logrando así complementar una planificación estratégica óptima.

2.1.2. Elementos

En este sentido, para que la planificación estratégica sea efectiva, se debe establecer adecuadamente elementos que permitan que el proceso interactivo entre los factores externos e internos de la empresa (Restrepo, 2013) se encuentren relacionados para lograr alcanzar los objetivos planificados, ayudando a formular las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa (Roche, 2005) contando con diferentes herramientas que permitan que la planificación estratégica sea más adecuada y enfocada a la imagen que se quiere proyectar al cliente final, por otro lado, la misión de una organización, permitirá establecer los propósitos estratégicos y valores que se deben difundir al personal dentro de la empresa, orientando a todas las actividades que se realizan cotidianamente, mientras que la visión de la empresa permitirá el posicionamiento, donde los objetivos permiten que el futuro al que nos referimos sea atemporal, favoreciendo a que al momento de alcanzar los objetivos, se pueda continuar

hasta cumplir con nuevos objetivos a largo plazo. En este sentido, la visión se refiere a “qué quiero ser” (Espinosa, 2010), complementando a lo referido, (Yngrid Naime Velasquez, 2010) sugiere que los valores organizacionales son indispensables dentro de la planificación estratégica ya que permiten que se establezcan conductas definidas y permitidas por la empresa, logrando el alcance de los objetivos institucionales de manera adecuada y armónica produciendo así una simbiosis y/o cooperativismo entre la empresa y el trabajador y viceversa y considerando que las necesidades de los clientes son diversas por lo cual la empresa debe promover procesos de mejora empoderando a sus trabajadores lo cual impactará directamente en la productividad de la empresa, complementando con lo establecido por (Espinosa, 2010), estos son parámetros base para formar las creencias de la empresa, aspectos sobre los cuales se va a desarrollar la personalidad de los trabajadores y por lo general son formas de ser o modos de pensar de los dirigentes de las empresas, y sumando a todo esto los objetivos organizacionales como indica (Acero, Dirección Estratégica, sf), conllevará a que la misión y visión de la empresa se cumplan.

2.2. ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Contar con diferentes herramientas para la elaboración de un plan estratégico, colabora a que se mantenga una visión amplia sobre diferentes aristas que se quiere cubrir con estrategias firmes y efectivas; como lo indica (Rubio, 2013), estableciendo que una de las herramientas son las fuerzas de Porter, las cuales ayudan a identificar el poder de negociación de los clientes, de los proveedores, la amenaza de nuevos entrantes y la amenaza de los productos sustitutos en comparación con el nivel de competencia de la industria, por otro lado (Martínez & Milla, 2005) sugieren que los elementos

indispensables para la elaboración de un plan estratégico, se debe incluir la introducción, que indica los elementos principales del plan; la misión, visión y valores y el análisis de la situación actual de la empresa, estos elementos son fundamentales para la elaboración de una estrategia empresarial, ya que se asigna recursos, analizando las bases de la empresa y la cultura organizacional como lo indica (Alexis, 2019), esto fomenta conocer la estructura de la organización, como se encuentra el sector, los principales productos que se ofrecen y el perfil del cliente; adicionalmente, (Codjia, 2017) sostiene que el establecer una estrategia organizacional fomenta a que se realice un plan táctico para llevar acabo el cumplimiento de todos los parámetros analizados anteriormente, finalmente (Chapman, 2004) sostiene que para determinar los factores internos y externos de la empresa, se debe realizar un análisis PESTE en los que se considera analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos, comprendiendo así los ciclos del mercado, el posicionamiento que tiene la empresa o la dirección operativa con la que se quiere llegar. En resumen, un plan estratégico involucra varios elementos y herramientas que ayudan a la empresa para que pueda alcanzar sus diferentes metas futuras estableciendo estrategias que se adecuen al entorno externo.

2.3. METODOLOGÍAS COMPLEMENTARIAS

Al realizar un análisis de mercado potencial al que queremos atacar, considerando las fortalezas y debilidades, como lo establece (Chao, 2007) el determinar los factores Políticos, Económicos, Sociales, tecnológico, Ecológicos y los legales (PESTEL), se puede trazar un parámetro sobre los aspectos externos que pueden afectar o favorecer a la empresa, por otro lado (Gonzales, Tello, & Vega, 2017) nos indica que estos factores se deben complementar con los factores internos de la empresa en la cual se discurre que

el Análisis de la administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, sistemas de información y tecnología (AMOFHIT), permite que la empresa identifique las fortalezas para mejorarlas y de esta manera reduzca o neutralice las debilidades de áreas administrativas y gerenciales importantes a evaluar (Larios, 2016) integra que también se detecta los problemas y relaciones que tienen entre sí estableciendo acciones correctivas que permitan reducir impactos en la empresa a futuro, logrando cumplir con la visión de la empresa. Sin embargo, (Ponce, 2007) acota que dentro de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene una empresa, el análisis FODA integra el análisis macro de los factores internos y externos que se pueden encontrar permitiendo obtener una visión objetiva y más amplia de situación de la empresa como lo propone (Cafferri, 2016) quien también adiciona que complementa con las matrices de diagnóstico como la Matriz Rumelt, EFI y EFE con las cuales se presentarán respuestas que se adapten a los cambios del entorno externo e internos y que puedan o no ser críticos. Consolidando lo indicado anteriormente, las metodologías complementarias ayudan a evaluar de forma macro y micro todos los aspectos y posibles cambios que se puedan dar en externa e internamente con la empresa y su entorno.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La metodología es un conjunto de pasos que siguen un proceso investigativo, para ello es común referirse a la metodología como un conjunto de aspectos operativos indispensables en un determinado estudio (Cabesa, Andrade, & Torres, 2018).

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación abarca la investigación cualitativa descriptiva, la cual tiene la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases (Bernal, 2010). Dicha investigación es útil para reunir información y poder diseñar una propuesta de Planificación Estratégica Comercial, determinando los rasgos, características y preferencias a través de preguntas de investigación. El método cualitativo se enfoca en entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus rasgos principales y su comportamiento dinámico.

3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación se realizó bajo un diseño cualitativo. Para el enfoque cualitativo se utilizó herramientas como encuestas, herramientas que permitieron recopilar información que argumente el diagnóstico establecido. En la encuesta se utilizaron preguntas abiertas y cerradas que ayudaron a identificar características de los consumidores con relación a la compra de la pulpa de fruta.

En consecuencia, a la necesidad de la investigación, tendrá un diseño No Experimental, ya que no se manipulará ninguna variable, se obtendrán los resultados en el contexto real y en un determinado tiempo, para luego analizarlos.

3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de titulación utiliza una investigación cualitativa descriptiva, es decir, que se identifican rasgos o características que tiene el mercado objetivo en el análisis de compra de pulpa de fruta. Para entender el comportamiento se utiliza la herramienta de la encuesta, la cual a través de una serie de preguntas que ayuden a entender las preferencias de los consumidores, el porcentaje de personas que consumen pulpa de fruta y las razones por las cuales no consumen pulpa de fruta (Bernal, 2010).

3.3.1. Población

La población (N) para el presente trabajo de titulación se enfocará en el D. M. de Quito. La empresa PROESEMICA CIA. LTDA., desea conocer el comportamiento y las preferencias que tiene el consumo de la capital ecuatoriana para entender que producto se puede lanzar al mercado. La muestra (n) se enfoca en la parte de la población que se abstrae para entender el comportamiento de la población. La muestra representativa se tomará del Nivel Socio Económico Medio Típico y Medio Alto, siendo una representación del 34% según datos realizados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2011) se verificará que las personas encuestadas sean de dichos niveles socio económicos por el nivel de ingresos.

De esta población del nivel socioeconómico se realizará encuestas para determinar el porcentaje que consume pulpas de fruta. Esto se realizará debido a que no hay una fuente fidedigna que indica que porcentaje de la población consume pulpas de fruta en el D.M. Quito y en los niveles socioeconómicos mencionados anteriormente.

Una vez definido el porcentaje de personas que consumen pulpas de fruta, a dicho porcentaje se realizará las encuestas para definir las preferencias que influyen en el cliente para realizar la compra del producto.

3.3.2. Muestra

El estudio se centrará en el nivel socio económico más representativo que es el B y C+, que a consideración de PROESEMICA CIA. LTDA., es el mercado objetivo.

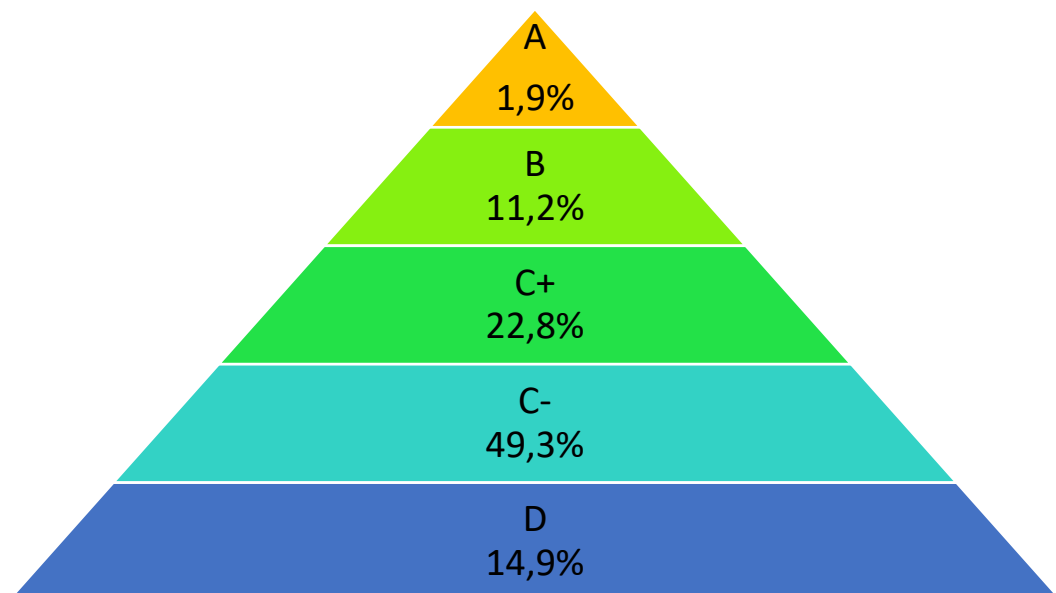


Figura 3. Nivel Socio-económico.

Fuente: elaboración propia a partir de (INEC, 2011)

Por lo tanto, la muestra final quedaría representada de la siguiente manera: (a) NSE B: 30 muestras con una ponderación de 11,2%; y (b) NSE C+: 60 muestras con una ponderación de 22,8%

De acuerdo con el Nivel Socioeconómico se determinó que el 34% es el mercado objetivo que va a encuestar, es decir, el NSE B y NSE C+.

Adicionalmente el mercado objetivo al que nos queremos enfocar es a personas en los rangos de edades de 20 a 60 años y que según el INEC (INEC, 2010) representa el 54% de la población.

Población de DM Quito = 2.239.191,00

NSE B y C+ = 34%

NIVEL SOCIOECONOMICO = 761.324,94

Edad de 20 a 60 años = 54%

POBLACIÓN = 411.116

Dónde:

n = tamaño de la muestra

N = 411.116

θ = nivel de confianza, al no tener su valor, se toma en relación con el 95% de confianza, que equivale a 1,96.

e = error máximo permitido 5% = 0,05.

P = probabilidad

q = coeficiente

$$n = \frac{\theta^2 \cdot p \cdot q \times N}{e^2(N - 1) + (\theta^2 \times p \cdot q)}$$

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 411.116}{0,05^2(411.116 - 1) + (1,96^2 \times 0,5 \times 0,5)}$$

$$n = 384$$

De la muestra identificada de 384 personas, se realizará dos encuestas para determinar las personas que sí consumen pulpa de fruta y las que no. Y de la información que se logre recopilar de los encuestados servirá para complementar el plan estratégico comercial de ventas.

3.3.3. Técnicas

En la actualidad hay diversas formas de recolección de información, a continuación, se detallan algunas (Bernal, 2010) (a) Encuestas; (b) Entrevistas; (c) Observación sistemática; (d) Escalas de actitudes; (e) Análisis de contenido; (f) Grupos focales y grupos de discusión; (g) Experimentos.

La encuesta es una técnica para la recopilación de datos cuantitativos de forma descriptiva.

3.3.4. Resultados de la aplicación de encuestas

De acuerdo con lo establecido anteriormente, se utilizó la herramienta de la encuesta para determinar las principales características de los consumidores de pulpa de fruta. En el anexo 7 se encuentra la encuesta. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

- Las personas en el NSE B y C+ prefieren comprar de 1 a 4 unidades de pulpas de frutas, dentro de su preferencia de pulpas de frutas, se destaca la mora, la guanábana, la naranjilla y la frutilla.
- Las personas prefieren una presentación de 500 gramos en su mayoría y estarían dispuestos a pagar entre USD 1,00 y USD 3,00.
- Dentro de las preferencias de consumo, las personas prefieren la calidad seguida del precio y que la pulpa de fruta sea congelada, que estén empacadas en funda o doypack.
- El lugar de compra preferido por los encuestados es el Supermaxi – Megamaxi, destacando la calidad del producto, el precio y que la pulpa de fruta esté congelada.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Una vez realizada la investigación de mercado para determinar las principales características de los consumidores, se ha logrado construir la planificación estratégica con un enfoque comercial, la cual, será una propuesta para que PROESEMICA CIA. LTDA., pueda ponerlo en práctica.

4.1. DIRECCIONAMIENTO

4.1.1. Visión

Ser una empresa líder en el mercado industrial e institucional y convertirnos en la mejor alternativa en el mercado doméstico e internacional.

4.1.2. Misión

Brindar soluciones de productividad y ser un aliado estratégico a través de desarrollos productos para la industria alimenticia a través de los diferentes canales de distribución.

4.1.3. Valores y Código de ética

Los valores en los que la empresa PROESEMICA CIA. LTDA. fundamenta su operación para el crecimiento empresarial son:

Tabla 2. Valores Empresariales

Valores	Descripción
Honestidad	PROESEMICA CIA. LTDA. promoverá los actos honestos.
Respeto para las personas y el medio ambiente	El personal que trabaja y tiene relación con PROESEMICA CIA. LTDA. será el centro de acción empresarial. Además, se promoverá un ser humano que crece integralmente bajo condiciones de respeto al medio ambiente.
Responsabilidad social	Promoverá la inclusión social y un desarrollo a las áreas agrícolas relacionadas con PROESEMICA CIA. LTDA..
Justicia	La empresa fomentará actos justos.
Lealtad	PROESEMICA CIA. LTDA. apoyará actos de lealtad hacia los valores de la organización.
Equidad	PROESEMICA CIA. LTDA. impulsará actos equitativos hacia sus empleados, proveedores y clientes.

Código de ética:

PROESEMICA CIA. LTDA., promoverá los siguientes principios éticos:

- El personal será honesto y generador de confianza.
- Respeto por los trabajadores, proveedores, clientes y demás personas que tienen relación con la empresa.
- Respeto al medio ambiente, estando siempre con la predisposición a ser amigables con el medio ambiente.
- PROESEMICA CIA. LTDA. promoverá una inclusión social.
- PROESEMICA CIA. LTDA. promover tratos justos y equánimes.
- PROESEMICA CIA. LTDA. y sus trabajadores serán leales a los valores de la empresa.

4.1.4. Intereses Organizacionales

Los intereses organizacionales de la empresa PROESEMICA CIA. LTDA., son:
-Protección del capital de los accionistas. - Tener un ROE de por lo menos un 10%. -
Lograr que la empresa sea una empresa sostenible en el tiempo. -Fomentar los valores
éticos de la empresa con los empleados, accionistas, partes interesadas y comunidad en
general.

4.1.4.1. Matriz de Intereses Organizacionales

Conforme a lo establecido por la organización como los intereses organizacionales se
ha realizado la MIO, la cual se detalla de acuerdo con las prioridades empresariales. Ver
Anexo.

4.2. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

En el Ecuador encontramos 18 empresas que se encuentran en el mercado legalmente
constituidas, de las cuales, apenas 4 de ellas componen el 90% de todo el mercado; estas
empresas se dividen en 4 mercados diferenciados mercado industrial donde intervienen
las grandes empresas que usan las pulpas para la fabricación de diferentes productos como
helados, jugos , entre otras; el mercado institucional que refiere a los hoteles, restaurantes,
bares, entre otros; el mercado de retail o consumidor final el cual no tiene un objetivo
comercial, es decir que es para consumo propio; finalmente también se considera a la
exportación como otro tipo de mercado.

4.2.1. Estructura del Sector

Dentro del mercado de pulpa de frutas, las 4 empresas más grandes cuentan con plantas procesadoras de fruta de grandes escalas, lo cual permite reducir costos debido a que el costo promedio para establecer una empresa procesadora de pulpa de frutas, oscila entre los USD 350,000 (Sánchez, Larco, Malta, Arocs, & Navas, 2014) para el 100% de la producción de la planta; sin embargo, existen productos competidores indirectos, los cuales ofrecen productos con saborizantes o néctares de frutas a precios más accesible para el consumidor .

Dentro de estadísticas realizadas por el colegio de economistas de Pichincha, en su BOLETÍN 158: EL SECTOR AGROPECUARIO ECUATORIANO, no se ha determinado una guerra de precios en el momento del ingreso de una nueva empresa de pulpas de frutas, por lo cual la rivalidad de es baja y la variedad o diferenciación de la presentación del producto es casi nula.

4.2.2. Sectores Relacionados y de Apoyo

Los sectores relacionados con las empresas ecuatorianas de alimentos son: ARCSA, Cuerpo de Bomberos de Quito, Municipio de Quito, Superintendencia de Compañías, SRI.

Como instituciones de apoyo se encuentra el MAGAP, Cámara de Comercio de Quito, PRO-ECUADOR, FEDEXPOR.

El nivel de relacionamiento con las entidades de gobierno es alto, debido a la información que se necesita presentar para el funcionamiento de la empresa. Existen normativas básicas para la operación de las empresas y es obligatorio que las empresas en Ecuador cumplan la normativa de alimentos, normativa de seguridad, normativas de declaración de impuestos, normativas de permisos de funcionamiento, entre otros. Por ejemplo, el ARCSA en el artículo 30 indica que: “Para la modificación de la notificación sanitaria para productos alimenticios de fabricación nacional y extranjera, el usuario presentará la solicitud de modificación o alcance a través del sistema informático establecido por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.”. (ARCSA, 2015).

Por otro lado, las instituciones de apoyo en el Ecuador no tienen un soporte importante para las empresas ecuatorianas, debido a diferentes factores es complejo abrir mercados y sostener empresas sin capitales de inversionistas fuertes o capitales extranjeros. En adición, la información que manejan las instituciones en el mercado de pulpas se encuentra desactualizada y no permite tomar buenas decisiones empresariales.

4.3. ANÁLISIS PESTE

El análisis PESTE, es un análisis externo del sector que permite encontrar las posibles amenazas y oportunidades que tiene la empresa. De acuerdo con el análisis PESTE (ver anexo 6), se realizó la matriz de evaluación de factores externos.

4.3.1. Matriz Evaluación Factores Externos

Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
O1	Impulso a las exportaciones, firma de acuerdos internacionales.	0,07	2	0,14
O2	Promoción para el desarrollo de las Tics, a través de acuerdos internacionales.	0,06	1	0,06
O3	Apoyo gubernamental hacia sectores no petroleros.	0,08	3	0,24
O4	Mayor competitividad laboral por el ingreso de extranjeros.	0,04	3	0,12
O5	Mayor acceso a importar tecnologías.	0,06	2	0,12
O6	Desarrollar productos que fomenten la cultura de reciclaje y reduzca la contaminación.	0,07	3	0,21
Subtotal		0,38		0,89
Amenazas				
A1.	Burocratización en trámites laborales.	0,08	2	0,16
A2.	Inestabilidad política que conlleva alza en impuestos, aranceles y eliminación de subsidios.	0,08	2	0,16
A3.	Balanza comercial negativa, causando iliquidez en el país.	0,12	1	0,12
A4.	Alta dependencia del gasto público y de la comercialización del petróleo.	0,10	1	0,10
A5.	Baja inversión extranjera.	0,07	2	0,14
A6.	Baja o nulo desarrollo tecnológico ecuatoriano (sistemas, maquinaria, mantenimiento y repuestos).	0,10	2	0,20
A7	Falta de conocimiento y de organización para la producción agrícola.	0,07	4	0,28
Subtotal		0,62		1,16
Total		1,00		2,05

4.4. ANÁLISIS AMOFHIT

La evaluación interna se fundamenta en encontrar las estrategias adecuadas para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. Es determinante estar en la capacidad de encontrar las competencias de la organización para generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia.

El análisis AMOFHIT (ver Anexo 8), permite identificar las fortalezas y las debilidades a través de una radiografía completa de la empresa y se las pueden enumerar de la siguiente manera: (a) Administración y Gerencia, (b) Marketing y Ventas, (c) Operación y Logística, (d) Finanzas y Contabilidad, (e) Recursos Humanos, (f) Sistemas de información y comunicaciones, y (g) Tecnología, investigación y desarrollo.

4.4.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
F1.	Adecuado control en las diferentes áreas (financiero, producción, ventas, inventarios, portafolio de productos, gastos y costos)	0,12	4	0,48
F2.	Correcto flujo de procesos, diseño de trabajo.	0,09	4	0,36
F3.	Pronósticos, programación y planeamiento de la capacidad.	0,07	4	0,28
F4.	Buenos índices de rentabilidad.	0,09	3	0,27
F5.	Organización flexible a cambios organizacionales.	0,04	3	0,12
Subtotal		0,41		1,51
Debilidades				
D1.	Falta de una planificación (objetivos, estrategias, análisis de la competencia) clara y compartida.	0,12	2	0,24

D2.	Poca información acerca de los consumidores, estrategias de segmentación de mercados.	0,05	2	0,10
D3.	Corto alcance de distribución a nivel nacional.	0,06	1	0,06
D4.	Nula investigación de nuevos mercados.	0,06	2	0,12
D5.	Poco espacio para almacenamiento.	0,08	2	0,16
D6.	Problemas de liquidez (cobranza).	0,10	2	0,20
D7.	Nulo presupuesto a la investigación y desarrollo	0,12	2	0,24
	Subtotal	0,59		1,12
	Total	1,00		2,63

4.5. ANÁLISIS FODA

Dentro de las estrategias planteadas para las fortalezas de la empresa frente a las oportunidades y amenazas, se determina que se debe ampliar las redes para la exportación y establecer relaciones comerciales con socios extranjeros que promuevan las ventas de la empresa; aprovechando el apoyo del gobierno a los sectores no petroleros y que por otro lado, actualmente se encuentra realizando acuerdos internacionales que permiten que exista una apertura para obtener maquinaria y tecnología que aportan a la producción de la empresa; de la misma manera, estos conocimientos que las empresas adquieren, se las puede replicar, para reducir la falta de conocimiento y de organización en la producción agrícola.

Por otro lado, dentro de las debilidades frente a las oportunidades y amenazas, se determina que se pueden captar conocimientos de las tecnologías que se aplican en el extranjero y que puedan ayudar a optimizar procesos dentro de la empresa, así mismo, es importante determinar un proceso de monitoreo y control que permitan segmentar los clientes de acuerdo con su calificación crediticia o referencial histórica, para minimizar el riesgo por cartera vencida. En síntesis, es importante resaltar que el plano tecnológico es un pilar esencial para mejorar y potenciar los procesos internos de la empresa.

Tabla 5. Matriz FODA

Fortalezas F		Debilidades D	
F1.	Adecuado control en las diferentes áreas (financiero, producción, ventas, inventarios, portafolio de productos, gastos y costos)	D1.	Falta de una planificación (objetivos, estrategias, análisis de la competencia) clara y compartida.
F2	Correcto flujo de procesos, diseño de trabajo.	D2.	Poca información acerca de los consumidores, estrategias de segmentación de mercados.
F3	Pronósticos, programación y planeamiento de la capacidad.	D3.	Corto alcance de distribución a nivel nacional.
F4	Buenos índices de rentabilidad.	D4.	Nula investigación de nuevos mercados.
F5	Organización flexible a cambios organizacionales.	D5.	Poco espacio para almacenamiento.
		D6.	Problemas de liquidez (cobranza).
		D7.	Nulo presupuesto a la investigación y desarrollo
Oportunidades O		Estrategias FO	
O1	Impulso a las exportaciones, firma de acuerdos internacionales.	FO1	Ampliación de redes para la exportación de pulpa de fruta a mercados extranjeros (F1, F2, F3, F4, F5, O2, O3, O6)
O2	Promoción para el desarrollo de las Tics, a través de acuerdos internacionales.	FO2	Mejora de maquinaria para la elaboración de un producto de calidad promovidos a través del gobierno por los acuerdos internacionales (F5, O2, O3, O5)
		DO1	Expansión de conocimientos sobre las tecnologías aplicadas en el exterior para efectuarlas nacionalmente (D7, O2, O3)
		DO2	Establecer continuos estudios de mercado y tendencias de consumo aprovechando las investigaciones publicadas por entes gubernamentales (D1, D2, D3, D4, D7, O2, O3, O5)

O3	Apoyo gubernamental hacia sectores no petroleros.	FO3	Mejora en integración vertical, para un manejo efectivo de materias primas y precios (F4, F5, O3)	DO3	Potenciar las mejoras de las tecnologías para optimizar espacios de almacenamiento (D5, O2, O3)
O4	Mayor competitividad laboral por el ingreso de extranjeros.	FO4	Aplicación de tecnologías extranjeras que permitan manejar los flujos de proceso y diseño de trabajo (F2,F3, O2)		
O5	Mayor acceso a importar tecnologías.				
O6	Desarrollar productos que fomenten la cultura de reciclaje y reduzca la contaminación.				

Amenazas A	Estrategias FA	Estrategias DA
A1. Burocratización en trámites laborales.	FA1 Generar programas de capacitación al sector agrícola para fomentar el manejo de las áreas financieras, ventas, inventarios, gastos, flujo de procesos, diseño de cadenas abastecimientos (F1,F2,F3,F4, A6, A7)	DA1 Fortalecer y actualizar la infraestructura tecnológica para optimizar la operatividad de la empresa (D4,D5, D7, A6, A7)
A2. Inestabilidad política que conlleva alza en impuestos, aranceles y eliminación de subsidios.	FA2 Establecimiento de relaciones comerciales con socios externos para el crecimiento de canales de exportación (F4, A5)	DA2 Diseñar e implementar procesos de monitoreo y control que permitan segmentar los clientes de acuerdo con su calificación crediticia o referencia histórica, para minimizar el riesgo por cartera vencida (D6, A5,A7) Implementar metodologías de seguimiento y evaluación de portafolio que identifiquen los niveles de rentabilidad de cada producto para rediseñar los menos rentables, fomentar la exportación de los productos de gran aceptación (D3, D4, D7, A7)
A3. Balanza comercial negativa, causando iliquidez en el país.		DA3

- A4.** Alta dependencia del gasto público y de la comercialización del petróleo.
- A5.** Baja inversión extranjera.
Baja o nulo desarrollo tecnológico
- A6.** ecuatoriano (sistemas, maquinaria, mantenimiento y repuestos).
Falta de conocimiento y de
- A7** organización para la producción agrícola.

4.6. ESTRATEGIA GENERAL

La estrategia general de la empresa PROESEMICA CIA. LTDA., es enfocarse en ofrecer a sus clientes un bajo costo de entrega y diversificar sus productos a nivel de clientes industriales, HORECA, supermercados e internacionales (exportaciones), para ello, PROESEMICA CIA. LTDA., debe asegurar un abastecimiento de los productos ofrecidos y un control de costos diarios para tener un crecimiento sostenible.

4.7. MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico es el mapeo de la estrategia con todos los elementos desarrollados en el Plan Estratégico Aplicado, los componentes del mapa estratégico son: (a) Visión; (b) Intereses organizacionales; (c) Objetivos de largo plazo; (d) Principios organizacionales; (e) Valores; (f) Estrategias; (g) Políticas; (h) Objetivos de corto plazo

En los Anexos se encuentra el Mapa Estratégico completo.

4.8. ASPECTOS TÁCTICOS Y OPERATIVOS

En los aspectos tácticos y operativos se establecen los objetivos a corto plazo que serán acciones específicas concretas para cumplir la estrategia general. Para complementar y tener una mejor visión de la realización de los objetivos específicos se presenta un cronograma de planificación.

4.8.1. Objetivos a Corto Plazo

Es fundamental que los objetivos de corto plazo sean claros, ya que estos permitirán que los objetivos a largo plazo se logren. Además, permitirá que PROESEMICA CIA. LTDA. tenga metas que sumen a la consecución de los objetivos a largo plazo.

Alcanzar los objetivos a corto plazo lleva a conseguir los a largo plazo y por ende alcanzar la visión. Hasta el año 2035, es suficiente tiempo para conseguir una transformación estratégica y en la siguiente tabla se detallará como se logren:

Tabla 6. Objetivos

Objetivos de Largo plazo	Objetivo de Corto plazo
Incrementar la participación en el mercado industrial, institucional, internacional y retail para el año 2035.	OCP1.1 Ampliación del portafolio de productos con lanzamientos de diversos productos para estar presentes en los diferentes mercados.
	OCP1.2 Reinvertir las utilidades para la compra en tecnología.
En el año 2028 crear el área de Investigación y Desarrollo.	OCP 2.1 Establecer políticas de reinversión en Investigación y Desarrollo.
	OCP 2.2 Implementar un laboratorio físico para la investigación y desarrollo.
	OCP 2.3 Tener áreas de apoyo a Investigación y Desarrollo que permita tener el crecimiento esperado.
Al año 2026 tener una certificación internacional ISO 22000, KOSHER.	OCP 3.1 Contratar a personal capacitado y con experiencia en certificaciones ISO 22000 y KOSHER

	OCP 3.2 Diseñar los manuales, procedimientos, procesos que cumplan la certificación.
	OCP 3.3 Actualizar las normas para mantener la certificación.
Al 2025 aumentar la capacidad instalada.	OCP 4.1 Tener historial crediticio bueno, para ser sujeto a crédito.
	OCP 4.2 Invertir en un galpón propio y con mayores dimensiones a la actual.
	OCP 4.3 Estabilizar las finanzas corporativas.
En el año 2025 incrementar las ventas en comparación al año 2018.	OCP 5.1 Crecer un 5% anual en ventas.
	OCP 5.2 Aumentar el portafolio de productos, con productos que no necesiten gran inversión.
En el año 2022, aumentar la productividad con relación al 2018.	OCP 6.1 Realizar proyectos de mejora continua (Lean Six Sigma)
Al 2021, incrementar la reinversión de utilidades en proyectos de estrategia empresarial.	OCP 7.1 Crear el área estratégica.
	OCP 7.2 Determinar la planificación estratégica de la organización.
	OCP 7.3 Determinar políticas de reinversión de utilidades.
Al 2021 tener una certificación nacional (BPM)	OCP 8.1 Actualizar la Norma BPM.
	OCP 8.2 Reinvertir en infraestructura para certificación.

4.8.2. Acciones Específicas

Tabla 7. Acciones Específicas

	Estrategias Específicas	Pruebas				
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
E1	Establecimiento de relaciones comerciales con socios externos para el crecimiento de canales de exportación (F4, A5)	SI	SI	SI	SI	SI
E2	Mejora de maquinaria para la elaboración de un producto de calidad promovidos a través del gobierno por los acuerdos internacionales (F5, O2, O3, O5)	SI	SI	SI	SI	SI
E3	Ampliación de redes para la exportación de pulpa de fruta a mercados extranjeros (F1, F2, F3, F4, F5, O2, O3, O6)	SI	SI	SI	SI	SI
E4	Expansión de conocimientos sobre las tecnologías aplicadas en el exterior para efectuarlas nacionalmente (D7, O2, O3)	SI	NO	SI	SI	SI
E5	Establecer continuos estudios de mercado y tendencias de consumo aprovechando las investigaciones publicadas por entes gubernamentales (D1, D2, D3, D4, D7, O2, O3, O5)	SI	SI	SI	NO	SI
E6	Aplicación de tecnologías extranjeras que permitan manejar los flujos de proceso y diseño de trabajo (F2,F3, O2)	SI	SI	SI	SI	SI

4.8.3. Cronograma de Planificación

De acuerdo con lo propuesto en los puntos anteriores, se presenta dos cronogramas: el primer cronograma tendrá una duración de 15 años, en el que se realizará el seguimiento de los objetivos de largo plazo.

Objetivos	AÑOS														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Incrementar la participación en el mercado: industrial, institucional, internacional y retail para el año 2035															
En el año 2028 crear el área de Investigación y Desarrollo.															
Al año 2026 tener una certificación internacional ISO 22000, KOSHER.															
Al 2025 aumentar la capacidad instalada															
En el año 2025 incrementar las ventas en comparación al año 2018.															
En el año 2022, aumentar la productividad con relación al 2018.															
Al 2021, incrementar la reinversión de utilidades en proyectos de estrategia															
Al 2021 tener una certificación nacional (BPM)															

Figura 4. Cronograma de Planificación Estratégica

Elaborado por: Autores

Por otro lado, en el segundo cronograma se realizará una revisión trimestral de las acciones específicas, el tiempo que tomará cada una y en qué momento se deberían aplicarlas en los próximos tres años.

Acciones Específicas	Año 1				Año 2				Año 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Establecimiento de relación comerciales con socios externos para el crecimiento de canales de exportación												
Mejora de maquinaria para la elaboración de un producto de calidad promovidos a través del gobierno por los acuerdos internacionales												
Ampliación de redes para la exportación de pulpa de fruta a mercados extranjeros												
Expansión de conocimientos sobre las tecnologías aplicadas en el exterior para efectuarlas nacionalmente												
Establecer continuos estudios de mercado y tendencias de consumo aprovechando las investigaciones publicadas por entes gubernamentales												
Aplicación de tecnologías extranjeras que permitan manejar los flujos de proceso y diseño de trabajo												

Figura 5. Cronograma de Acciones Específicas
Elaborado por: Autores

4.9. SEGUIMIENTO

El seguimiento es un punto importante para que el Plan Estratégico se cumpla con éxito. La constante revisión del cumplimiento de acciones y objetivos permite evaluar punto a punto lo planificado y en el caso de que el plan no se esté cumpliendo, el constante control permitirá aplicar correctivos y tomar decisiones en caso de que afecte al cronograma.

4.9.1. Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral es una herramienta de fácil uso y permite controlar el avance de cada objetivo. El cuadro de mando integral o también conocido como el Balanced Scorecard, fue creado por Norton y Kaplan, en el año de 1992 y que pese a sus años aún es utilizada por su eficaz forma de controlar y evaluar los objetivos.

Tabla 8. Cuadro de Mando Integral

ÁREA	Objetivos de Largo plazo	Objetivo de Corto plazo	Recursos	Parámetros de Medida	Índice
Comercial	Incrementar la participación en el mercado industrial, institucional, internacional y retail para el año 2035	OCPI.1 Ampliación del portafolio de productos con lanzamientos de diversos productos para estar presentes en los diferentes mercados.	Recursos financieros. Recurso humano para el desarrollo de productos.	Número de productos nuevos desarrollados.	1 o más productos producidos diferente a pulpa de fruta
		OCPI.2 Reinvertir las utilidades anuales para la compra en tecnología.	Recursos financieros	% de Utilidades reinvertidas	% Utilidades / Ventas
Operaciones	En el año 2028 crear el área de Investigación y Desarrollo.	OCP 2.1 Establecer políticas de reinversión en Investigación y Desarrollo.	Recurso financiero. Recurso físico.	Fondos destinados I + D	Políticas empresariales

		OCP 2.2 Implementar un laboratorio físico para la investigación y desarrollo.	Recurso físico. Recurso financiero.	Laboratorio	1
		OCP 2.3 Tener áreas de apoyo a Investigación y Desarrollo que permita tener el crecimiento esperado.	Recurso humano.	Personas en I + D	1 o más personas
Operaciones	Al año 2026 tener una certificación internacional ISO 22000, KOSHER.	OCP 3.1 Contratar a personal capacitado y con experiencia en certificaciones ISO 22000 y KOSHER	Recurso financiero que permita contratar al personal y recurso humano.	Personal contratado	1 o más personas
		OCP 3.2 Diseñar los manuales, procedimientos, procesos que cumplan la certificación.	Recurso físico.	Creación del procedimiento para certificación	1 o más procedimientos
		OCP 3.3 Actualizar las normas para mantener la certificación.	Recurso humano que se actualice en las certificaciones.	Manual actualizado	1 o más procedimientos
Operaciones	Al 2025 aumentar la capacidad instalada.	OCP 4.1 Tener historial crediticio bueno, para ser sujeto a crédito.	Recurso financiero.	Score bancario	Score bancario de por lo menos 750 puntos

		OCP 4.2 Invertir en un galpón propio y con mayores dimensiones a la actual.	Recurso físico y Recurso financiero.	Galpón en sector industrial	1 Galpón industrial
		OCP 4.3 Estabilizar las finanzas corporativas.	Recurso financiero.	Capital de trabajo en cuentas bancarias	Evitar flujo negativo
Comercial	En el año 2025 incrementar las ventas en comparación al año 2018.	OCP 5.1 Tener un crecimiento anual igual al de la industria.	Recurso Humano, Recurso físico y Recurso financiero	\$	Crecimiento de la industria
		OCP 5.2 Aumentar el portafolio de productos, con productos que no necesiten gran inversión.	Recurso humano para el diseño de la estrategia de segmentación	Productos desarrollados	1 o más productos
Operaciones	En el año 2022, aumentar la productividad con relación al 2018.	OCP 6.1 Realizar proyectos de mejora continua (Lean Six Sigma)	Recurso financiero y Recurso Humano.	Proyectos Kaizen	1 o más proyectos Kaizen
Financiero	Al 2021, incrementar la reinversión de utilidades en proyectos de estrategia empresarial.	OCP 7.1 Crear el área estratégica.	Recurso Humano, Recurso físico y Recurso financiero	Departamento estratégico	1 área estratégica
		OCP 7.2 Determinar la planificación estratégica de la organización.	Recurso físico	Plan estratégico	1 Plan estratégico
		OCP 7.3 Determinar políticas de reinversión de utilidades.	Recurso financiero	Creación de políticas	1 o más Políticas
Operaciones	Al 2021 tener una certificación nacional (BPM)	OCP 8.1 Actualizar la Norma BPM.	Recurso Humano y Recurso físico.	Certificación de BPM	Documento que avale la certificación

		OCP 8.2 Reinvertir en infraestructura para certificación.	Recurso financiero.	Mantenimiento en instalaciones	\$ Destinado para inversión en planta
--	--	--	---------------------	--------------------------------	---------------------------------------

Elaborado por: Autores

La medición es anual de acuerdo al cronograma establecido, sin embargo, se recomienda hacer un seguimiento más corto para que no afecte al Plan propuesto. Muchas veces la falta de revisión del Plan produce retrasos y produce en efecto dominó en los siguientes objetivos.

Para un mejor control, se recomienda revisar el Plan cada tres meses desde las acciones específicas, objetivos a corto plazo y objetivos a largo plazo. Esto permitirá tener una mejor precisión y no desviarse del plan.

4.9.2. Seguimiento y Evaluación

La convicción y el compromiso en el Plan de los propietarios, gerentes y mandos altos de la empresa lo cual es de vital importancia para el éxito. El apoyo de todas las áreas involucradas en cuanto a la consecución de los objetivos y a las necesidades que tiene el Plan para efectuarse, garantizará que se vaya cumpliendo de acuerdo al cronograma establecido.

Es importante mencionar que el Plan es una propuesta, y que PROESEMICA tiene la facultad de cambiar el orden del cronograma de acuerdo con las necesidades que se vayan presentando año tras año, pero el fondo del Plan que es el cambio estratégico de la empresa se vea representado en las acciones y se cumpla la Visión que la empresa se está planteando.

Sin dudas, el fortalecimiento de las áreas de operaciones y comerciales permitirá a la empresa competir en el mercado como una empresa consolidada y probar nuevos mercados para crecer en la participación.

Por otro lado, la salud financiera debe ser la guía empresarial que sirva a PROESEMICA conocer cuánto pueden invertir en los diferentes objetivos y que tan agresivos pueden ser para cumplir el Plan. Se planeó una holgura de tiempo en cada objetivo de aproximadamente 1 a 2 años para que la empresa tenga el tiempo necesario para invertir el dinero necesario para cada acción. La empresa no puede quedar desfinanciada ya que esto puede originar problemas serios en las finanzas y puede generar otros problemas

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Del estudio realizado, se concluye que la empresa debe contar con una buena planificación estratégica, contando con tres posiciones en las cuales la empresa se centre en la variedad del producto, la satisfacción del cliente según las necesidades y determinando la zona donde las personas residan para que la empresa pueda formar parte de la comunidad, sin olvidar la fidelización del trabajador con la empresa.

- Del estudio realizado, podemos concluir que las preferencias del consumidor ecuatoriano que influyen en la compra son: la presentación en funda plástica o doypack, frutas de temporada, que el producto sea de 100 a 500 gramos, congelado y que el precio oscile entre \$1,00 USD a \$3,00 USD, parecería que el producto se puede enfocar a las personas de clase media a clase alta.

- Se puede concluir que el lugar de preferencia de compra de los consumidores encuestados, es el Supermaxi – Megamaxi y los mercados populares en su gran mayoría, por lo cual se puede generar una estrategia de venta , la introducción de la pulpa de frutas de temporada al Supermaxi – Magamaxi en presentaciones de 100 a 500 gramos, en funda plástica o doypack y en precios que no superen los \$3,00 USD, generando una diferenciación de oferta de producto inicialmente y considerando que los mercados están cambiando, se toma en cuenta estos nuevos cambios ya que estos pueden cambiar y PROESEMICA debe estar a la vanguardia para adaptarse a los nuevos cambios.

- Dentro de la presente tesis, se puede concluir que PROESEMICA necesita una inversión interna para la obtención de nueva maquinaria y vehículos para poder ingresar al mercado retail y cumplir con las necesidades de los consumidores finales, por otro lado, los costos de producción no se verían afectados por la presentación según las necesidades del consumidor, adicionalmente, en cuanto a la obtención de la fruta, se tiene estándares de calidad y de data que indique la variación de productividad de las frutas que no afectaría la entrega del producto al cliente final.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que el plan estratégico debe ser esbelto para moldearlo a las nuevas necesidades que puedan presentarse, ya que al tener proyecciones a 15 años, puede haber muchos cambios hasta la consecución de los objetivos de largo plazo, pero la constante revisión asegurará que no se desvíen las acciones, debe ser clara para empoderar al personal interno de la empresa, eliminando ineficiencias y mejorando la comunicación interna que genere una cadena de valor que mejorará al producto para que se adapte a las necesidades del cliente final.
- Se recomienda que PROESEMICA realice una determinación apropiada de la oferta que cumpla con las preferencias de compra del consumidor sin elevar demasiado sus costos y sin que esto afecte a las necesidades del consumidor final.
- Identificar correctamente al mercado al que pertenecen, realizar un diagnóstico exhaustivo tanto externo e interno, esto permitirá conocer las fortalezas y debilidades de la empresa y encontrar oportunidades en el mercado y de la misma manera amenazas que afecten a la empresa.

- Dentro de la presente tesis, se recomienda que, la producción de PROESEMICA debe ser con un control de costos, una manufactura esbelta, para ofrecer un producto de bajo costo de entrega, pero garantizando la calidad del producto y finalmente en la distribución, utilizar los canales de preferencia de los consumidores como es el mercado de Autoservicio como Supermaxi – Megamaxi.

ANEXOS

Anexo 1. Misión y Visión

La empresa PROESEMICA CIA. LTDA., tiene la siguiente misión y visión:

Visión:

Convertirnos en una de las mejores empresas multinacionales del mercado alimenticio, brindando productos de calidad apoyados en un gran equipo de talento humano cuya base es el mejoramiento continuo.

Misión:

Ser una empresa dedicada a la producción, distribución y comercialización de productos alimenticios, utilizando las mejores materias primas, basados en procesos productivos inocuos, aplicando estándares de calidad internacionales, garantizando de esta manera el consumo de productos naturales y sanos a nuestros clientes.

Anexo 2. Índices Financieros

Tabla 9. Índices Financieros

Índices de liquidez		
	Índice corriente	1,08
	Prueba ácida	0,62
	Días de inventario	19
Índice de apalancamiento		
	Deuda / total activos	6,91
	Deuda / patrimonio	1
Índice de actividad		
	Rotación de inventarios	29
	Rotación de activos fijos	12
	Rotación de activos totales	3
	Cuentas por cobrar / ventas promedias diarios	47
Índice de beneficio		
	Margen de ganancia bruta	34%
	Margen de ganancia neta	5%
	ROA	62%

Elaborado por: Autores

Anexo 3. Ejemplo de producto de Pulpa de Fruta



Figura 6. Producto Pulpa de Fruta Comercial



Figura 7. Producto Pulpa de Fruta Industria



Figura 8. Producto Pulpa de Fruta HORECA

Anexo 4. Organigrama de PROSEMICA

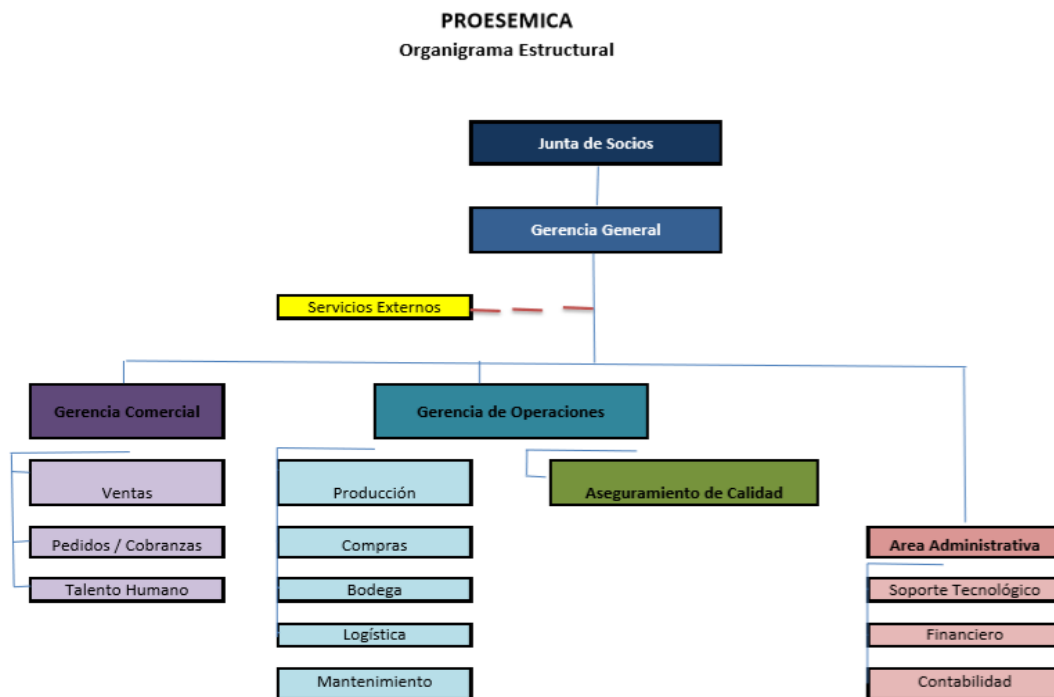


Figura 9. Organigrama
Fuente: PROSEMICA Cía. Ltda.

Anexo 5. Matrices

Tabla 10. Matriz Plan Estratégico

VISIÓN									
Ser una empresa líder en el mercado industrial e institucional y convertirnos en la mejor alternativa en el mercado doméstico e internacional.									
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	
INTERESES ORGANIZACIONALES								PRINCIPIOS CARDINALES	
1. Protección del capital de los accionistas.	Incrementar la participación en el mercado industrial,	En el año 2028 crear el área de Investigación y Desarrollo.	Al año 2026 tener una certificación internacional al ISO 22000, KOSHER.	Al 2025 aumentar la capacidad instalada.	En el año 2025 incrementar las ventas en comparación al año 2018.	En el año 2022, aumentar la productividad con relación al	Al 2021, incrementar la reinversión de utilidades en proyectos de estrategia empresarial.	Al 2021 tener una certificación nacional (BPM)	VALORES
2. Ser sostenible en el tiempo								1. Influencia terceras partes	
3. Aumento del ROI.								2. Lazos pasados y presentes	
4. Desarrollo de valores corporativos.								3. Contrabalance de intereses	
5. Incremento de Participación en el mercado.								4. Conservación de enemigos	
6. Diversificación del negocio									
ESTRATEGIAS								POLITICAS	

Establecimiento de relaciones comerciales con socios externos para el crecimiento de canales de exportación (F4, A5)	X		X	X	X		X	X	P01: Apoyar la reinversión empresarial.
Mejora de maquinaria para la elaboración de un producto de calidad promovidos a través del gobierno por los acuerdos internacionales (F5, O2, O3, O5)	X	X	X		X	X		P02: Incrementar los niveles de rentabilidad del portafolio de productos.	1. Honestidad 2. Respeto para las personas y el medio ambiente
Ampliación de redes para la exportación de pulpa de fruta a mercados extranjeros (F1, F2, F3, F4, F5, O2, O3, O6)	X	0	X	X	X		X	P03: Implementar herramientas tecnológicas que permitan incrementar los niveles de productividad	3. Responsabilidad social 4. Justicia 5. Lealtad 6. Equidad

ad de la
operación.

Expansión de
conocimientos
sobre las
tecnologías
aplicadas en el X
exterior para
efectuarlas
nacionalmente (D7,
O2, O3)

X

X

X

X

X

P04:
Fomentar
la
innovación
y el uso de
la
tecnología
para
generar
nuevas
oportunida
des de
mejora.

Establecer
continuos estudios
de mercado y
tendencias de
consumo X
aprovechando las
investigaciones
publicadas por entes
gubernamentales

X

X

X

X

P05:
Fortalecer
las
competenci
as de los
colaborado
res a través
de
capacitacio
nes y

(D1, D2, D3, D4,
D7, O2, O3, O5)

charlas de
actualización
permanente.

Aplicación de
tecnologías
extranjeras que
permitan manejar X
los flujos de proceso
y diseño de trabajo
(F2,F3, O2)

X

X

X

X

X

X

P06:
Inversión
en diseño,
prueba y
puesta en
marcha de **CODIGO**
nuevos **DE ETICA**
productos
dirigidos a
nichos
desatendidos.

P07: • El personal
Análisis y será honesto
monitoreo y generador
permanente de
e de la confianza.
rentabilidad • Respeto
del por los
portafolio trabajadores
del ,
producto proveedores
con el fin de , clientes y
establecer demás

						mejoras que garanticen la competitividad en el sector.	personas que tienen relación con la empresa. • Respeto al medio ambiente, estando siempre con la predisposición a ser amigables con el medio ambiente.							
TABLERO DE CONTROL	DE	OCP1.1 Ampliación del portafolio de productos con lanzamientos de diversos productos para estar presentes en los diferentes mercados	OCP 2.1 Establecer políticas de reinversión en Investigación y Desarrollo.	OCP 3.1 Contratar a personal capacitado y con experiencia en certificaciones ISO 22000 y KOSHER	OCP 4.1 Tener historial crediticio bueno, para ser sujeto a crédito.	OCP 5.1 Crecer un 5% anual en ventas.	OCP 6.1 Realizar proyectos de mejora continua (Lean Six Sigma)	OCP 7.1 Crear el área estratégica.	OCP 8.1 Actualizar la Norma BPM.	TABLERO DE CONTROL	1. Perspectiva Financiera	2. Perspectiva Cliente	3. Perspectiva Procesos Internos	• PROESEMI CA CIA. LTDA. promoverá una inclusión social.

<p>OCP1.2 Reinvertir las utilidades anuales</p>	<p>OCP 2.2 Implementar un laboratorio físico para la investigación y desarrollo.</p>	<p>OCP 3.2 Diseñar los manuales, procedimientos, procesos que cumplan las certificaciones.</p>	<p>OCP 4.2 Invertir en un galpón propio y con mayores dimensiones a la actual.</p>	<p>OCP 5.2 Aumentar el portafolio de productos, con productos que no necesiten gran inversión.</p>	<p>OCP 7.2 Determinar la planificación estratégica de la organización.</p>	<p>OCP 8.2 Reinvertir en infraestructura para certificación.</p>	<p>4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</p>	<p>PROESEMI CA CIA. LTDA. promover tratos justos y ecuanimes. • PROESEMI CA CIA. LTDA. y sus trabajadores serán leales a los valores de la empresa.</p>
<p>para la compra en tecnología a.</p>	<p>OCP 2.3 Tener áreas de apoyo a Investigación y Desarrollo que permita tener el crecimiento esperado.</p>	<p>OCP 3.3 Actualizar las normas para mantener la certificación.</p>	<p>OCP 4.3 Estabilizar las finanzas corporativas.</p>	<p>OCP 7.3 Determinar políticas de reinversión de utilidades.</p>				

RECURSOS

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

PLANES OPERACIONALES

Elaborado por: Autores

Tabla 11. Matriz de Intereses Organizacionales

Interés Organizacional	Intensidad del interés		
	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1 Protección del capital de los accionistas	x		
2 Ser una empresa sostenible en el tiempo.	x		
3 Aumento del retorno sobre la inversión		x	
4 Desarrollo de valores corporativos			x
5 Incremento de participación en el mercado		x	

Elaborado por: Autores

Anexo 6. Resultados encuestas

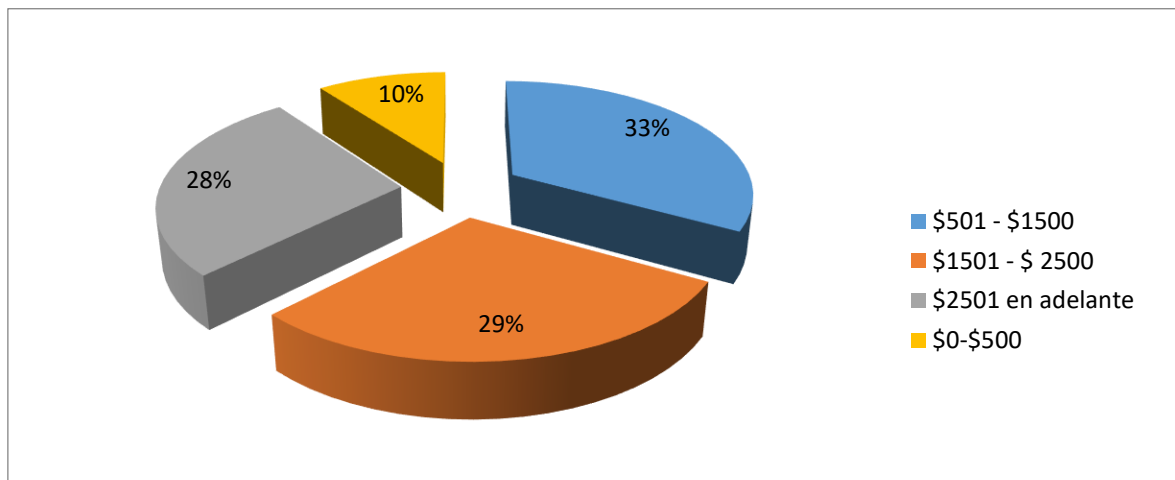


Figura 10. Promedio de Ingresos Familiares Mensuales
Elaborado por: Autores

Tabla 12. Promedio de Ingresos Familiares Mensuales

	Promedio Ingresos Familiares mensuales
\$501 - \$1500	33,12%
\$1501 - \$ 2500	29,30%
\$2501 en adelante	27,39%
\$0-\$500	10,19%
	100,00%

Elaborado por: Autores

El promedio de ingresos mensuales más representativo es \$501 – \$1500 con 33,12%, seguido por el promedio de ingresos entre USD \$1500 – \$2500 con 29,30%.

Por lo que podemos determinar que el 61,42% de los ingresos familiares está entre \$501 a \$2500.

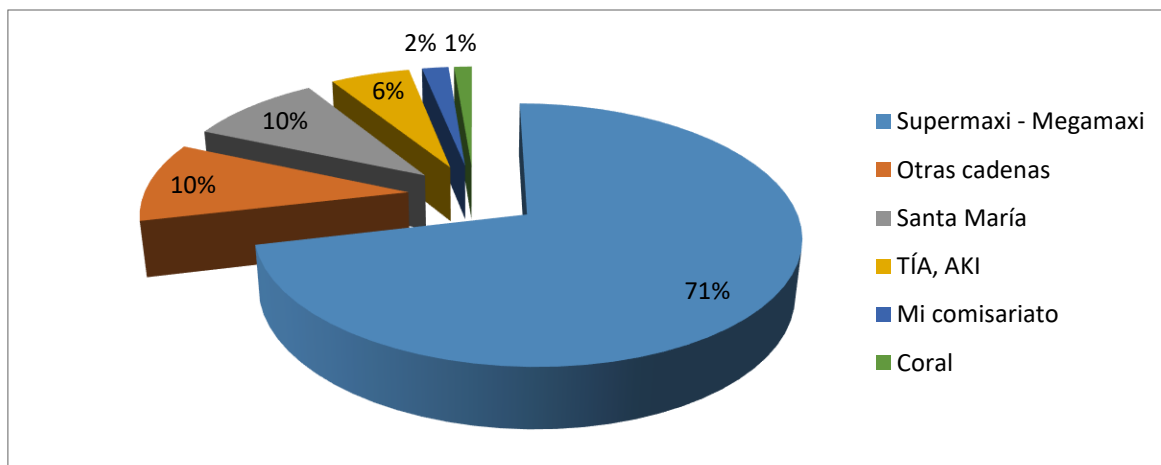


Figura 11. Lugar de Compras de Alimentos más Visitado
Elaborado por: Autores

Tabla 13. Lugar de Compras de Alimentos más Visitado

Lugar de compras de alimentos más visitado	
Supermaxi	—
Megamaxi	71,34%
Otras cadenas	10,19%
Santa María	9,55%
TÍA – AKI	5,73%
Mi comisariato	1,91%
Coral	1,27%
	100,00%

Elaborado por: Autores

Se evidencia que el lugar de compras de alimentos más visitados es Supermaxi – Megamaxi con 71,34%, seguido por otras cadenas con un 10,19%, donde podemos afirmar que para las personas encuestadas que se encuentran dentro el rango de ingresos

el 66,24% el principal punto de venta es Supermaxi – Megamaxi, como lo muestra el siguiente gráfico.

Tabla 14. Lugar de Compras de Alimentos más Visitado

	Supermaxi Megamaxi	Otras cadenas	Santa María	TÍA, AKI	Mi Comisariat o	Cora l	Total, general
						0,64	
\$501 - \$1500	20,38%	4,46%	3,18%	2,55%	1,91%	%	33,12%
\$1501 - \$						0,64	
2500	21,66%	1,91%	4,46%	0,64%	0,00%	%	29,30%
						0,00	
>\$2501	24,20%	0,64%	1,91%	0,64%	0,00%	%	27,39%
						0,00	
\$0-\$500	5,10%	3,18%	0,00%	1,91%	0,00%	%	10,19%
Total						1,27	100,00
general	71,34%	10,19%	9,55%	5,73%	1,91%	%	%

Elaborado por: Autores

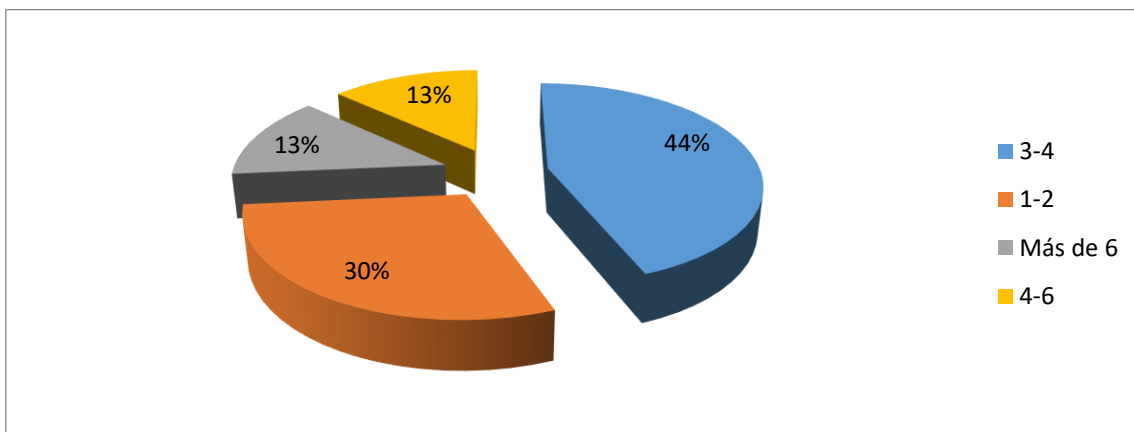


Figura 12. Consumo Mensual de Unidades de 500g de Pulpa de Fruta
Elaborado por: Autores

Tabla 15. Consumo Mensual de Unidades de 500g de Pulpa de Fruta

Unidades de pulpas de frutas consume al mes	
3-4	44,12%
1-2	29,41%
Más de 6	13,24%
4-6	13,24%
Total general	100,00%

En cuanto al consumo mensual de unidades de pulpas de frutas, de las personas encuestadas el 44,12% indican que consumen entre 3 y 4 unidades pulpas al mes, seguido del 29,41% de personas que consumen entre 1 y 2 unidades de pulpas de frutas. Por lo que podemos determinar que el 73,53% de las personas consumen entre 1 a 4 unidades de pulpas de frutas al mes.

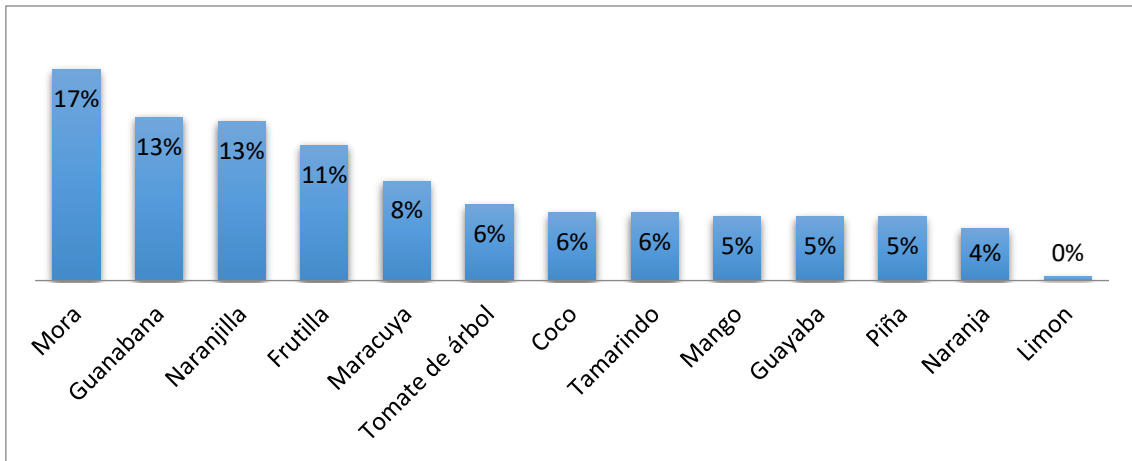


Figura 13. Preferencia de Sabor de Pulpa de Fruta
Elaborado por: Autores

Tabla 16. Preferencia de Sabor de Pulpa de Fruta

Pulpa de Fruta	Frecuencia de Consumo
Mora	17%
Guanábana	13%
Naranjilla	13%
Frutilla	11%
Maracuyá	8%
Tomate de árbol	6%
Coco	6%
Tamarindo	6%
Mango	5%
Guayaba	5%
Piña	5%
Naranja	4%
Limón	0%
	100,00%

Elaborado por: Autores

Las frutas más representativas que se pueden encontrar que son consumidas por las personas encuestadas son: Mora con 17%, Guanábana y Naranjilla con 13%, Frutilla con 11% y maracuyá, dando un total del 62% del total de la muestra.

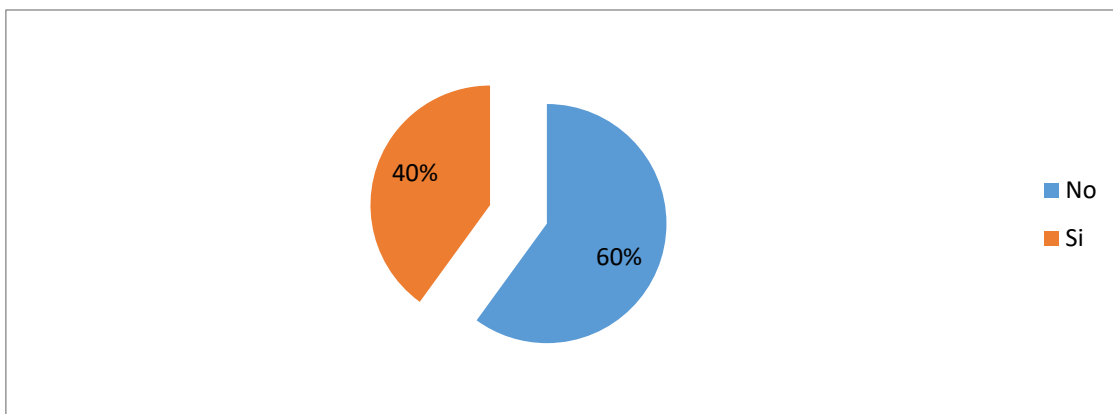


Figura 14. Oferta de nuevos sabores de fruta
Elaborado por: Autores

Un 40% de las personas prefieren que se comercialicen otras frutas adicionales en los supermercados, las personas indican que prefieren como opciones principalmente la frambuesa, el mortiño y el arazá.

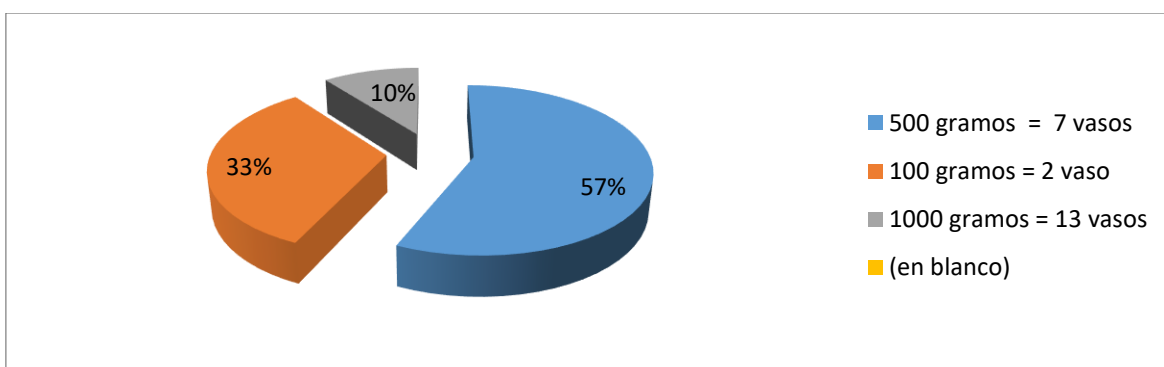


Figura 15. Presentación de Preferencia
Elaborado por: Autores

Tabla 17. Presentación de Preferencia

Presentación de preferencia	
500 gramos = 7 vasos	56,72%
100 gramos = 2 vaso	32,84%
1000 gramos = 13 vasos	10,45%
Total general	100,00%

El 57% de los encuestados prefieren una compra de 500 gramos, seguido por las personas que prefieren una compra de una presentación de frutas de 100 gramos con un total del 33%.

Donde al realizar el cruce entre precio vs presentación, podemos determinar que las personas prefieren comprar las pulpas de frutas que contienen 500 gramos pagando un promedio de USD 1,00 a USD 3,00 con un total de 56% del total de la muestra encuestada.

Tabla 18. Precio

Etiquetas de fila	\$1,00 a			Total general
	\$2,00	\$2,01 a \$3,00	\$3,01 a \$4,00	
500 gramos = 7 vasos	29,41%	26,47%	0,00%	55,88%
100 gramos = 2 vaso	14,71%	16,18%	1,47%	32,35%
1000 gramos = 13 vasos	5,88%	4,41%	0,00%	10,29%
(en blanco)	0,00%	1,47%	0,00%	1,47%
Total general	50,00%	48,53%	1,47%	100,00%

Elaborado por: Autores

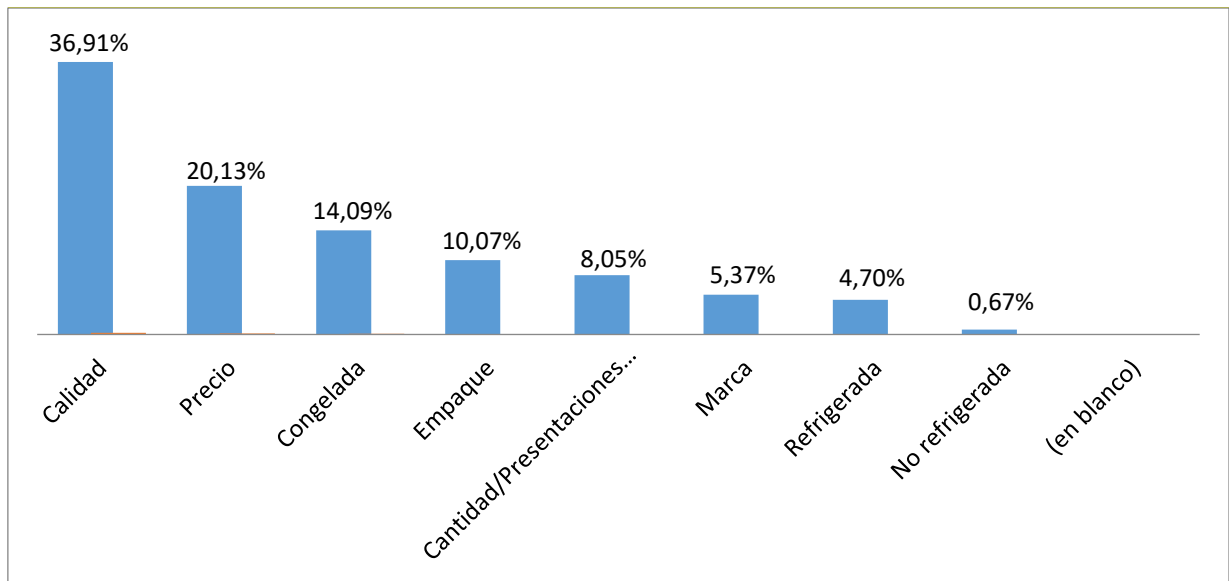


Figura 16. Factores que Influyen en la Compras
Elaborado por: Autores

Tabla 19. Factores que Influyen en la Compras

Para realizar la compra, que factores tienen mayor importancia	
Calidad	36,91%
Precio	20,13%
Congelada	14,09%
Empaque	10,07%
Cantidad/Presentaciones (100 gramos, 500 gramos, etc.)	8,05%
Marca	5,37%
Refrigerada	4,70%
No refrigerada	0,67%
Total general	100,00%

Las personas prefieren la calidad con un 36,91% como primer factor, seguido por el precio con un 20,13%, que la pulpa sea congelada con un 14,09%, el empaque con el

10%, la cantidad por la presentación con un 8,05%, la marca con un 5,37%, que la pulpa sea refrigerada con un 4,70%, y finalmente que la pulpa no sea refrigerada con un 0,67%.

Se determina que los principales factores de compra que prefieren las personas son la calidad, el precio y que la pulpa sea congelada, sumando un total del 71% de las personas encuestadas.

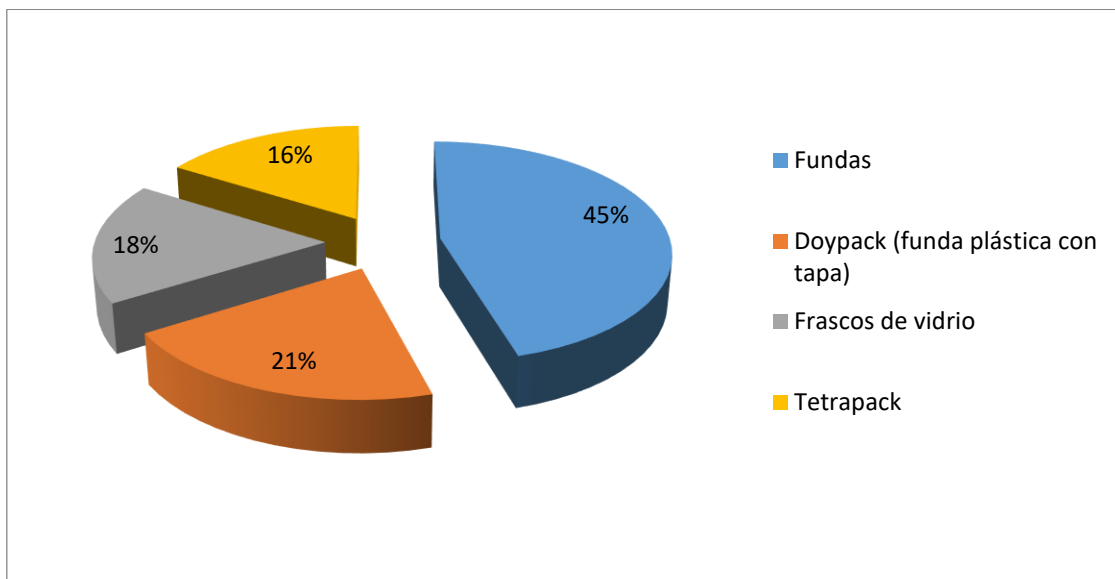


Figura 17. Empaque de Preferencia
Elaborado por: Autores

Tabla 20. Empaque de Preferencia

Empaque de preferencia	
Fundas	45,59%
Doypack (funda plástica con tapa)	20,59%
Frascos de vidrio	17,65%
Tetrapack	16,18%
Total general	100,00%

Elaborado por: Autores

Podemos determinar que el 66,18% de las personas prefieren las fundas plásticas y doypack, frascos de vidrio el 18%, tetrapack el 16%. Por lo que se puede concluir que las personas prefieren pulpas de frutas en fundas plásticas o doypack que en cualquier otro empaque.

Tabla 21. Tipo de Presentación, Peso y Precio

Etiquetas de fila	\$1,00 a	\$2,01 a	\$3,01 a	Total
	\$2,00	\$3,00	\$4,00	general
500 gramos = 7 vasos	29,41%	27,94%	0,00%	57,35%
Fundas	14,71%	8,82%	0,00%	23,53%
Doypack (funda plástica con tapa)	2,94%	10,29%	0,00%	13,24%
Tetrapack	7,35%	4,41%	0,00%	11,76%
Frascos de vidrio	4,41%	4,41%	0,00%	8,82%
100 gramos = 2 vaso	14,71%	16,18%	1,47%	32,35%
Fundas	5,88%	10,29%	0,00%	16,18%
Frascos de vidrio	5,88%	1,47%	1,47%	8,82%
Doypack (funda plástica con tapa)	2,94%	1,47%	0,00%	4,41%
Tetrapack	0,00%	2,94%	0,00%	2,94%
1000 gramos = 13 vasos	5,88%	4,41%	0,00%	10,29%
Fundas	4,41%	1,47%	0,00%	5,88%
Doypack (funda plástica con tapa)	0,00%	2,94%	0,00%	2,94%
Tetrapack	1,47%	0,00%	0,00%	1,47%
Total general	50,00%	48,53%	1,47%	100,00%

Elaborado por: Autores

En el presente cuadro, se puede determinar que dentro de las siguientes presentaciones:

- **Presentación 500 gramos**, prefieren pagar de \$1,00USD a \$2,00USD por la pulpa en funda de plástico en un 14,71% de las personas encuestadas, el 2,94% por doypack, el 7,35% por tetrapack y el 2,41% por el frasco de vidrio. De USD 2,01 a USD 3,00 por las fundas el 8,82%, por doypack el 10,29%, por tetrapack y por frasco de vidrio el 4,41% cada uno.
- **Presentación de 100 gramos**, las personas prefieren pagar por las fundas de plástico entre USD 1,00 y USD 2,01 en un 5,88% y el 10,29%, de USD 2,01 a USD 3,00.
- **Presentación de frasco de vidrio en 100 gramos**, el 5,88% prefieren pagar de USD 1,00 a USD 2,00 y el 1,47% de USD 2,00 a USD 3,00.
- **En la presentación de Doypack**, el 2,94% prefiere pagar de USD 1,00 a USD 2,00 y el 1,47% de USD 2,00 a USD 3,00. Las fundas tetrapack el 2,94% prefiere pagar de USD 2,00 a USD 3,00.
- **Presentación de 1000 gramos en fundas de plástico**, el 4,41% de las personas prefieren pagar de USD 1,00 a USD 2,00 y el 1,47% de USD 2,00 a 3,00, en la presentación de doypack en 2,94% de las personas prefieren pagar de USD 2,00 a USD 3,00 y en la presentación de tetrapack el 1,47% de USD 1,00 a USD 2,00.

En resumen, el 89,7% de las personas prefieren consumir la presentación de 500 gramos con el 57,35%, mientras que la presentación de 100 gramos tiene la preferencia del 32,35%. De estas presentaciones el valor a pagar se encuentra en el rango de \$1,00USD a \$3,00USD.

Anexo 7. Análisis PESTE

El procedimiento analítico para identificar el entorno externo tiene varias aristas, entre las más relevantes para analizar son: el factor político gubernamental, económico y financiero, social cultural y demográfico, tecnológico y finalmente el factor ecológico ambiental. Este análisis se realiza antes de elaborar la matriz en el marco de la planificación estratégica.

Es importante realizar el análisis de las condiciones externas que afectan al mercado de pulpas de fruta en el Ecuador. Estos factores se analizarán con la ayuda de la matriz de evaluación de factores externos (EFE), las oportunidades y amenazas. Como resultado, se podrá diseñar y elaborar un plan estratégico que se ajuste a las necesidades de los clientes y a las condiciones de la organización.

Normalmente el análisis PESTE permite identificar las oportunidades y amenazas que puede tener la organización. Por lo general, la empresa no puede controlar estos factores, pero sí puede estar preparado para que aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas.

Político, Gubernamental y legal

El Ecuador al momento encontramos que mantiene una situación política inestable, en la cual se ha observado en su mayoría corrupción y sobrepagos en todos los proyectos que el estado ha realizado a través de sus entidades gubernamentales.

Los Acuerdos Comerciales que actualmente mantiene vigente el Ecuador son con Unión Europea, Acuerdo de Cartagena (CAN), México, Guatemala, MERCOSUR, Chile y Cuba, por otro lado, los Acuerdos Finalizados son con Nicaragua, El Salvador. 11 (Reforma ADPIC, Acuerdo AFC) y entre los Acuerdos en Negociación EFTA, Honduras, Turquía y Corea o los que actualmente se encuentran en negociación se está gestionando: Costa Rica, India, República Dominicana y Canadá según La Plataforma Ecuatoriana de Proyectos de Inversión (Invest Ecuador, s/f),_(Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, s/f),_(SICE, 2018)

Dentro del comercio exterior, podemos observar que el gobierno al ver la caída del precio del petróleo se encuentra realizando nuevas aperturas comerciales, valiéndose de Pro-Ecuador, quien cuenta con una red de 31 oficinas comerciales en 26 países alrededor del mundo, promoviendo las exportaciones de diferentes productos generados dentro del país, y promoviendo los emprendimientos nuevos. (Salazar, 2018).

Económico

Para determinar los patrones de comportamiento y de compra del consumidor se realiza el análisis del entorno económico de un país.

El Ecuador cuenta con un PIB Nominal de 106 miles de millones para el año 2018, de acuerdo el Fondo Monetario Internacional. Para el segundo trimestre del año 2019 el PIB incrementó en 0,3% en relación al mismo período del 2018, según el informe del Banco Central (Banco Central del Ecuador, 2019), por lo cual vemos que el país cuenta con bajo circulante, incrementando el nivel de desempleo debido a la baja en el precio del petróleo

e incremento en la salida de divisas; es por este motivo que el gobierno se encuentra reduciendo el déficit fiscal y mejorando la balanza de pagos mediante un mejor control en la salida de divisas y fomentando las exportaciones realizadas por el país.

Social

El entorno social se compone por factores externos que afectan los valores o comportamientos, preferencias de los consumidores.

Dentro del Ecuador encontramos que la pobreza a septiembre 2019 se ubicó en un 23,9% y la extrema pobreza en un 8,7%. (INEC, 2019)

A pesar de que el gobierno ha lanzado un plan catalogado como “Plan Toda Una Vida” que busca modificar las condiciones de desigualdad y pobreza, llevando hacia una sociedad más justa, equitativa y solidaria. (Secretaría Técnica Plan Toda Una Vida, 2017)

Tecnológico

El gobierno en su afán de reducir la brecha digital, en el 2016 se enfocó a promover el acceso de los ecuatorianos a las TIC, permitiendo que para el 2016 crezca a un total de 9'400.000 abonados de 7'200.000 registrados en el 2015 (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información, 2016).

Por otro lado, el Ecuador en el año 2014 realizó un convenio con Japón, garantizando proyectos que mejoren las TIC. (Ministerio de Telecomunicaciones y de la sociedad de la información, 2017)

Dentro de la industria alimenticia, se encuentra que el avance en las tecnologías ayuda a tener un mayor control en los alimentos para evitar la proliferación de bacterias y organismos que puedan afectar a la salud de las personas; en este sentido al tener mayor acceso a las TIC, se puede fomentar la mejora de las maquinarias necesarias para mejorar la industria alimenticia.

Ecológico

Los graves daños ambientales que estamos observando dentro de nuestro alrededor, ha ocasionado una mayor preocupación dentro los alimentos que las personas consuman, siendo estas las que optan por alimentos libres de químicos que puedan causar efectos colaterales a largo plazo en la salud de las personas; así mismo no solo protege la salud de las personas ayuda a que se pueda conservar los suelos, considerando que al utilizar muchos químicos en la flora, provoca una erosión paulatina en el suelo, ocasionando la pérdida del mismo y encareciendo los productos.

Según expertos de Buenos Aires, la agricultura orgánica da un valor agregado, ayudando a mitigar el hambre, utilizándola como herramienta para la preservación de medio ambiente y control de plagas, ya sea a pequeña, mediana y gran escala. (Instituto Iberoamericano Cooperación Agricultura, 2015).

Anexo 8. Análisis AMOFHIT

Administración y Gerencia

D'Alessio indicó que el objetivo constante de la administración es aumentar la productividad como medio para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector industrial y en los diferentes mercados globales.

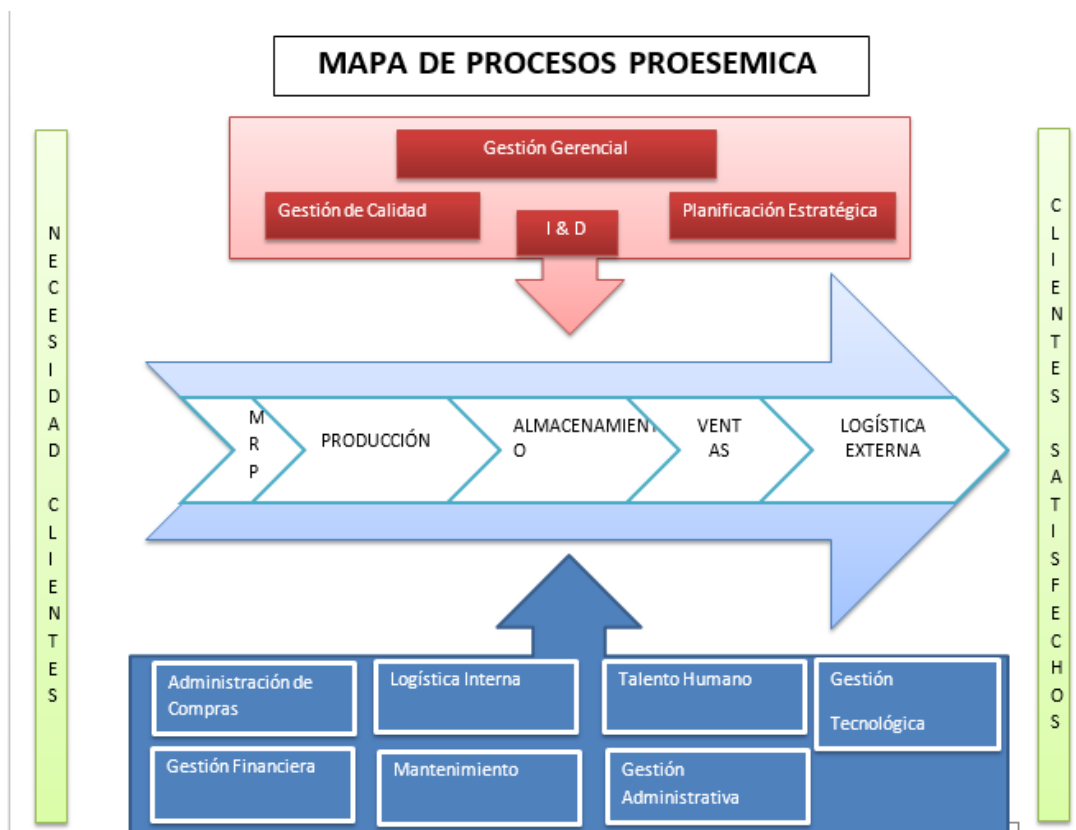


Figura 18. Mapa de Procesos
Elaborado por: Autores

La deficiencia en el diseño organizacional de la empresa se encuentra en: (a) descripción de tareas; (b) especificaciones de trabajos; (c) alcance de control; (d) Rediseño del trabajo; (e) Análisis del trabajo

Sin embargo, pese a que la organización no cuenta con un perfil de descripción del cargo, el personal tiene claro las funciones a cumplir para la operación. Adicional, la organización tiene unidad de comando, se sabe claramente a quien reportar y no hay división de reportes o de jefaturas (disputas de poder).

La gerencia de la empresa tiene definido un líder que motiva a todo el personal a cumplir los objetivos, promueve la comunicación y el trabajo en equipo y que del trabajo salga nuevas ideas a todo nivel. La gerencia apoya la gestión a los cambios organizacionales que mejoren el trabajo de la empresa, pegado a la ética empresarial.

Marketing y Ventas

PROESEMICA CIA. LTDA. tiene deficiencia en el área de marketing y ventas. Se tiene una persona que divide funciones entre ventas, recursos humanos y cobranzas. Las funciones en ventas son de seguimiento y mantención de los clientes actuales, y una búsqueda pasiva de clientes nuevos. Por otro lado, la empresa no ha visto necesario crear el departamento de marketing por no estar en el mercado doméstico o de consumo masivo.

La venta de productos se realiza con la búsqueda de nuevos clientes y un acercamiento inicial con la carta de presentación de la empresa. Al ser el mercado HORECA e industrial, no se realiza publicidad, sino un seguimiento personalizado para cada cliente.

El planeamiento de productos se desarrolla en conjunto con el cliente, al tener la industria o el hotel, restaurante, etc., un requerimiento en específico, PROESEMICA

CIA. LTDA., desarrolla el producto ya sea como nuevo desarrollo o para homologar otro producto.

Al manejar a cada cliente como un cliente distinto, y desarrollar productos específicos para los clientes que solicitan el desarrollo, se maneja precios diferenciados. Se hace un análisis de costo del producto y se negocia el precio de venta al público. Finalmente, los términos de crédito y las condiciones de venta se determinan al final de la negociación.

Operaciones y Logística

Es el área de la empresa que transforma y elabora los productos a través de los procesos estandarizados. El área de operaciones incluye las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad. A todo esto, la gestión de esta área es compleja y sumamente crítica para la supervivencia, desarrollo, crecimiento y competitividad de la empresa. El proceso de la empresa se encuentra estandarizado con los productos actuales. La ubicación de cada proceso se encuentra diseñado de tal manera que el producto fluya a lo largo de la planta productiva. Pese a que la infraestructura no es la más adecuada para la producción, hay aún algunos detalles que se puede mejorar. Las líneas se encuentran balanceadas y el control en proceso se lo realiza con la capacitación de los operadores en proceso y capacitación del uso de maquinaria.

La capacidad de la producción está utilizada en un 70% aproximadamente. La planificación de la producción se realiza a través de pronósticos mensuales. La capacidad de producción es alta, y la rotación del producto también es alta, por tal motivo no se mantiene un alto nivel de inventario en comparación a la competencia. La programación

varía en porcentaje pequeño dependiendo la recepción y el grado de maduración de la fruta, al ser un producto perecible y tener un grado de maduración alta no se puede tener un inventario largo en materias primas.

Por otro lado, al vender un producto congelado se debe tomar en cuenta el tiempo de congelación del producto. Finalmente, la estacionalidad de las frutas es un factor determinante para planificar la producción, existen frutas que no se cosechan todo el año y durante la temporada de producción, aumenta la programación de dichos productos. La calidad se lo realiza en proceso, se les indica el proceso de producción, proceso de limpieza, proceso de set up de producción, el muestreo en el pesaje de producto y control de calidad en el almacenaje del producto. La empresa maneja sistemas de calidad nacional (Buenas Prácticas de Manufactura) y un sistema de calidad internacional (HACCP).

Finanzas y Contabilidad

PROESEMICA CIA. LTDA. a partir del año 2015 tuvo un objetivo y fue de estabilizar los costos y estandarizar el trabajo. Actualmente la empresa cuenta con buena salud financiera, se logró estabilizar cada área de la empresa y ha permitido tener un crecimiento en ventas, para mejorar las finanzas de la compañía. Acompañado a la estabilización de la compañía, se realizó inversión en activos que mejoren el funcionamiento de la compañía.

Talento Humano

El personal representa el activo más valioso de la organización, son los encargados de transformar, procesar, movilizar recursos tangibles e intangibles dando la operación y permitiendo alcanzar los objetivos planteados.

En el organigrama de PROESEMICA CIA. LTDA. (Ver Anexo 3) demuestra como en cada departamento es indispensable disponer del personal capacitado.

La organización se enfoca en garantizar un ambiente laboral seguro, cordial, respeto, participación e integración. Promoviendo a través de sus valores organizacionales el desarrollo personal y laboral, pegado a las normas legales y constitucionales que rigen en la organización. Para lograr los objetivos, se desarrolla bajo el modelo de operación basado en procedimientos que contribuyen la eficiencia, eficacia, y efectividad de la gestión.

Sistemas de información y comunicaciones

Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte a las áreas de las organizaciones para tener más información y poder tener mejores decisiones. Si bien no es un área clave, tener sistemas de información eficientes puede generar eficiencia operativa. La empresa PROESEMICA CIA. LTDA., cuenta con sistema de información de contabilidad y facturación, en el cual se genera información contable para la declaración de impuestos y determinar la utilidad. Las otras áreas manejan sistemas información creados por la empresa con la aplicación Excel, se realizan capacitaciones y actualizaciones a los sistemas información.

La seguridad y la facilidad de los sistemas de información son amigables y con actualizaciones ha mejorado la seguridad de los documentos. Los documentos se guardan en intranet empresarial, que permite a los usuarios trabajar con los archivos únicamente en las instalaciones de la empresa.

Tecnología e Investigación y Desarrollo

La organización no maneja presupuestos para el área de investigación y desarrollo, con el personal actual desarrolla proyectos en conjunto con el cliente que solicita el desarrollo de nuevos productos. La empresa al estar en el mercado institucional e industrial no introduce nuevos productos al mercado de consumo masivo. Sin embargo, el presupuesto para el área de investigación y desarrollo se manejó por alrededor de 3 años, desarrollando nuevos productos para el mercado industrial y con la introducción al portafolio de nuevos productos para la producción. Por motivos ajenos al empresarial, se suprimió este puesto y las funciones pasaron al área de producción.

Finalmente, la mejora en la maquinaria tampoco ha tenido inversiones en los últimos años. Se están elaborando proyectos para mejorar la tecnología y maquinaria actual con el objetivo de alinearse con las estrategias y continuar con el crecimiento empresarial.

Bibliografía

Acero, L. C. (2010). *Dirección Estratégica*. Colombia: ECOE, Ediciones.

Acero, L. C. (sf). *Dirección Estratégica*. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Direcci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-2da-Edici%C3%B3n-1.pdf>

Alexis, A. (5 de Febrero de 2019). *Estrategia Organizacional*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/398978217/Estrategia-Organizacional>

ARCSA. (21 de Diciembre de 2015). *Control Sanitario*. Obtenido de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/Resolucion_ARCSA-DE-067-2015-GGG.pdf

Banco Central del Ecuador. (30 de Septiembre de 2019). *La Economía Ecuatoriana*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1206-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-03-en-el-segundo-trimestre-de-2019>

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson.

Cabesa, E., Andrade, D., & Torres, J. (2018). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Sangolquí: Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Cafferri, C. (12 de Mayo de 2016). *Qué es el FODA?* Obtenido de <https://www.aboutspanol.com/que-es-el-foda-2480179>

Chao, G. (9 de Julio de 2007). *SSRN*. Obtenido de Using PEST Analysis as a Tool for Refining and Focusing Contexts for Information Systems Research: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1417274

Chapman, 4. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. *De gerencia*, 11.

Christ, K. (01 de febrero de 2018). *Importancia de la planificación estratégica en las empresas*. Obtenido de Cuida tu dinero: <https://www.cuidatudinero.com/13128543/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-empresas>

Codjia, M. (23 de Marzo de 2017). *Estructura y Proceso de la estrategia organizacional*. Obtenido de https://www.ehowenespanol.com/estructura-proceso-estrategia-organizacional-info_330051/

De la Cruz, R. (2010). *Modelo de Pensamiento Estratégico Comercial*. Quito: Consultec.

Espinosa, A. M. (2010). *Elementos de Planeación Estratégica*. Federalismo Hacendario.

Estructura y Proceso de la Estrategia Organizacional. (23 de Marzo de 2017). Obtenido de https://www.ehowenespanol.com/estructura-proceso-estrategia-organizacional-info_330051/

García, B. (3 de Junio de 2015). *La Planeación Estratégica Comercial*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/267591980/La-Planeacion-Estrategica-Comercial>

Gonzales, C., Tello, A., & Vega, F. (30 de Octubre de 2017). *Estudio de los Determinantes de la Satisfacción del Cliente en Universidades Privadas: Análisis de los Comedores Universitarios de la PUCP*. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9891/GONZALES_TELLO_VEGA_ESTUDIO_DE_LOS_DETERMINANTES_DE_LA_SATISFACCION_DEL_CLIENTE_EN_UNIVERSIDADES_PRIVADAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

INEC. (2010). *Fascículo Provincial de Pichincha*. Quito: INEC.

INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE*. Quito: INEC.

INEC. (2019). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Quito: INEC.

Instituto Iberoamericano Cooperación Agricultura. (Octubre de 2015). *Expertos concuerdan que la agricultura orgánica es clave para impulsar el valor agregado*. Obtenido de <https://www.iica.int/es/prensa/noticias/expertos-concuerdan-que-la-agricultura-org%C3%A1nica-es-clave-para-impulsar-el-valor>

Invest Ecuador. (s/f). Obtenido de <http://investecuador.ec/es/acuerdos-comerciales/>

Larios, R. (Enero de 2016). *Una mirada al Concepto del Proceso Estratégico*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/302344089_Una_mirada_al_concepto_del_Proceso_Estrategico

Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Días de Santos.

Medina, A., Nogueira, D., & Arielys, H. (2009). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *Eídos*, 65-72.

Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (s/f). *Acuerdos Comerciales*. Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales-3/>

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información. (2016). *Ecuador avanza en servicios de telecomunicaciones y TIC, destaca Ministra Álava, en Rendición de Cuentas 2016*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-avanza-en-servicios-de-telecomunicaciones-y-tic-destaca-ministra-alava-en-rendicion-de-cuentas-2016/>

Ministerio de Telecomunicaciones y de la sociedad de la información. (2017). *Ecuador y Japón participan en reuniones sobre desarrollo en TIC*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-y-japon-participan-en-reuniones-sobre-desarrollo-tic/#>

Ponce, H. (Junio de 2007). *La Matriz Foda: Alternativa de Diagnóstico y Determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones*. Obtenido de <http://files.prad-uniminuto.webnode.es/200000010-3274c33940/LA%20MATRIZ%20FODA%20-%20DOFA.pdf>

Porter, M. E. (2008). *¿Qué es la estrategia?* *Harvard Business School Publishing Corporation*, 1-21.

Restrepo, A. N. (1 de Febrero de 2013). *Elementos de la Planificación Estratégica*. Obtenido de Grandes Pymes: <https://www.grandespymes.com.ar/2012/01/22/elementos-de-planeacion-estrategica-metodologia-y-ejemplo-desarrollado/>

Roche, F. P. (2005). *Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas*. Barcelona: Paidotribo.

Rubio, J. M. (11 de 11 de 2013). *Sugerendo*. Obtenido de <https://www.sugerendo.com/blog/estrategia-de-e-commerce/como-elaborar-un-plan-estrategico/>

Salazar, J. C. (21 de Octubre de 2018). *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.ec/blog/opinion/2018/10/21/comercio-exterior-ecuatoriano/>

Sánchez, T., Larco, A., Malta, M., Arocs, H., & Navas, M. (2014). *Industria de la extracción, conservación y destrucción de la pulpa de fruta congelada destinada al consumo local*. Quito.

Secretaría Técnica Plan Toda Una Vida. (2017). *Plan Toda Una Vida*. Obtenido de <https://www.todaunavida.gob.ec/plan-toda-una-vida/>

SICE. (25 de Junio de 2018). *Acuerdos Comerciales*. Obtenido de http://www.sice.oas.org/ctyindex/ecu/ecuagreements_s.asp

Yngrid Naime Velasquez, M. N. (2010). Aplicación de la técnica AHP para evaluar el efecto de los valores. *Dirección y Organización*, 58-67.