



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,  
GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EN  
LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y PRODUCTORAS NUEVA  
ESPERANZA DE MULALILLO, CANTÓN SALCEDO, PROVINCIA  
COTOPAXI, AÑO 2023.**

**AUTORAS:**

**ALISSON JECSIBEL QUISPE AGURTO  
JENNIFER MARIANELA TUSTON AREVALO**

**DIRECTOR**

**DR. RENÉ MESÍAS VILLACRÉS  
BORJA**

**PARES ACADÉMICOS**

**DR. LUIS RICARDO VILLACIS  
MONAR  
ING. ALEXANDRA MARIBEL  
ARGUELLO PAZMIÑO**

**GUARANDA – ECUADOR  
2023**

**TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EN  
LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y PRODUCTORAS NUEVA  
ESPERANZA DE MULALILLO, CANTÓN SALCEDO, PROVINCIA  
COTOPAXI, AÑO 2023.

## AGRADECIMIENTO

Queremos infinitamente agradecer a Dios por permitirnos estar con vida y disfrutar de este agradable momento. Un agradecimiento sincero y lleno de cariño a nuestros padres, por habernos apoyado desinteresadamente en cada paso que hemos dado.

También agradecemos a la Universidad Estatal de Bolívar y a sus docentes que intervinieron en este proceso de aprendizaje transmitiendo sus múltiples enseñanzas y guiándonos para ser profesionales de éxito.

Gratitud a nuestro Director Eco. René Villacrés, a nuestros Pares académicos Dr. Ricardo Villacis e Ing. Alexandra Arguello, por su tiempo, paciencia y voluntad en la dirección de este trabajo de investigación curricular.

De igual manera un agradecimiento a la Asociación de Productores y Productoras Nueva Esperanza de Mulalillo por abrirnos las puertas para realizar el estudio de investigación en el mencionado Asociación.

Gran reconocimiento a nuestros amigos que de una u otra manera nos han brindado sus sabios consejos y han estado apoyándonos en las buenas y malas para poder alcanzar nuestras metas propuestas.

*Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

## **DEDICATORIA**

Este proyecto va dedicado en primer lugar a Dios, por darnos salud y bienestar para poder culminar esta actividad con éxito, por estar siempre presente en nuestras acciones, guiando e iluminado nuestros pasos y otorgando su bendición en cada acción que hemos realizado.

A nuestros padres y familia, por el apoyo incondicional y desinteresado, a través de su cariño y amor. Por sus consejos y enseñanzas que fortalecieron el camino para poder ser exitosos en cada meta o propósito que nos hemos planteado.

*Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

## CERTIFICADO DE VALIDACIÓN



CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL/ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS,  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
E INFORMÁTICA

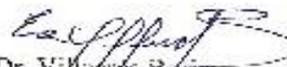
### CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Dr. Villacres Borja René Mesías, Dr. Villacis Monar Luis Ricardo e Ing. Argüello Pazmiño Alexandra Maribel, en su orden Director y Pares Académicos del Trabajo de Titulación **Plan estratégico para el mejoramiento de la gestión en la Asociación de Productores y Productoras Nueva Esperanza de Mulalillo, Cantón Saucedo, Provincia Cotopaxi, año 2023**, desarrollado por las estudiantes **Quispe Agurto Alissun Jeesibel y Tuston Arevalo Jennifer Marianela**.

### CERTIFICAN

Que, luego de revisado el Trabajo de Titulación en su totalidad, cumple con las exigencias académicas de la Carrera de **Administración de Empresas**.

Guaranda, agosto del 2023

  
Dr. Villacres Borja  
René Mesías  
Director

  
Ing. Argüello  
Pazmiño Alexandra  
Maribel  
Par Académico

  
Dr. Villacis Monar  
Luis Ricardo  
Par Académico

## DERECHOS DE AUTOR

Nosotras **Quispe Agurto Alisson Jecsibel** y **Tuston Arevalo Jennifer Marianela** portadoras de la Cédula de Identidad No **0503355109** y **1805378286**

en calidad de autoras y titulares de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de Titulación: **Plan estratégico para el mejoramiento de la gestión en la Asociación de Productores y Productoras Nueva Esperanza de Mulalillo, Cantón Salcedo, Provincia Cotopaxi, año 2023.** Modalidad **trabajo de integración curricular**, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, concedemos a favor de la Universidad Estatal de Bolívar, una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservamos a nuestro favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizamos a la Universidad Estatal de Bolívar, para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Digital, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Las autoras declaran que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Alisson Jecsibel Quispe Agurto



Alisson Jecsibel Quispe Agurto  
AUTOR 1

Jennifer Marianela Tuston Arevalo



Jennifer Marianela Tuston Arevalo  
AUTOR 2

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>4</b>
<b>FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Descripción General del Problema .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Formulación del Problema .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. Preguntas de Investigación .....</b>	<b>5</b>
<b>1.4. Justificación .....</b>	<b>5</b>
<b>1.5. Objetivos.....</b>	<b>7</b>
1.5.1. <i>General.....</i>	<i>7</i>
1.5.2. <i>Específicos.....</i>	<i>7</i>
<b>1.6. Variables.....</b>	<b>7</b>
1.6.1. <i>Operacionalización de Variables.....</i>	<i>7</i>
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>8</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1. Antecedentes .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2. Científico .....</b>	<b>10</b>
<b>2.3. Conceptual .....</b>	<b>16</b>
<b>2.4. Legal .....</b>	<b>18</b>
<b>2.5. Georeferencial.....</b>	<b>22</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>23</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1. Tipos de investigación .....</b>	<b>23</b>
3.1.1. <i>Investigación descriptiva .....</i>	<i>23</i>
3.1.2. <i>Investigación aplicada.....</i>	<i>23</i>
3.1.3. <i>Investigación documental.....</i>	<i>23</i>
3.1.4. <i>Investigación de campo.....</i>	<i>23</i>
<b>3.2. Enfoque de la investigación .....</b>	<b>24</b>
<b>3.3. Métodos de investigación .....</b>	<b>24</b>

<b>3.4. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos.....</b>	<b>24</b>
3.4.1. Encuesta.....	24
3.4.2. Entrevista.....	24
<b>3.5. Universo, Población y Muestra .....</b>	<b>25</b>
<b>3.6. Procesamiento de la Información .....</b>	<b>25</b>
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>26</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>26</b>
<b>4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados.....</b>	<b>26</b>
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>46</b>
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>46</b>
<b>Diagnóstico Situacional de la Asociación de Productores y Productoras</b>	
<b>Nueva Esperanza de Mulalillo. ....</b>	<b>46</b>
<b>5.1. Antecedentes .....</b>	<b>46</b>
<b>5.2. Productos que elabora.....</b>	<b>47</b>
5.2.1. Arroz de cebada .....	47
5.2.2. Maíz.....	48
5.2.3. Habilla.....	48
5.2.4. Cauca .....	49
5.2.5. Morocho.....	49
5.2.6. Machica.....	50
<b>5.3. Proveedores .....</b>	<b>50</b>
<b>5.4. Clientes .....</b>	<b>50</b>
<b>5.5. Comercialización .....</b>	<b>50</b>
<b>5.6. Competencia.....</b>	<b>51</b>
<b>Análisis de la situación actual .....</b>	<b>51</b>
<b>6.1. Análisis interno .....</b>	<b>51</b>
<b>6.2. Análisis externo.....</b>	<b>53</b>
6.2.1. Microambiente .....	53
6.2.2. Macroambiente .....	53

<b>6.3. Análisis FODA .....</b>	<b>55</b>
6.3.1. <i>Matriz de impacto .....</i>	55
6.3.2. <i>Matriz de Vulnerabilidad.....</i>	58
6.3.3. <i>Matriz de Aprovechabilidad.....</i>	60
6.3.4. <i>Hoja de trabajo FODA.....</i>	61
6.3.5. <i>FODA Cruzado .....</i>	63
<b>Propuesta de Plan Estratégico .....</b>	<b>65</b>
7.1. <i>Misión.....</i>	65
7.2. <i>Visión.....</i>	66
7.3. <i>Valores .....</i>	67
7.4. <i>Principios .....</i>	70
7.5. <i>Objetivos .....</i>	72
7.6. <i>Políticas.....</i>	73
<b>Plan Táctico y Operativo .....</b>	<b>74</b>
<b>8.1. Plan área administrativa.....</b>	<b>74</b>
<b>8.2. Plan área financiera .....</b>	<b>75</b>
<b>8.3. Plan área operativa .....</b>	<b>76</b>
<b>8.4. Plan área comercial .....</b>	<b>77</b>
<b>8.5. Presupuesto de estrategias .....</b>	<b>78</b>
<b>8.6. Evaluación de Estrategias.....</b>	<b>79</b>
<b>8.7. Anexos de estrategias .....</b>	<b>83</b>
<b>Anexo 1. Modelo de sistema de control de inventarios del plan.....</b>	<b>83</b>
<b>Anexo 2. Modelo de sistema de contro de inventarios salidas.....</b>	<b>83</b>
<b>Anexo 3. Modelo de sistema de contro de inventarios entradas .....</b>	<b>84</b>
<b>Anexo 4. Modelo de molino industrial.....</b>	<b>84</b>
<b>Anexo 5. Modelo Tabla de amortización de la deuda .....</b>	<b>85</b>
<b>Anexo 6: Proforma por servicios técnicos .....</b>	<b>85</b>
<b>Anexo 7. Modelo de cuña radial.....</b>	<b>86</b>
<b>Anexo 8. Página de Facebook.....</b>	<b>86</b>

<b>Anexo 9. Proforma de local .....</b>	<b>86</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>87</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>88</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>89</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>94</b>
<b>Cronograma de Gantt .....</b>	<b>94</b>
<b>Presupuesto Ejecutado.....</b>	<b>95</b>
<b>Encuesta .....</b>	<b>96</b>
<b>Entrevista .....</b>	<b>99</b>
<b>Certificado de aceptación de la empresa .....</b>	<b>100</b>
<b>Certificado Urkund .....</b>	<b>101</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables .....	7
Tabla 2: Propósito de la Asociación .....	26
Tabla 3: Planes de la Asociación .....	27
Tabla 4: Objetivos de la Asociación .....	28
Tabla 5: Valores de la Asociación .....	29
Tabla 6: Políticas y normas de la Asociación .....	30
Tabla 7: Actividades para la toma de decisiones .....	31
Tabla 8: Conocimiento de funciones y actividades.....	32
Tabla 9: Estrategias .....	33
Tabla 10: Clientes .....	34
Tabla 11: Competencia .....	35
Tabla 12: Proveedores.....	36
Tabla 13: Precio de materia prima .....	37
Tabla 14: Maquinaria y equipo .....	38
Tabla 15: Funcionamiento de maquinaria.....	39
Tabla 16: Contrato de Profesional .....	40
Tabla 17: Ingresos como solución de problemas .....	41
Tabla 18: Ganancia para los socios.....	42
Tabla 19: Análisis Interno .....	52
Tabla 20: Análisis externo .....	54
Tabla 21: FODA.....	55
Tabla 22: Impacto interno .....	56
Tabla 23: Impacto externo .....	57
Tabla 24: Vulnerabilidad .....	59
Tabla 25: Aprovechabilidad.....	60
Tabla 26: Hoja de trabajo .....	62
Tabla 27: Estrategias .....	64
Tabla 28: Misión .....	65
Tabla 29: Visión.....	66
Tabla 30: Valores .....	68
Tabla 31: Grupos de interés (valores) .....	69

Tabla 32: Principios .....	70
Tabla 33: Grupos de interés (principios).....	71
Tabla 34: Objetivos .....	72
Tabla 35: Plan administrativo 1 .....	74
Tabla 36: Plan financiero 2 .....	75
Tabla 37: Plan operativo 3 .....	76
Tabla 38: Plan comercial 4.....	77
Tabla 39: Presupuesto de estrategias.....	78
Tabla 40: Evaluación de estrategias .....	79

## ÍNDICE DE FIGURAS/GRÁFICAS/IMÁGENES

Ilustración 1: Modelo Integral.....	12
Ilustración 2: Ubicación del estudio.....	22
Ilustración 3: Propósito de la Asociación .....	26
Ilustración 4: Planes de la Asociación .....	27
Ilustración 5: Objetivos de la Asociación .....	28
Ilustración 6: Valores de la Asociación .....	29
Ilustración 7: Políticas y normas de la Asociación .....	30
Ilustración 8: Actividades para la toma de decisiones .....	31
Ilustración 9: Conocimiento de funciones y actividades.....	32
Ilustración 10: Estrategias .....	33
Ilustración 11: Clientes .....	34
Ilustración 12: Competencia .....	35
Ilustración 13: Proveedores.....	36
Ilustración 14: Precio de materia prima .....	37
Ilustración 15: Maquinaria y equipo .....	38
Ilustración 16: Funcionamiento de maquinaria.....	39
Ilustración 17: Contrato de profesional.....	40
Ilustración 18: Ingresos como solución de problemas .....	41
Ilustración 19: Ganancia para los socios .....	42
Ilustración 20: Distribución de la planta .....	47
Ilustración 21: Arroz de Cebada .....	47
Ilustración 22:Maíz .....	48
Ilustración 23: Habilla.....	48
Ilustración 24: Cauca .....	49
Ilustración 25: Morocho.....	49
Ilustración 26: Machica.....	50

## INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es una herramienta que permite alcanzar metas y objetivos propuestos en un determinado tiempo, mediante el planteamiento de una misión, visión, principios, valores y políticas dentro de una entidad, organización, empresa, entre otros.

La planificación estratégica se encuentra relacionada con el planteamiento de estrategias las cuales son cuantificables-medibles porque direccionan a establecer objetivos alcanzables, los mismos que brindan una previa noción de impacto que cada uno arroja.

Para diseñar una planificación estratégica se debe conocer tanto el ambiente externo como el ambiente interno, pues el mismo arroja resultados sobre el diagnóstico situacional actual que permiten la implementación de mejoras en las deficiencias existentes.

Si se implementa una planificación estratégica, es garantizado obtener un nivel alto de mejora en la gestión administrativa, financiera, operativa y comercial, es por ello que se desea proponer un Plan Estratégico para la Asociación de Productores y Productoras Nueva Esperanza de Mulalillo, que tiene como finalidad ayudar a alcanzar un éxito empresarial con el involucramiento y compromiso de los socios.

Por tal, el presente trabajo de investigación se encuentra definido en cinco capítulos, donde en el primer capítulo se da a conocer lo referente a los problemas y objetivos centrales del estudio, el segundo capítulo presenta información científica, conceptual y legal acerca del tema propuesto, el tercer capítulo aporta los métodos y técnicas utilizadas, el cuarto capítulo muestra el análisis e interpretaciones de datos reales y para finalizar el quinto capítulo indica la propuesta del Plan estratégico diseñado.

## **RESUMEN**

La investigación fue dirigida a la Asociación de Productores y Productoras Nueva Esperanza de Mulalillo ubicada en el cantón Salcedo, provincia Cotopaxi, dedicada a la producción y comercialización de harinas como: machica, cauca, polvo de haba, arroz de cebada, maíz, morocho.

El objetivo del estudio se enfocó en la elaboración de un Plan Estratégico utilizando el modelo integral, que está compuesto por diferentes fases, la primera fue realizar un análisis situacional interno y externo con la ayuda de la matriz FODA, el análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Michael Porter, la segunda ayudo a establecer el direccionamiento estratégico donde intervino la misión, visión, objetivos, principios, valores, políticas, y finalmente se creó estrategias para el área administrativa, financiera, operativa y comercial, las mismas que tienen como fin mejorar la gestión de la Asociación.

El estudio se ha desarrollado con un enfoque cualitativo y cuantitativo que han sido sustentados mediante las técnicas de recopilación de datos siendo la encuesta y la entrevista que fue aplicada a todos los que conforman la Asociación.

### **Palabras clave:**

Plan estratégico, modelo integral, análisis situacional, gestión.

## **ABSTRACT**

The investigation was directed to the Association of Producers and Producers Nueva Esperanza de Mulalillo located in the Salcedo canton, Cotopaxi province, dedicated to the production and commercialization of flours such as: machica, cauca, broad bean powder, barley rice, corn, morocho.

The objective of the study is to elaborate a Strategic Plan using the integral model, which is composed of different phases, the first is to carry out an internal and external situational analysis with the help of the SWOT matrix, the PESTEL analysis and the 5 forces of Michael Porter, the second is to establish the strategic direction where the mission, vision, objectives, principles, values, policies intervene, and finally, strategies are established for the administrative, financial, operational and commercial area, the same ones that have the purpose of improving the management of the Association.

The study has been developed with a qualitative and quantitative approach that is supported by data collection techniques, being the survey and the interview that was applied to all those who make up the Association.

### **Keywords:**

Strategic plan, comprehensive model, situational analysis, management.

## **CAPÍTULO I**

### **FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO**

#### **1.1.Descripción General del Problema**

La Asociación de Productores y Productoras Nueva Esperanza Mulalillo, situada en la parroquia Mulalillo del cantón Salcedo, en la provincia de Cotopaxi, está conformada por personas de tercera edad que se dedican a la producción y comercialización de harinas de los diferentes granos secos como maíz, habilla, machica, morocho, cauca y arroz de cebada. En lo que respecta a la maquinaria, la asociación cuenta con un molino industrial, una tostadora, una selladora, una balanza y una cernidora, los cuales facilitan y optimizan el tiempo en el proceso de producción.

En los años que lleva en funcionamiento, esta Asociación ha desarrollado sus actividades de forma empírica, adaptándose a las situaciones que se presentan a diario, por lo que no cuentan con una planificación estratégica como es el establecimiento de una misión, visión, objetivos, valores; lo que produce que los socios desconozcan las estrategias y políticas de la organización.

A pesar de contar con varios años de trayectoria, no han existido cambios trascendentales en la forma de comercializar, puesto que, hasta la actualidad, los productos son expendidos dentro de la parroquia de Mulalillo de manera informal, mediante recorridos por las calles y de casa en casa, debido a que no cuentan con un lugar o local de venta y con políticas de comercialización, causando que su mercado se limite a no poder captar más clientes.

Otro de los problemas que existe en la asociación, es que no cuentan con publicidad digital como promoción en cuñas radiales y plataformas digitales, lo que hace que afecte el posicionamiento en el mercado.

Asimismo, se puede hacer referencia a que la asociación no cuenta con compromiso por parte de los socios, pues, en muchas ocasiones, a pesar de que se establece semanalmente turnos y horarios rotativos, no asisten a cumplir con sus labores. Sin embargo, no han visto la necesidad de contratar personal externo, porque consideran que los socios más responsables realizan doble turno llevando a cabalidad lo requerido. A pesar de ello, no alcanzan a desarrollar las actividades de producción y comercialización que se espera.

Igualmente, cabe mencionar que, en el ámbito financiero, no existe una persona especializada o capacitada para llevar los diferentes registros de inventarios, ya sea de activos (materia prima, compra de maquinaria), como de pasivos e inversiones, ocasionando que no se pueda obtener información financiera concreta para conocer si la organización está generando rentabilidad y utilidad.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿Cómo incide un Plan Estratégico en el mejoramiento de la Gestión, en la Asociación de Productores y Productoras Nueva Esperanza de Mulalillo?

## **1.3. Preguntas de Investigación**

- ¿La gestión es empírica y se toman decisiones de manera unilateral?
- ¿Las ventas tienen un crecimiento muy lento?
- ¿No cuentan con un plan estratégico que ayude a la organización?

## **1.4. Justificación**

La Asociación de Productores y Productoras Nueva Esperanza de Mulalillo, fue fundada en el año 2005 con un número de 75 personas inicialmente, que tenían como actividad, la siembra de hortalizas orgánicas. Su propósito principal era mejorar la economía familiar y, posteriormente, con ayuda de organizaciones internacionales, se dedicaron a la producción de frituras de papas y bocadillos de barras energéticas, lo cual fue un negocio rentable en un primer momento. Pero, surgieron nuevas políticas del país que afectaron directamente a esta producción. Es por ello que nació la necesidad de crear una nueva actividad comercial, que fue

la molienda de granos secos, con lo que actualmente se mantienen, mediante la venta de productos como: arroz de cebada, maíz, habilla, morocho, cauca, máchica.

Es importante crear un Plan Estratégico en la Asociación de Productores y Productoras Nueva Esperanza de Mulalillo, pues, permitirá obtener una visión, misión y objetivos claros, que ayuden en el cumplimiento de metas y, sobre todo, que los socios conozcan nuevas estrategias que garanticen obtener mejores resultados tanto en la gestión, como en la operación y la comercialización de los productos.

La investigación fue factible, puesto que una de las estudiantes vive en la parroquia Mulalillo y conoce de cerca a algunos socios, lo que facilitó el acceso a información de primera mano, así como el acercamiento a los demás involucrados en el proyecto.

Para el desarrollo de esta propuesta, a nivel teórico, se tomó en cuenta contenidos de la administración estratégica, tales como: el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas); el análisis PESTEL (Política, Economía, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal); las cinco fuerzas de Porter; y, los diferentes modelos de planificación.

El diseño del Plan Estratégico permitirá a esta Asociación, identificar las estrategias de comercialización, que posibiliten expandir sus ventas, dando como efecto mayores ingresos. A nivel social, a mediano plazo, cuando se logre aumentar el mercado, será necesaria la adquisición de una mayor cantidad de materia prima, que podría obtenerse de los pobladores de la parroquia Mulalillo.

El Plan Estratégico, producto de este estudio, esta direccionado dentro de la línea de investigación de desarrollo local, empresas y territorios, por lo que se propone aportar en la mejora de la actividad de la organización e impulsar el desarrollo local en lo económico y social.

## 1.5. Objetivos

### 1.5.1. General

Elaborar un Plan Estratégico, mediante un modelo integral, para el mejoramiento de la gestión en la Asociación de Productores y Productoras Nueva Esperanza de Mulalillo, cantón Salcedo, provincia Cotopaxi, año 2023.

### 1.5.2. Específicos

- Desarrollar un diagnóstico situacional de la Asociación de Productores y Productoras Nueva Esperanza de Mulalillo.
- Realizar un análisis PESTEL y cinco Fuerzas de Porter en la Asociación de Productores y Productoras Nueva Esperanza de Mulalillo.
- Diseñar el Plan Estratégico para la Asociación de Productores y Productoras Nueva Esperanza de Mulalillo.

## 1.6. Variables

**Independiente.** Plan estratégico

**Dependiente.** Mejoramiento de la gestión

### 1.6.1. Operacionalización de Variables

**Tabla 1:** Operacionalización de variables

<b>Dominio</b>	<b>Definición</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
Direccionamiento estratégico	Es una guía que permite direccionar a la organización en cumplimiento de objetivos mediante estrategias.	Misión, Visión, Valores corporativos, Objetivos, Estrategias, Políticas	Entrevistas Encuestas
Plan operativo de la Asociación	Son las actividades que se den cumplir diariamente para conseguir beneficio a futuro.	Meta Procedimiento Presupuesto	Estadísticas de tiempo y dinero

**Elaborado por:** Alisson Quispe, Jennifer Tustón

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes

El tema propuesto de planificación estratégica ha sido aplicado en diferentes empresas con el propósito de mejorar su gestión, por lo que se ha realizado diferentes investigaciones donde sustentan su importancia debido a que ayuda a cumplir los objetivos. A continuación, se detallará algunas investigaciones:

En el artículo denominado “La planificación estratégica como base para el éxito de empresas familiares en Paraguay” de Dávalos y Ramírez (2019) editorial Ciencia Latina Revista Multidisciplinaria.

Explican cómo desarrollar una planificación estratégica dirigida a pequeños negocios. Para ello, establecieron dos dimensiones de estudio: la analítica y económica; y, la política y humana. La primera dimensión está relacionada con la empresa y sus propósitos; y, la segunda dimensión, con las personas que son parte de la empresa. El enlace entre estas dos dimensiones, se denomina proceso burocrático, que se refiere a la forma de hacer las cosas, es decir, los procedimientos. También, en este artículo se menciona que existen dos grandes etapas en la elaboración del plan estratégico, que son la formulación y la implementación de la estrategia. Para la formulación, hacen referencia a las cinco fuerzas de Porter, donde se toma en consideración el análisis de la competencia, clientes, proveedores, nuevos competidores y productos sustitutos. Con ello, se establece un perfil empresarial y un análisis del ambiente, hasta llegar al desarrollo de estrategias alternativas. Luego de la implementación, los autores hacen énfasis en la evaluación, para establecer el impacto de la planificación estratégica. (Dávalos y Ramírez, 2019, p. 166-184)

Artículo científico con el tema “Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial” de Jaramillo y Tenorio (2019) editorial Espíritu Emprendedor TES.

Establecen los aspectos más importantes de la planificación estratégica, como es el uso adecuado de los recursos, la reducción de la incertidumbre, la preparación ante las contingencias, la relación con el ambiente externo y la oportuna y acertada toma de decisiones. De esta manera, hacen hincapié en el análisis de las causas y efectos como mecanismo de toma de decisiones. Así también, hablan del establecimiento de metas

organizacionales, con las estrategias y políticas correspondientes, es por ello que, para el logro de resultados, los autores mencionan que se deben desarrollar planes estratégicos, programas, presupuestos y planes operativos. (Jaramillo y Tenorio, 2019, p. 64-73)

Artículo científico establecido por los autores Tóala, Tóala & Cañarte (2022) con el tema “La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas” editorial Revista Científica Dominio de las Ciencias.

Mencionan que mayoría de las microempresas cierran antes o después de cuatro años en el mercado debido a que no existe una planificación estratégica que ayude al cumplimiento de metas y logros que se desean alcanzar en un momento determinado, por tal, manifiestan que es beneficioso aplicar métodos y herramientas para analizar aspectos tanto internos como externos, y hacen referencia a la matriz MEFI, PESTEL, FODA y Porter, debido a que el tiempo es cambiante y las microempresas deben adaptarse y prepararse ante estas situaciones, características modernas, entre otras, lo que permitirá tener más permanencia y competitividad comercial productiva. Por consiguiente, han llegado a la conclusión que las pequeñas empresas desconocen sobre el direccionamiento estratégico lo que hace que no se tome correctivos necesarios de superación y no se diferencie la ventaja competitiva que es una fortaleza importante, pero esto surge porque las microempresas se crean por necesidad más no por un deseo. (Tóala, Tóala & Cañarte, 2022, p. 1016-1034)

Trabajo de investigación de integración curricular titulado “Elaboración de un plan estratégico para SERPIN PUBLICIDAD CIA. LTDA” por Aguirre (2009) editorial Universidad Andina Simón Bolívar.

Redacta que actualmente los modelos de administración empíricos y no prácticos generalmente son un problema, debido a que no permiten el desarrollo e incremento tanto de la competencia como del mercado, porque existen nuevas evoluciones de consumidores, proveedores, políticas, lo que hace que las empresas no tengan una noción correcta y rumbo fijo hacia donde desean llegar. Mediante este problema plantean estrategias para un mejor reconocimiento del entorno interno y externo para inducir nuevas alternativas y estrategias de mejora en la toma de decisiones en base a la planificación estratégica, donde se obtuvo como resultado que las empresas en general deben aceptar el cambio y rechazar la resistencia. (Aguirre, 2009, p. 4-79)

Trabajo de investigación de integración curricular con el tema “Propuesta de planificación estratégica para Taller Hermanos Salazar” por Cornejo y Espinoza (2013) editorial Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Explican que Taller Hermanos Salazar es un negocio que realiza sus actividades informalmente o de manera empírica aplicando vagamente estrategias, por lo que realizan una propuesta de plan estratégico basándose en el método *balanced score card*, esta es una herramienta de gestión y control de estrategias que son medidas por indicadores para alcanzar los objetivos y permite dar un direccionamiento al taller, para lo cual se empleó estrategias en los diferentes ámbitos que son, estrategias administrativas donde realizan un direccionamiento estratégico; en el caso de las estrategias de marketing se utilizó herramientas de análisis interno y externo siendo la matriz FODA y las Fuerzas de Porter; para las estrategias de recursos humanos se programó planes para que los colaboradores se sientan más comprometidos como capacitaciones y formalización de contratos; así mismo para las estrategias de producción se presentó un control de inventarios, estandarización de procesos y finalmente en el de finanzas se planteó que es necesario llevar un almacenamiento de información contable. Esta propuesta fue planteada con el propósito de guiar al negocio a un crecimiento constante mediante el posicionamiento en el mercado. (Cornejo y Espinoza, 2013, p. 28-2017)

## **2.2.Científico**

### **Plan estratégico**

Según David (2013), afirma que

La planificación estratégica es la ciencia que proporciona la formulación, implementación y evaluación de estrategias y decisiones que ayudan directamente a que una organización alcance sus objetivos propuestos en todos sus departamentos como administrativo, financiero, operativo y ventas, debido a que se si tiene una toma de decisiones en conjunto se garantiza tener éxito en la misma. (p. 5)

### **Mejoramiento de la gestión**

“El mejoramiento de la gestión implica crear las capacidades necesarias para optimizar los recursos con el fin de enfrentar de mejor manera los problemas de la empresa para entregar servicios o productos de calidad “(Morales , 2007, p. 176).

### **Planificación**

“Es un componente del proceso administrativo, el cual permite analizar la situación de la empresa, para proyectar el futuro mediante la implementación de objetivos y metas en un tiempo determinado utilizando los recursos necesarios” (Torres, 2011, p. 104).

## **Organización**

“Establece la estructura de una organización mediante los procesos y componentes que deben cumplir el personal de una entidad para llegar a un fin propuesto” (Torres, 2011, p. 133).

## **Dirección**

“Es el tercer punto del proceso administrativo y permite a la gerencia liderar, tomar decisiones, definir estrategias, motivar al personal y asignar recursos en beneficio de la organización” (Torres, 2011, p. 153).

## **Control**

“Este proceso en la administración permite a la gerencia evaluar cómo se encuentra la empresa, de qué manera se están cumplido los objetivos, políticas y procesos para verificar el direccionamiento de la misma” (Torres, 2011, p. 190).

## **Análisis Situacional**

Hanel y Hanel (2004), dicen que

Es un método que permite conocer factores tanto buenos como malos, en el ámbito externo e interno, es decir arroja un análisis de lo que está surgiendo en una organización, para de esta manera poder clasificarlos, adaptarlos a nuevas soluciones y evaluarlos con el fin de emitir nuevos criterios y planes eficientes y eficaces en beneficio del mismo. (p. 9)

## **Análisis interno**

El análisis interno empresarial es el que implica mirar dentro de la organización para determinar que recursos y habilidades son fortalezas y cuáles son debilidades. Las fortalezas son áreas en las que la empresa tiene una ventaja sobre sus competidores. Las debilidades, por otro lado, son aspectos en los que una empresa es vulnerable a las amenazas competitivas ya ambientales. (IICA, 2018)

## **Análisis externo**

Un análisis externo es una evaluación objetiva de los cambios en marcha a nivel mundial que permite comprender mejor el entorno en que actúa la empresa. Los resultados que ofrece esta investigación en profundidad que pueden servir como alerta temprana para identificar tanto amenazas potenciales como oportunidades. (Pérez A. , 2021)

## Modelos de planificación estratégica

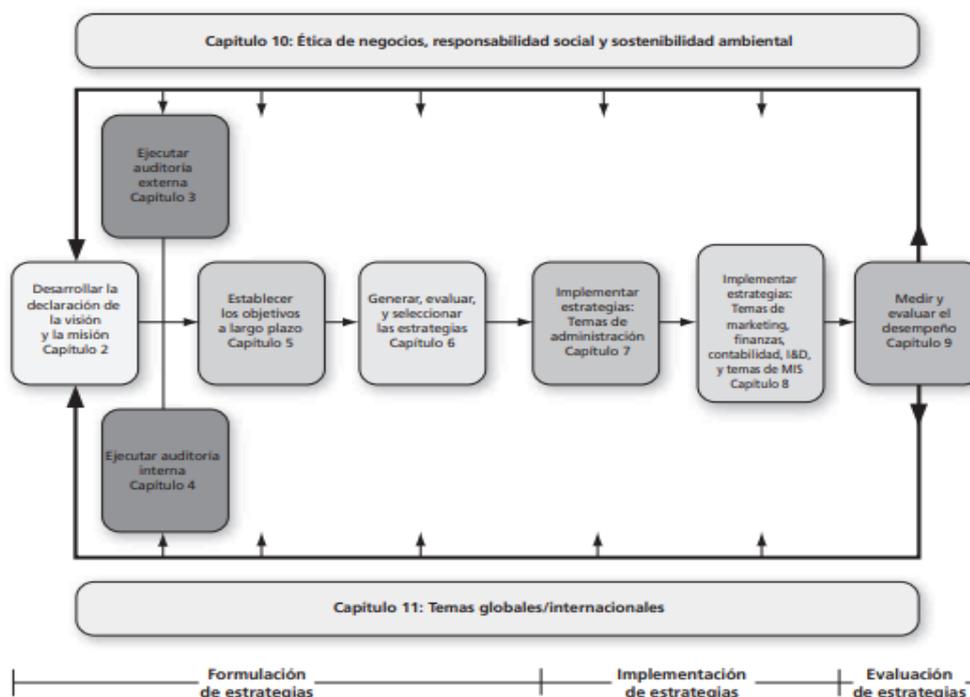
### Modelo integral de proceso de administración estratégica

El modelo estratégico integral proporciona herramientas invaluable para establecer metas y objetivos, identificar impulsores de resultados o estrategias y asignar los recursos disponibles a los problemas de mayor impacto, facilitando la gestión y la toma de decisiones en tiempos de cambio.

Según David (2013), dice que

Es un modelo completo y ampliamente aceptado, si bien este método no garantiza el éxito, pero proporciona una forma clara y práctica de formular, implementar y evaluar estrategias dentro de una organización, además que es este tiene relación entre los componentes clave del proceso de administración estratégica. (p. 14)

**Ilustración 1**  
*Modelo Integral*



**Fuente:** *Conceptos de Administración Estratégica (David, 2013)*

Para la realización de este modelo se debe cumplir con los siguientes puntos:

- Desarrollar la declaración de la visión y misión, donde se expone el porqué de la existencia de la empresa y que actividades debe cumplir para alcanzar los propósitos propuestos.

- Ejecutar la auditoría interna, en este punto se debe realizar un previo análisis sobre las fortalezas y debilidades tomando en cuenta que aquí se observa de qué manera la empresa obtiene una ventaja competitiva conjuntamente con sus habilidades, destrezas y los recursos disponibles que tienen para que esto cumpla.
- Ejecutar la auditoría externa, aquí se debe identificar las oportunidades y amenazas de tres ambientes que se encuentran interrelacionados y son los siguientes: el inmediato el cual tiene como finalidad evaluar la estructura competitiva de la empresa y la etapa de desarrollo, el segundo es el ambiente nacional y consiste en verificar si el entorno donde se encuentra una empresa facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado y por último se debe analizar el macro ambiente considerando los factores macro económicos, sociales, legales, gubernamentales y tecnológicos.
- Establecer objetivos a largo plazo, en relación con este punto los objetivos deben ser claros, desafiantes, coherentes, medibles y alcanzables ya que los mismos ayudaran en la evaluación, establecimiento de prioridades, reducción de incertidumbre y asignación de recursos.
- Generar y seleccionar estrategias, es donde se debe tomar en consideración a las fortalezas de la empresa para que corrijan las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas. Con esto se logrará tener una evaluación y creación de estrategias que permitan sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo.
- Implementar estrategias, para este punto hay que tomar en cuenta cuatro componentes principales que son el diseño de estructuras organizacionales apropiadas, el diseño de sistemas de control, la adecuación de la estrategia, la estructura y los controles, por último, el manejo del conflicto, la política y el cambio.
- Medir y evaluar el desempeño, en este punto se evaluará el impacto que han tenido las estrategias planificadas y aplicadas lo cual permitirá a la empresa conocer y analizar si está brindando beneficio al mismo con la ayuda de la verificación del desempeño.

## Análisis PESTEL

Este análisis permite investigar cuáles son los factores del entorno general que rodea a la empresa que han tenido o tienen influencia sobre el desempeño de las actividades, dando de esta manera un previo conocimiento sobre los cambios externos que se producen diariamente y cuál de estos se debe tomar en cuenta para que no afecte en el futuro de la empresa.

César (2022), menciona que

El análisis PESTEL es un marco o herramienta utilizado para analizar y monitorizar los factores macro ambientales que tienen un impacto en una organización, por ende, los datos que se obtengan servirán para identificar amenazas y debilidades por medio de la utilización de matrices en cuestión de evaluación de factores interno y externos. (p. 1)

César (2022) manifiesta que, se encarga de analizar los siguientes factores:

**Factores políticos.** Determina y da a conocer de qué manera el Gobierno y sus decisiones afectan a la organización, ya que esto ocurre por las leyes y las políticas aplicadas por el ente mayor. Es por ello que estos aspectos se consideran en cuanto a las políticas monetarias y fiscales del país e internacionales, los tratados de comercio y los subsidios. Es decir, se refiere a toda ley y política que afecte a la empresa ya sea a nivel nacional, regional e internacional. (p. 1)

**Factores económicos.** Son aquellos que consideran todas las variables macroeconómicas a nivel nacional como internacional, dado que podrían favorecer o entorpecer el desempeño de la organización. Las variables económicas más importantes son el comportamiento del producto interior bruto (PIB), la tasa de desempleo, el nivel de precio y la balanza comercial, es por ello que en este factor es importante considerar las variaciones en cuanto al ciclo económico que se da en cada país, ya que los mismos pueden beneficiar o establecer un riesgo para las organizaciones. (p. 2)

**Factores sociales.** Son los que incluyen elementos como la religión, las creencias, la cultura, los hábitos, los intereses y las preferencias de las personas, por tal, afectan tanto negativamente como positivamente en cuanto a lo que se desea alcanzar, dado que los aspectos sociales van cambiando y van presentando nuevas tendencias. (p.2)

**Factores tecnológicos.** Se refiere a los cambios tecnológicos que pueden traer grandes beneficios para las empresas si lo saben aprovechar y de lo contrario puede ocasionar mucho daño a las empresas que se resisten al cambio y se encuentran en lo tradicional. Estos elementos pueden ser el uso de nuevos programas informáticos, aprovechamiento de nuevas formas de energía y cualquier cambio en la tecnología implementada. (p.2)

**Factores ecológicos o ambientales.** Son los factores relacionados directa o indirectamente con el medioambiente, ya que cualquier cambio en la

regulación gubernamental o tendencias sociales para la protección del medioambiente afectan a la empresa, así mismo, se pueden mencionar leyes sobre el uso de la energía, la conservación del ambiente, la gestión de residuos y la emisión de gases, entre otras. (p.2)

**Factores legales.** Son los que incluyen todas las leyes que la empresa se ve obligada a cumplir, debido a que la normativa legal puede perjudicar o beneficiar el desempeño de la empresa, por lo que las leyes pueden incidir sobre el proceso de producción y de comercialización de los productos que ofrece una empresa, además que influyen las leyes sobre los salarios, las licencias, la seguridad social, entre otras. (p.2)

### **5 fuerzas de Michael Porter**

Las 5 Fuerzas de Porter es una matriz estratégica que se utiliza para analizar las fuerzas competitivas de una empresa y es una herramienta útil para que los gerentes se mantengan adelante de la competencia en un mercado desafiante y, por lo tanto, aprovechen las oportunidades del mercado existentes y a su vez reducir las posibles amenazas.

Pérez y Polo (2019), manifiestan lo siguiente:

Las 5 fuerzas de Porter, es una herramienta de gestión desarrollada por el economista Michael Porter, gracias a este modelo se puede analizar una industria, sector o empresa estudiando e identificando las cinco fuerzas principales que actúan sobre ella. Esta herramienta permite conocer el nivel de competencia que hay en una industria o mercado, permitiendo realizar un análisis destinado a crear estrategias que debe seguir una empresa para contrarrestar las oportunidades y amenazas que se han detectado. (p. 14)

Pérez y Polo (2019), dice que las 5 fuerzas son

**Poder de negociación de los clientes.** Esta fuerza está directamente relacionada con el mercado en el que opera. Si hay muy pocos clientes en el mercado, se corre el riesgo de que estos se organicen y fijen los precios que debe tener ese producto o servicio. (p. 14)

**Poder de negociación de los proveedores.** Se refiere a que “si existe un mínimo número de proveedores el poder de negociación será mayor, debido a que al no tener competencia ellos podrían aumentar sus precios y ser menos flexibles ante los clientes” (p. 14).

**Amenaza de nuevos competidores entrantes.** Esto dependerá del mercado y de las barreras de entrada para que surjan nuevos competidores, por esta razón, es necesario analizar las barreras de entradas (economías de escala, diferenciación de productos, requerimientos de capital, costo de cambio,

accesos a canales de diferenciación, ventajas en costo independientes) para reforzarlas para enfrentar a los nuevos competidores que puedan ingresar. (p. 14)

**Amenaza de productos sustitutivos.** Se trata de empresas que ofertan productos alternativos y, por lo general, fijan precios para limitarlos, ya que precios más altos pueden hacer que los consumidores elijan otros productos. Deben establecer estrategias para evitar que las empresas fabriquen o vendan productos sustitutos utilizando una variedad de medios, que incluyen estrategias como un aumento de calidad, reducción de precios, estrategia de comunicación que aumente la visibilidad del producto en los canales de venta. (p. 14)

**Rivalidad entre las empresas competidoras.** Esto se refiere a los competidores directos que ofrecen el mismo producto y existen factores que hacen crecer esta rivalidad, que son, mínima demanda del producto, poca diferenciación y el mismo precio haciendo que el mercado sea mucho menos atractivo para los nuevos competidores. (p. 14)

### **Análisis FODA**

La matriz FODA permite que se conozca sobre la situación actual de una empresa, es decir, se puede saber acerca de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en los ámbitos tanto externo como interno, garantizando de esta manera tener un previo análisis sobre nuevas alternativas de solución y mejora que sea en beneficio para empresas, negocios, etc.

### **2.3. Conceptual**

#### **Plan estratégico**

Es una actividad que es adoptada por empresas que quieren definir y seguir una visión mediante el logro de metas y objetivos, también es una herramienta de gestión que guía a las organizaciones a formar parte de un mundo globalizado mediante un direccionamiento estratégico para su desarrollo. (López, 2013)

#### **Gestión**

La gestión se refiere a que se debe tener una adecuada toma de decisiones, tomando en cuenta la planificación, organización, dirección y control para un mejor mando empresarial, es por eso que la persona encargada de gestionar debe desenvolverse, ser empático, dinámico para captar nuevos entornos y mercados competitivos a escala mundial. (Hernandez, 2011)

## **Misión**

“Es el planteo de una meta o un propósito a alcanzar de acuerdo al ámbito donde sea utilizado y, por tanto, es una de las situaciones principales del proceso de planificación” (Rodríguez, 2018).

## **Visión**

La visión es la imagen que una organización tiene de sí misma y de su futuro, es decir, es el acto de verse a uno mismo en el tiempo para tener una idea clara de lo que quiere alcanzar con los recursos que tiene a su disposición. (Chiavenato, 2009)

## **Objetivo**

“Los objetivos dan a conocer de qué manera una organización se puede desempeñar, es decir, son las metas y logros que la administración desea alcanzar en un momento determinado” (Thompson et al., 2012, p. 28).

## **Meta**

“Es el estado futuro deseado, preciso y medible que la organización está tratando de lograr, entonces, las metas sirven para definir lo que se debe hacer para que la empresa cumpla con su misión y visión” (Hill, 2011).

## **Amenazas**

“Son situaciones o factores que dificultan y obstaculizan las acciones para alcanzar las estrategias planeadas” (Guerrero y Alvarado, 2015).

## **Análisis**

Según Morales (2013), afirma que

“El propósito del análisis es relevar ideas principales, comparar ideas, identificar punto de desacuerdo, establecer conexiones, buscar palabras claves, mostrar diferentes aspectos del tema en consideración, revisar datos, cuadros, figuras, conceptos, etc”

## **Valores**

De acuerdo con Tamayo (1996), manifiesta que

“Los valores son el conjunto de creencias y principios acorde a las metas que se desean alcanzar, es por ello que las mismas orientan un buen camino a la empresa” (p.181).

## **Principios**

Son el conjunto de normas, valores, creencias, que orientan la acción de un ser humano y que se encuentran basadas y elaboradas a partir de una ley estricta, valoración y ponderación, la cual hace que el individuo cumpla con lo establecido esto según lo da a conocer. (Rodríguez, 2013, p. 398)

## **Políticas**

Según Rojas y Medina (2011), manifiestan que

“Las políticas son enunciados o acuerdos generales y son sobreentendidos por los individuos, con el fin de canalizar el pensamiento y la acción en la toma de decisiones” (p.60).

### **2.4.Legal**

#### **El artículo 2 del Reglamento a la Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria (2018), establece que**

Para constituir una de las organizaciones sujetas a la ley, se realizará una asamblea constitutiva con las personas interesadas, quienes, en forma expresa, manifestarán su deseo de conformar la organización y elegirán a sus Directivos, de conformidad a lo señalado en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento y Estatuto de la organización a constituirse, considerando lo siguiente:

1. En Organizaciones Comunitarias: un representante legal;
2. En Asociaciones: Administrador, presidente, secretario, Junta Directiva, Junta de Vigilancia; y,
3. En Cooperativas: Gerente, Consejos de Administración y de Vigilancia, con sus respectivos presidentes y secretarios

**El artículo 6 del Reglamento a la Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria (2018), manifiesta que**

Las asociaciones, para la obtención de personalidad jurídica presentarán ante la Superintendencia los siguientes documentos:

1. Reserva de denominación;
2. Acta Constitutiva suscrita por los asociados fundadores;
3. Copia de cédula de los directivos;
4. Estatuto social; y,
5. Certificado de depósito del aporte al capital social inicial. El número mínimo de asociados y el monto de aporte al capital social inicial serán fijados por el Ministerio encargado de la inclusión económica y social.

**Código del Trabajo (2012) artículo 441 del Título V De las asociaciones de trabajadores y los conflictos colectivos, dice que**

Las asociaciones de trabajadores de toda clase están bajo la protección del Estado, siempre que persigan cualquiera de los siguientes fines:

1. La capacitación profesional;
2. La cultura y educación de carácter general o aplicada a la correspondiente rama del trabajo;
3. El apoyo mutuo mediante la formación de cooperativas o cajas de ahorro; y,
4. Los demás que entrañen el mejoramiento económico o social de los trabajadores y la defensa de los intereses de su clase.

**Código del Trabajo (2012) artículo 449 del Título V De las asociaciones de trabajadores y los conflictos colectivos, dice que**

Las directivas de las asociaciones de trabajadores, de cualquier índole que sean, deberán estar integradas únicamente por trabajadores propios de la empresa a la cual pertenezcan, aun cuando se trate de cargos de secretarios, síndicos o cualquier otro que signifique dirección de la organización.

**Normativa Técnica Sanitaria Para Alimentos Procesados (2016) artículo 3, afirma que**

Para la aplicación de la presente normativa técnica sanitaria aplicarán las definiciones que se establece a continuación:

Alimento procesado. – Es toda materia alimenticia natural o artificial que para el consumo humano ha sido sometida a operaciones tecnológicas necesarias para su transformación, modificación y conservación, que se distribuye y comercializa en envases rotulados bajo una marca de fábrica determinada.

**Normativa Técnica Sanitaria Para Alimentos Procesados (2016) artículo 13 del Título I De los Alimentos Procesados, da a conocer que** “La Agencia es el organismo público encargado de otorgar, suspender, cancelar o reinscribir la Notificación Sanitaria de los alimentos procesados”.

**Normativa Técnica Sanitaria Para Alimentos Procesados (2016) artículo 14 del Título I De los Alimentos Procesados, informa que**

Se exceptúan del cumplimiento de la Notificación Sanitaria, pero están sujetos a la vigilancia y control sanitario por parte de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA en coordinación con las entidades correspondientes, los siguientes productos:

- a. Productos alimenticios en estado natural (producción primaria) como: frutas y vegetales frescos y otros productos; incluyendo productos pelados o cortados, siempre y cuando no hubiesen sido sometidos a procesos tecnológicos de transformación, modificación y conservación;
- b. Productos alimenticios de origen animal sean estos crudos, refrigerados o congelados, incluyendo productos cortados; siempre y cuando no hubiesen sido sometidos a procesos tecnológicos de transformación, modificación y conservación. Se incluye huevos en estado natural y miel de abeja;
- c. Granos secos en cualquier presentación, excepto arroz pre cocido;

- d. Semillas como ajonjolí, girasol, pepas de zambo y otras similares que no hubieren sido sometidas a ningún proceso tecnológico de transformación, modificación y conservación;
- e. Frutos secos con cáscara (como nueces con cáscara);
- f. Materias primas alimenticias en general, aditivos alimentarios y productos semielaborados sin fines de venta directa al consumidor final, producidas en el país o importadas, para su utilización en plantas procesadoras de alimentos en la elaboración de productos alimenticios o para elaboración del lote piloto en la etapa de investigación y desarrollo;
- g. Muestras sin valor comercial destinadas a estudios de mercado y pruebas inter laboratorio, investigación, desarrollo, pruebas de laboratorio y ensayos, las cuales, sin embargo, requieren la respectiva autorización de importación por parte de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria-ARCSA;
- h. Se autorizará el ingreso de las muestras mencionadas anteriormente que superen el valor o cantidad comercial establecida por la autoridad competente, previo el análisis de la documentación habilitante para dicha autorización;
- i. Productos de panadería y pastelería que por sus características de composición son de consumo diario o inmediato;
- j. Comidas listas empacadas de consumo diario, en cuyos empaques se incluirá la fecha de elaboración.
- k. Alimentos procesados elaborados en líneas de producción certificadas con Buenas Prácticas de Manufactura.

En los literales a, b, c y d los productos pueden ser sometidos a procesos de higiene o las necesarias para la separación de las partes no comestibles.

## 2.5. Georeferencial

Conocido como la Llanurita de Caracoles, Mulalillo es una de las cinco parroquias del cantón Salcedo y está ubicada al suroeste de la cabecera cantonal con una distancia de 9 km, se encuentra limitada al norte con la parroquia Panzaleo, al sur con la provincia Tungurahua, al este con la parroquia Antonio José Holguín y al oeste con la parroquia Cusubamba.

### **Ilustración 2**

*Ubicación del estudio*



*Fuente: Google maps*

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipos de investigación

##### 3.1.1. *Investigación descriptiva*

Esta investigación, por el nivel de profundidad, es descriptiva, debido a que se detallan características y propiedades de algo en específico, se establecen jerarquías, se organiza la información en torno a las etapas de la planificación estratégica.

##### 3.1.2. *Investigación aplicada*

Por el uso que se hace de la ciencia, este estudio corresponde a la investigación aplicada, puesto que toman los conocimientos existentes de los autores, para la resolución de un problema en la sociedad, como es el caso de la elaboración de un plan estratégico para la Asociación que no lo tiene.

##### 3.1.3. *Investigación documental*

La presente investigación acudió fuentes secundarias, que en este caso brindaron información confiable en libros, tesis, artículos científicos, revistas, ensayos y otros documentos que sirvieron como respaldo en la redacción del marco teórico. Del mismo modo, se revisaron fuentes primarias, como los documentos legales de la Asociación de Productores y Productoras Nueva Esperanza de Mulalillo.

##### 3.1.4. *Investigación de campo*

Por la forma de levantamiento de la información, especialmente en la etapa diagnóstica, este proyecto desarrolló investigación de campo, puesto que tuvo contacto directo con los actores sociales, en el mismo lugar del estudio, que es el centro de producción de la asociación, donde se llevaron a cabo entrevistas y encuestas a los socios. También allí se realizó una observación directa.

### **3.2. Enfoque de la investigación**

El enfoque de la investigación es mixto, puesto que se obtuvo tanto datos cualitativos como cuantitativos. En lo cuantitativo, se usó la técnica de la encuesta para el diagnóstico previo, misma que arrojó datos numéricos, proporcionando porcentajes para el análisis e interpretación de resultados a nivel estadístico.

Lo cualitativo se relaciona con la información subjetiva y los análisis a través de criterios. Esta investigación tiene este enfoque porque usó la técnica de la entrevista, así como los análisis FODA y PESTEL, que además permiten una ponderación numérica.

### **3.3. Métodos de investigación**

El método que se aplicó en la presente investigación es el deductivo, puesto que se realizó el análisis del marco teórico, partiendo de las conceptualizaciones generales, para llegar a lo particular. También se utilizó el método analítico-sintético, en el diagnóstico, mediante la técnica FODA y el análisis PESTEL, donde se desarrollaron criterios amplios, para luego, llegar a la propuesta, mediante la síntesis.

### **3.4. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos**

Las técnicas e instrumentos de investigación son aquellas herramientas que permiten la recopilación de información clave del grupo de interés de la investigación, en este caso se dará uso a los siguientes:

3.4.1. *Encuesta.* Este instrumento es indispensable en la investigación ya que ayudará a recabar datos e información relevante y necesaria para el cumplimiento del trabajo, las personas que aportarán aquí son los que participan en la Asociación de Productores y Productoras Nueva Esperanza de Mulalillo.

3.4.2. *Entrevista.* La aplicación de este instrumento permitirá corroborar la información recolectada de la encuesta, por lo que se obtendrá datos cualitativos mediante el diálogo con personas clave que complementarán a la investigación.

### **3.5.Universo, Población y Muestra**

El universo de esta investigación está conformado por el total de 25 socios que son parte de la Asociación de Productoras y Productores Nueva Esperanza de Mulalillo, considerando que es una población mínima no se procederá a utilizar la fórmula de la muestra por lo que serán encuestados todos los asociados.

### **3.6.Procesamiento de la Información**

Con la ayuda de los instrumentos de investigación como la encuesta se ejecutará un análisis por medio de Excel y para la entrevista se realizará un análisis de contenido los cuales tienen como objetivo brindar información confiable.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados.

##### 1. ¿Usted conoce cuál es el propósito que tiene la Asociación?

**Tabla 2**

*Propósito de la Asociación*

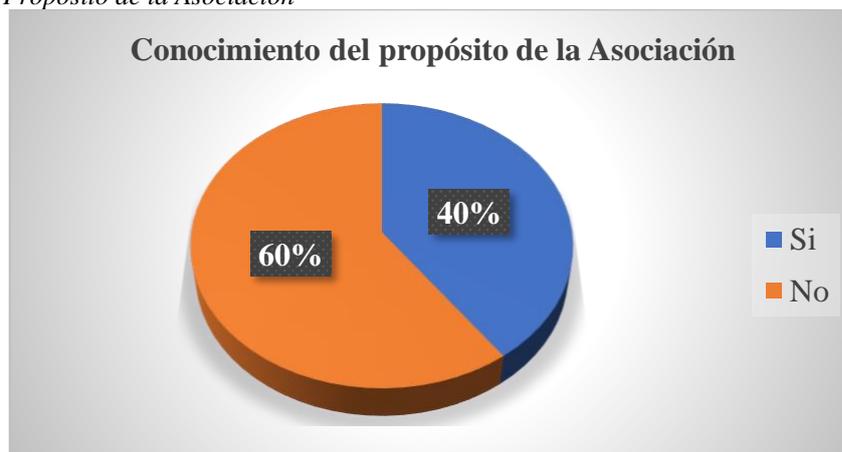
Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	10	40%
No	15	60%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

**Ilustración 3**

*Propósito de la Asociación*



**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

#### **Análisis e Interpretación:**

Se puede manifestar que los socios desconocen sobre el propósito que tiene la Asociación debido a que cumplen las actividades diarias de forma habitual. A pesar de ello una cantidad mínima que conforma la directiva si saben la razón de ser de la Asociación, pero esta no es difundida porque la comunicación es ineficiente.

## 2. ¿Conoce sobre los planes a futuro que tiene la Asociación?

**Tabla 3**

*Planes de la Asociación*

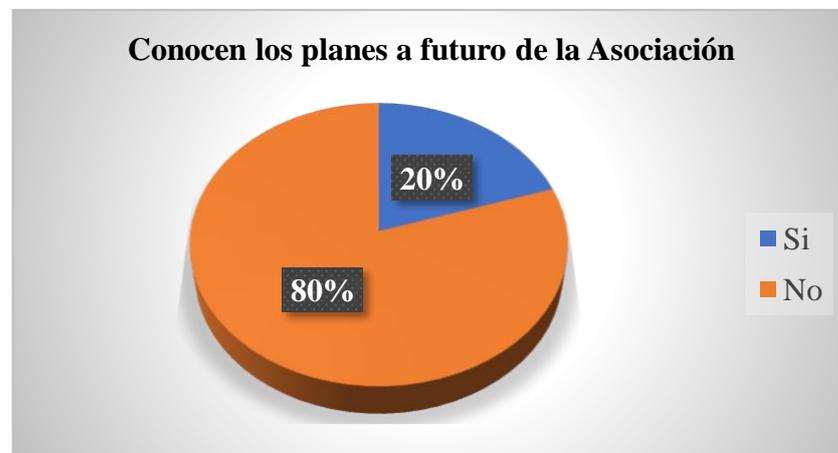
Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	5	20%
No	20	80%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Alisson Quispe y Jennifer Tustón

**Fuente:** Investigación de campo

**Ilustración 4**

*Planes de la Asociación*



**Elaborado por:** Alisson Quispe y Jennifer Tustón

**Fuente:** Investigación de campo

### **Análisis e Interpretación:**

Los socios en su gran mayoría desconocen de igual manera los planes que tiene la Asociación lo que quiere decir que no se tiene estipulada una visión o metas a alcanzar a futuro, aunque las personas que conforman la directiva que representa una parte mínima dicen que sí reconocen lo que se quiere hacer en un futuro.

**3. ¿En la Asociación se han planteado objetivos para el cumplimiento de actividades?**

**Tabla 4**

*Objetivos de la Asociación*

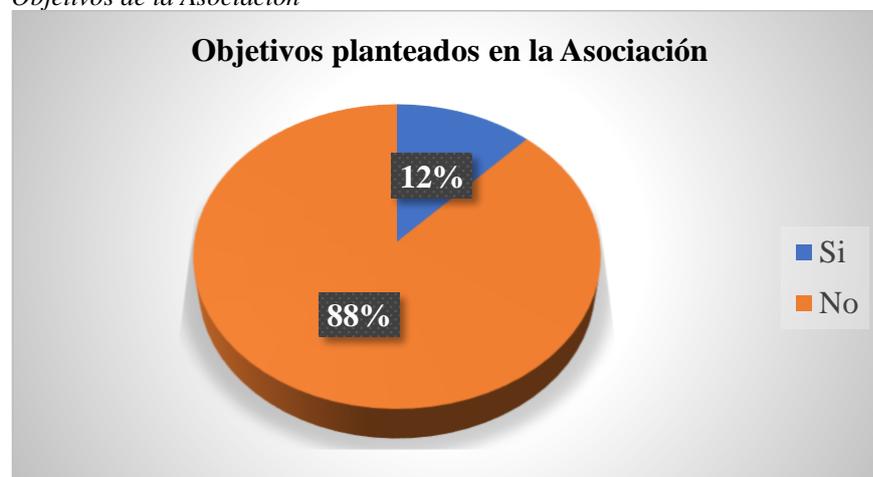
<b>Variable</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	3	12%
No	22	88%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

**Ilustración 5**

*Objetivos de la Asociación*



**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

**Análisis e Interpretación:**

En la Asociación se manifiesta que no han creado objetivos que ayuden a mejorar el desempeño y actividades que se realizan, y sobre todo que no se realice un trabajo motivado, porque solo se adaptan a la situación actual y a cumplir sin un fin alguno.

#### 4. ¿Se practican valores dentro de la Asociación? ¿Cuáles?

**Tabla 5**

*Valores de la Asociación*

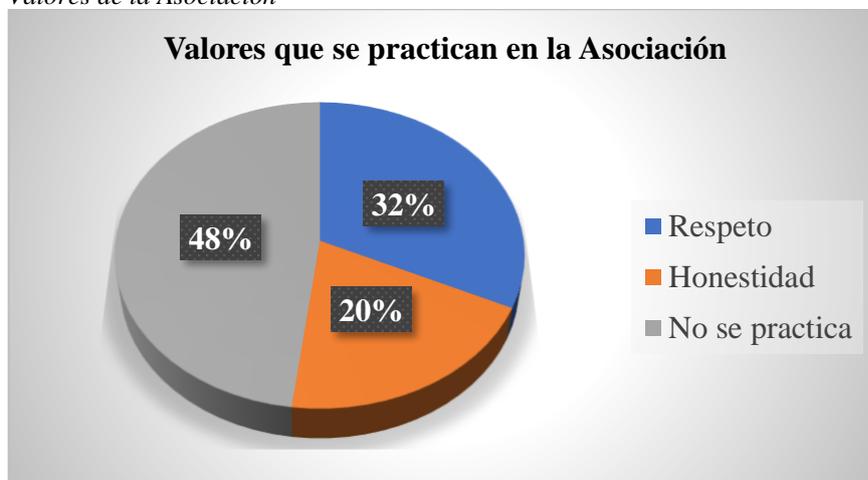
Variable	Cantidad	Porcentaje
Respeto	8	32%
Honestidad	5	20%
No se practica	12	48%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Alisson Quispe y Jennifer Tustón

**Fuente:** Investigación de campo

**Ilustración 6**

*Valores de la Asociación*



**Elaborado por:** Alisson Quispe y Jennifer Tustón

**Fuente:** Investigación de campo

#### **Análisis e Interpretación de resultados**

En la Asociación se practican valores donde los socios han dado a conocer que el respeto y la honestidad son los que más sobresalen y que de alguna u otra manera se aplican. Así también otra parte de los socios manifiestan que no se practican debido a que existen desconformidades, discusiones e incumplimiento que ha generado actualmente desinterés en el Asociación.

## 5. ¿La Asociación cuenta con políticas y normas que regulan las acciones de los socios?

**Tabla 6**

*Políticas y normas de la Asociación*

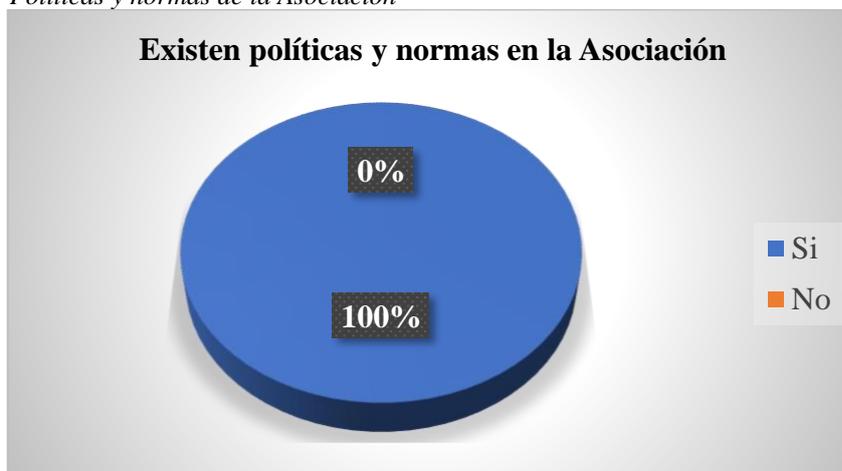
Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	25	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Alisson Quispe y Jennifer Tustón

**Fuente:** Investigación de campo

**Ilustración 7**

*Políticas y normas de la Asociación*



**Elaborado por:** Alisson Quispe y Jennifer Tustón

**Fuente:** Investigación de campo

### **Análisis e Interpretación de resultados**

Los socios manifiestan que, si existen políticas implementadas en la Asociación, por lo cual es una ventaja porque conocen las normas con las que se debe cumplir para realizar las actividades diarias en la misma. Aunque algunos de los socios de igual manera manifiestan que a pesar de que si existen políticas, no son cumplidas totalmente, es por eso que han buscado actualmente crear nuevas soluciones y sanciones con el fin de mejorar el desempeño y accionar de los socios.

## 6. ¿Qué actividades realizan para la toma de decisiones?

**Tabla 7**

*Actividades para la toma de decisiones*

<b>Variable</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Reuniones	25	100%
Votaciones	0	0%
Ninguna	0	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

**Ilustración 8**

*Actividades para la toma de decisiones*



**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

### **Análisis e Interpretación de resultados**

En la Asociación se realizan reuniones cada fin de mes cuando se quiere tomar una decisión, y se convoca a todos los socios, porque si una persona no asiste o está la minoría de socios, la reunión se suspende y posponen para otra fecha, en caso de ser un problema grave y justificativo si pueden continuar con la sesión, por lo que no pueden tomar decisiones individuales ya que es una política de la misma.

**7. ¿Las funciones que deben cumplir los socios se encuentran establecidas en un documento físico?**

**Tabla 8**

*Conocimiento de funciones y actividades*

<b>Variable</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	0	0%
No	25	100%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

**Ilustración 9**

*Conocimiento de funciones y actividades*



**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

**Análisis e Interpretación:**

En esta pregunta se logró confirmar que la asociación no cuenta con un documento que indique o detalle las actividades que cada uno de los socios deben desarrollar, a esto de forma técnica se lo conoce como manual de funciones, la inexistencia de este documento ha ocasionado que la gestión de las personas no sea la apropiada.

**8. ¿En la Asociación han creado estrategias en las diferentes áreas, para el fortalecimiento de la misma?**

**Tabla 9**  
*Estrategias*

<b>Variable</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	5	17%
No	20	83%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*  
**Fuente:** *Investigación de campo*

**Ilustración 10**  
*Estrategias*



**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*  
**Fuente:** *Investigación de campo*

**Análisis e Interpretación:**

La aplicación de estrategias ha sido uno de los factores menos considerados por la asociación, aunque existe una minoría conformada por el 17% que, si ha propuesto nuevas ideas para mejorar el rendimiento tanto en la producción como en las ventas, no surgió por la falta de financiamiento y el apoyo de algunos socios.

## 9. ¿Usted conoce cuáles son los principales clientes de la Asociación?

Tabla 10

Cientes

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	20	80%
No	5	20%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alisson Quispe y Jennifer Tustón

Fuente: Investigación de campo

Ilustración 11

Cientes



Elaborado por: Alisson Quispe y Jennifer Tustón

Fuente: Investigación de campo

### Análisis e Interpretación:

Los socios tienen conocimiento de quienes son sus clientes debido a que su mercado no es extenso por lo que sus productos son comercializados dentro la misma parroquia y en el mercado del cantón Salcedo, los pocos socios que no conocen a los clientes son los que no cumplen con su función dentro de la asociación.

## 10. ¿Usted reconoce cuál es la principal competencia de la Asociación?

Tabla 11

Competencia

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	23	92%
No	2	8%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alisson Quispe y Jennifer Tustón

Fuente: Investigación de campo

Ilustración 12

Competencia



Elaborado por: Alisson Quispe y Jennifer Tustón

Fuente: Investigación de campo

### Análisis e Interpretación:

Los socios al salir a comercializar sus productos de casa en casa, han observado y detectado quien es su amenaza como competencia siendo las tiendas de barrio, los productores individuales y el supermercado quienes ofertan los mismos productos, afectando así su venta.

## 11. ¿La Asociación cuenta con proveedores fijos?

**Tabla 12**  
*Proveedores*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	25	100%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

**Ilustración 13**  
*Proveedores*



**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

### **Análisis e Interpretación:**

Al no contar con proveedores fijos se convierte en una amenaza para la Asociación porque su producción está basada en productos agrícolas y el riesgo recae en que no siempre se obtiene la materia prima requerida para cumplir con la producción esperada por lo que necesariamente deben salir a buscar en los mercados lo que incurren un costo más para la producción.

## 12. ¿Los proveedores garantizan un precio fijo en la venta de materia prima?

**Tabla 13**

*Precio de materia prima*

<b>Variable</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	3	12%
No	22	88%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

**Ilustración 14**

*Precio de materia prima*



**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

### **Análisis e Interpretación:**

La Asociación al no contar con proveedores fijos es imposible que pueda negociar para establecer un precio fijo por la materia prima adquirida, por lo que, ellos cuentan con un alto nivel de poder de negociación y en la mayoría de los casos deben adherirse a sus exigencias.

### 13. ¿La Asociación cuenta con maquinaria y equipos para la producción?

**Tabla 14**

*Maquinaria y equipo*

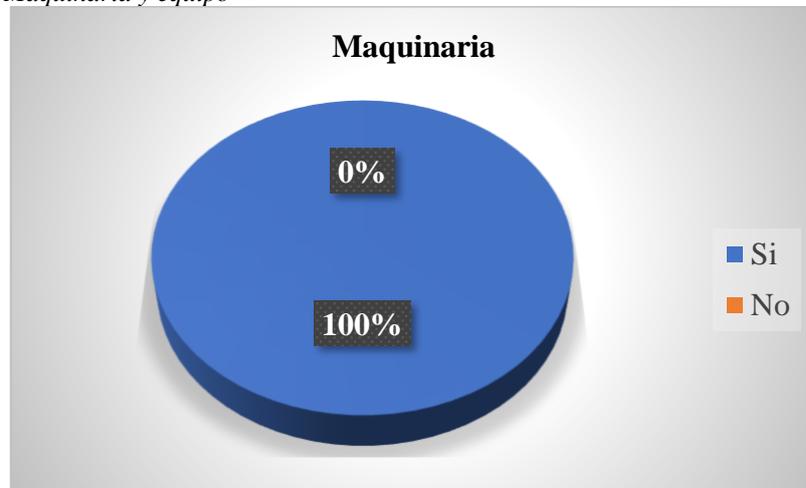
Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	25	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

**Ilustración 15**

*Maquinaria y equipo*



**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

#### **Análisis e Interpretación:**

Una de las fortalezas identificadas es que la empresa cuenta con toda la maquinaria y equipos necesarios para la producción, los mismos que se encuentran instalados correctamente evitando así desperdicios tanto en tiempo como en materia prima.

**14. ¿La maquinaria y equipos con los que cuenta la Asociación se encuentran en buen funcionamiento? Justifique**

**Tabla 15**

*Funcionamiento de maquinaria*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	25	100%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

**Ilustración 16**

*Funcionamiento de maquinaria*



**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

**Análisis e Interpretación:**

Aunque la Asociación posee la maquinaria y los equipos necesarios para la producción, el estado de una de las principales máquinas que es el molino está averiado, lo que produce que deban incurrir en costos adicionales por el alquiler del molino en otras instalaciones y por el transporte utilizado.

**15. ¿Está de acuerdo usted en que se contrate una persona profesional en el área de contabilidad?**

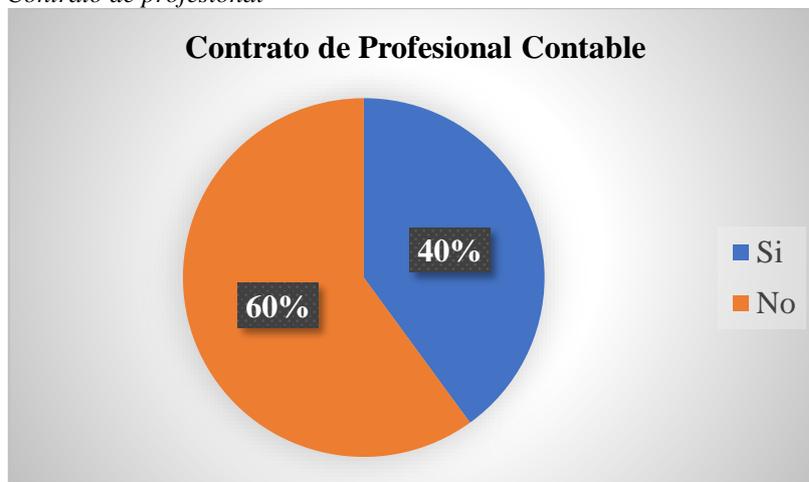
**Tabla 16**  
*Contrato de Profesional*

<b>Variable</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	10	40%
No	15	60%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

**Ilustración 17**  
*Contrato de profesional*



**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

**Análisis e Interpretación de resultados:**

Los socios en su mayoría manifiestan que no requieren de una persona profesional en cuanto al área contable porque lo ven como un gasto adicional para la Asociación, pero de igual manera existe una minoría que opinan que es necesario contar con un contador, ya que es recomendable que en cualquier Asociación exista una persona encargada del manejo y registro de las cuentas.

**16. ¿El dinero que se tiene como ingreso actualmente está ayudando a solventar problemas en la Asociación?**

**Tabla 17**

*Ingresos como solución de problemas*

<b>Variable</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	0	0%
No	25	100%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

**Ilustración 18**

*Ingresos como solución de problemas*



**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

**Análisis e Interpretación de resultados:**

Se puede deducir que actualmente los ingresos que tiene la Asociación no abastecen las necesidades que se presentan en la misma, debido a que no está generando una ganancia positiva, porque la maquinaria no está en funcionamiento lo que genera costos adicionales e imprevistos con terceras personas.

**17. ¿Considera usted que sí obtiene una ganancia representativa por las actividades que realiza?**

**Tabla 18**

*Ganancia para los socios*

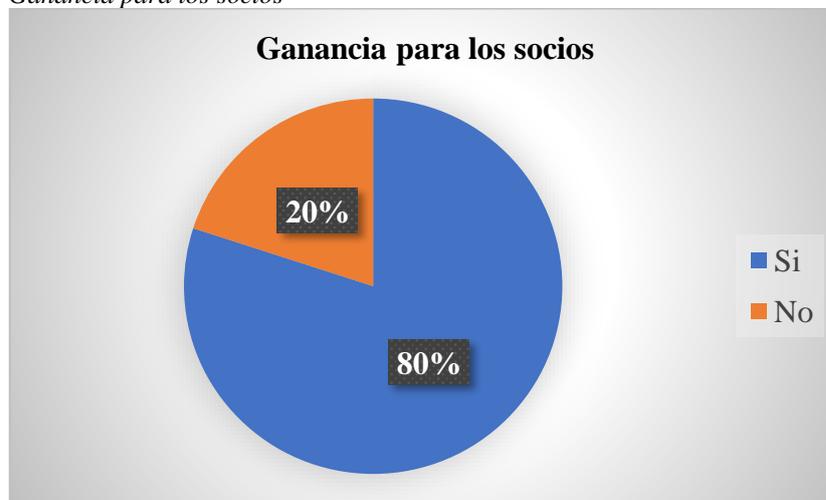
<b>Variable</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	20	80%
No	5	20%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

**Ilustración 19**

*Ganancia para los socios*



**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

**Análisis e Interpretación de resultados:**

Los socios consideran que en su mayoría si obtienen ganancias en beneficio personal, es por ello que acuden a realizar las actividades en la Asociación, pero las personas que tienen la opinión contraria dan a conocer esta respuesta porque no están en constante compromiso con las actividades de la Asociación, ya que si bien es cierto la ganancia obtenida es acorde al nivel de ventas que generen.

## **Análisis de la entrevista**

### **1. ¿Cuántos socios conforman la Asociación actualmente?**

La Asociación cuenta actualmente con 25 socios que la mayoría son vecinos del barrio Salatilin.

### **2. ¿Cómo se encuentra planificado el horario de trabajo?**

El horario de trabajo que nosotros hacemos es dependiendo de los pedidos que tengamos, por ejemplo, empezamos desde las 8 de la mañana ya con la materia prima en la mano, y nos lleva hacer los productos unas 5 horas, Luego se entrega el día en que se quedó el contrato y así vamos produciendo en cuanto a los pedidos.

Para la producción diaria hay turnos de trabajo rotativo donde semanalmente se distribuyen en 5 grupos de 5 personas con un horario de 08H00 a 17H00, donde algunas se dedican a producir y otras a vender.

### **3. ¿Cuáles son las principales debilidades que ha detectado en la Asociación?**

Una debilidad que hemos visto es que las ventas que tenemos no son muchas y nosotros queremos salir al mercado más grande.

Otro problema también es que la maquinaria ahorita está dañada y nos toca pagar la carrera con la materia prima para hacer moler y luego venir para enfundar, lo que hace que sea un gasto mayor, por eso nos hemos quedado con una ganancia baja.

También otro problema es que no todos los socios vienen y a veces toca reemplazar los turnos para no dejar de producir, eso ha hecho que se creen discordias y problemas entre compañeros.

### **4. ¿Cuáles son las fortalezas que tiene la Asociación?**

Una fortaleza es que contamos con maquinaria completa y suficiente y también que ya tenemos clientes fijos que nos dicen que produzcamos.

**5. ¿Los recursos financieros con los que cuenta la Asociación son suficientes para solventar problemas en la misma? ¿Por qué?**

Como ya había dicho antes con lo que la maquinaria está dañada no estamos teniendo buenas ganancias, por eso puedo decir que no está siendo suficiente los recursos y nos estamos dando la vuelta con las ganancias de años anteriores, pero ya se están agostando.

**6. ¿Qué estrategias considera usted que serían idóneas para implementar en la Asociación?**

Yo pienso que sería bueno poner un local en la parroquia donde se vendan los productos y también hacer una publicidad en la radio para que nos compren.

**7. ¿De qué manera se lleva la contabilidad en la Asociación?**

Como administradora me encargo de anotar las ventas, las deudas, los gastos que se tiene en un cuaderno y cuando ya pagan los socios de las ventas les hago firmar para que quede constancia que ya no hay deuda.

## **Discusión de resultados**

En base a las preguntas 1, 2, 3 y 4 planteadas relacionadas con la Planificación Estratégica se concluye que en la Asociación no se han planteado la misión, visión, objetivos y valores, que representan el direccionamiento para el éxito de la misma, debido a que desconocen de la importancia de poseer una planificación estratégica, además porque la situación económica actual del Asociación es negativa.

Se puede destacar que los socios conocen cuáles son sus funciones, sin embargo, no existe un Manual de Funciones que respalde las actividades y tareas que deben realizar cada uno, esto hace que la gestión de los socios no sea ideal y adecuada en la misma.

En relación al área de comercialización indican que la Asociación reconoce cuáles son sus principales clientes y competidores, lo cual es beneficioso porque de alguna u otra manera ayudan en el conocimiento del mercado actual y las necesidades que se presentan diariamente lo que hace que se cree una ventaja competitiva.

En este ámbito también se menciona a los proveedores que en parte es un factor negativo para la Asociación porque no son fijos o estables, haciendo que su poder de negociación sea alto porque los precios que ofertan aumentan o disminuyen, haciendo que no se tenga un estándar estable al momento de adquirir la materia prima.

A su vez se dice que la Asociación carece de estrategias para la venta de sus productos, lo que ha sido un factor negativo hasta el día de hoy dando como efecto no tener un posicionamiento en el mercado.

En el caso del área de producción la Asociación si cuenta con maquinaria y equipos suficientes para la producción de sus productos, pero a pesar de ello actualmente la maquinaria principal como es el molino se encuentra deteriorado, lo que ha ocasionado que se tenga una baja producción e incremento en los costos.

En base al área contable los socios no han visto la necesidad de contratar personas profesionales porque la asociación no cuenta con los recursos suficientes para solventar gastos adicionales.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **Diagnóstico Situacional de la Asociación de Productores y Productoras Nueva Esperanza de Mulalillo.**

##### **5.1. Antecedentes**

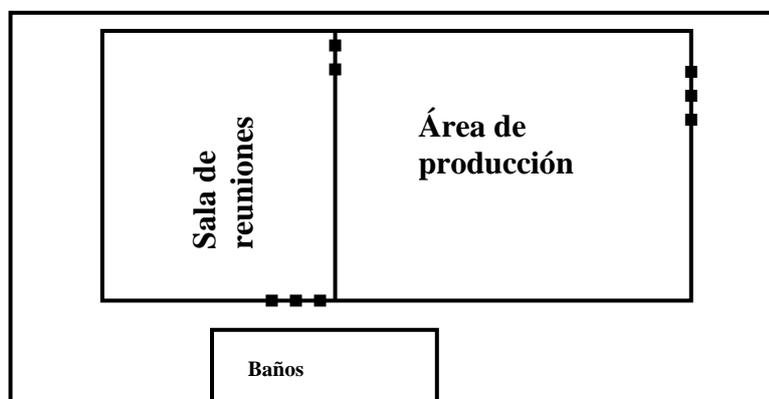
La Asociación de Productores y Productoras Nueva Esperanza de Mulalillo, se encuentra ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Salcedo, parroquia Mulalillo, fue creada en el año 2005 conformada por 75 personas con el objetivo de mejorar la economía familiar.

La primera actividad que le caracterizo a la asociación fue la siembra y cultivo de hortalizas orgánicas, luego de eso con la intervención y ayuda de organizaciones internacionales se dedicaron a la producción de snacks de papas y barras energéticas, actualmente se dedican a moler granos secos para transformarlos a harinas o polvos.

Hoy en día la asociación está conformada por 25 socios que se dedican a la producción y comercialización de harinas y granos secos siendo los siguientes: arroz de cebada, maíz, habilla, morocho, cauca y machica.

La Asociación cuenta con infraestructura propia, la misma que se encuentra dividida por dos secciones que es la sala de reuniones y el área de producción, además que posee equipos y maquinarias necesarios para obtener el producto final para la comercialización.

**Ilustración 20**  
*Distribución de la planta*



**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*  
**Fuente:** *Investigación de campo*

## 5.2.Productos que elabora

### 5.2.1. Arroz de cebada

El arroz de cebada se caracteriza por ser un producto natural que no contiene nada de químicos, debido a que lo único que interviene como materia prima es la cebada que sufre el siguiente proceso productivo: eliminar impurezas de la materia prima, moler, pesar, empaclar y sellar.

La presentación del producto para su comercialización es una funda plástica con su respectivo logotipo, además está especificado el contenido que es de 1 libra y el precio es de 1 dólar.

**Ilustración 21**  
*Arroz de Cebada*



**Fuente:** *APRONEN*

### 5.2.2. Maíz

El maíz es uno más de los productos que ofrece la Asociación, este también es conocido como maíz cancha que es utilizado para hacer tostado con la característica que no contiene químicos, el proceso que se le da es la recepción de la materia prima desgranar, empacar, pesar y sellar.

Para su comercialización se empaca en una funda plástica con su respectivo logotipo, donde se encuentra especificado el contenido que es de 1 libra y el precio de 1 dólar.

#### **Ilustración 22**

##### *Maíz*



*Fuente: APRONEN*

### 5.2.3. Habilla

Este producto también es conocido como polvo de haba, igualmente no contiene químicos por lo que le da un sabor diferente, el proceso que se aplica es el siguiente: recepción de materia prima (haba seca), tostar, moler, empacar y sellar.

La presentación de es una funda plástica identificada con el logotipo, también está especificado el contenido que es de 1 libra y el precio de 1 dólar.

#### **Ilustración 23**

##### *Habilla*



*Fuente: APRONEM*

#### 5.2.4. Cauca

El polvo de cauca se obtiene del maíz blanco y se lo consigue de la siguiente manera: tostar el maíz, moler, tamizar, empacar, pesar y sellar, también es un producto que no contiene químicos que afecte la salud.

El empaque que se utiliza para comercializar es en una funda plástica con el respectivo logotipo y el contenido de una libra a un precio de 1 dólar.

#### **Ilustración 24**

##### *Cauca*



**Fuente:** APRONEM

#### 5.2.5. Morocho

El morocho es otro de los productos que oferta la Asociación este se lo obtiene moliendo el morocho blanco para pasar a empacarlo, pesarlo y sellarlo, al igual que los otros no contiene productos químicos que altere el sabor original.

La presentación del producto para su comercialización es una funda plástica con el respectivo logotipo, además se encuentra especificado el contenido que es de 1 libra y el precio es de 1 dólar.

#### **Ilustración 25**

##### *Morocho*



**Fuente:** APRONEM

### 5.2.6. Machica

La machica es el producto más vendido de la asociación, debido a su sabor ya que se lo produce con la cebada pura sin otros componentes, el proceso que sufre es el siguiente: tostar la cebada, moler, empacar, pesar y sellar.

El empaque que se utiliza para comercializar es en una funda plástica donde consta el logotipo y el contenido que es de una libra al precio de 1 dólar.

#### **Ilustración 26**

*Machica*



**Fuente:** APRONEM

### **5.3. Proveedores**

La materia prima que la Asociación requiere para su producción es de origen agrícola, y para la obtención de los mismos acuden al centro de acopio ubicado en el cantón Salcedo y en ocasiones excepcionales compran a los pobladores de la parroquia.

Así también otro de los proveedores son los que proporcionan empaques para las harinas.

### **5.4. Clientes**

Los clientes de la Asociación son principalmente los pobladores de la parroquia de Mulalillo, habitantes del cantón Salcedo y dueños de pequeños, medianos y grandes negocios.

### **5.5. Comercialización**

Para la comercialización se utilizan dos canales directo (productor-consumidor final) e indirecto (productor- minorista - consumidor final) debido a que se lo realiza de manera informal porque no cuentan con un punto de venta específico.

## **5.6.Competencia**

La competencia directa constituye los productores individuales y la indirecta son los supermercados y minimarkets debido a que ofrecen los mismos productos.

### **Análisis de la situación actual**

#### **6.1.Análisis interno**

Este punto es importante debido a que se evalúa a factores internos en este caso son las fortalezas y debilidades, de tal manera que se pueda plantear estrategias para la mejora de la gestión administrativa, financiera, operativa y comercial.

El análisis del área administrativa reflejará aspectos importantes como es el conocimiento de funciones, estructura, misión, visión, políticas, objetivos, valores y principios los mismos que se encargan de mejorar la eficiencia de la gestión.

En el área financiera se podrá evaluar y verificar de qué manera se está llevando la contabilidad y si esta arroja resultados positivos de utilidad y rentabilidad, lo cual garantiza que se tenga una mayor confiabilidad y seguridad en el manejo de los recursos.

El análisis operativo ayudará a conocer el proceso de producción, la maquinaria, herramientas, tecnología, para de esta determinar los estándares de calidad, y si las operaciones son eficientes para la optimización de recursos.

El análisis comercial permitirá entender el comportamiento del mercado, consumidores, competencia y proveedores con el objetivo de crear estrategias que ayuden en la comercialización de productos.

**Tabla 19***Análisis Interno*

<b>Área</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Administrativo</b>	Existe un estatuto.	Falta de un manual de funciones.
	Directiva establecida.	Inexistencia de misión y visión.
	La toma de decisiones democrática.	Débil planificación.
		Ausencia de valores corporativos.
<b>Financiero</b>	Existe un administrador.	Poca participación de socios.
	Existencias de cuentas bancarias.	Falta de profesionales en el área contable.
	Óptimo control de inventarios.	Débil control de inventarios.
		Falta de un sistema contable.
<b>Operativo</b>	Infraestructura adecuada.	Generación de pérdidas.
	Horarios de trabajo establecidos.	
	Suficiente maquinaria y equipos para la producción.	Maquinaria sin funcionamiento.
	Productos de calidad reconocida.	
<b>Comercial</b>	Amplia cartera de productos.	Ausencia de cartera de proveedores.
	Cartera de clientes.	Variación de precio de la materia prima.
		Débil sistema de comercialización.

**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón***Fuente:** *Investigación de campo*

## **6.2. Análisis externo**

### *6.2.1. Microambiente*

Mediante este análisis se podrá conocer factores que afectan al funcionamiento y rendimiento de la asociación, como es la competencia, clientes, proveedores, productos sustitutos y nuevos competidores.

Es por eso que para analizar el microambiente se procede a utilizar las 5 fuerzas de Michael Porter:

#### **Rivalidad entre competidores**

Los competidores son los supermercados y minimarkets.

#### **Amenaza de nuevos competidores**

Se puede determinar que, si existe una posibilidad media de que ingrese nueva competencia, porque los productos son de alto consumo, pero existen barreras de entrada que limitan y obstaculizan su acceso al mercado.

#### **Poder de negociación de clientes**

Los clientes tienen un poder de negociación alto, porque tienen la opción de elegir los mismos productos con mejor presentación y a menor precio.

#### **Poder de negociación de proveedores**

Los proveedores tienen un poder de negociación alto, porque la materia prima que ofrecen varía en cuestión de precios dependiendo de las temporadas.

#### **Amenaza de productos sustitutos**

Con respecto a este elemento se puede señalar que la amenaza de productos sustitutos es baja porque los productos son harinas de granos o cereales.

### *6.2.2. Macroambiente*

Se analizan los factores externos como en este caso es lo económico, tecnológico, político, legal, ecológico, social y ecológico, que se relacionan estrechamente con

las actividades diarias de la misma, es por ello que se realizara el análisis PESTEL, para tener determinar las oportunidades y amenazas del entorno.

**Tabla 20**  
*Análisis externo*

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suficiente materia prima</li> <li>• Existencia de un amplio mercado</li> <li>• Tratado libre de comercio</li> <li>• Entidades de apoyo a las Asociaciones</li> <li>• Generación de alianzas con otros supermercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos en el mercado a menor precio</li> <li>• La competencia cuenta con puntos de venta.</li> <li>• Variación en los precios de la materia prima.</li> <li>• Aumento de pobreza</li> <li>• Nuevas tecnologías y softwares</li> <li>• Cambios climáticos</li> <li>• Desastres naturales</li> <li>• Inseguridad Social</li> <li>• Convulsión social</li> </ul>

**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

### 6.3. Análisis FODA

Tabla 21  
FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un estatuto.</li> <li>• Directiva establecida.</li> <li>• La toma de decisiones democrática.</li> <li>• Existe un administrador.</li> <li>• Existencias de cuentas bancarias.</li> <li>• Óptimo control de inventarios.</li> <li>• Infraestructura adecuada.</li> <li>• Horarios de trabajo establecidos.</li> <li>• Suficiente maquinaria y equipos para la producción.</li> <li>• Productos de calidad reconocida.</li> <li>• Amplia cartera de productos.</li> <li>• Cartera de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un manual de funciones.</li> <li>• Inexistencia de misión y visión.</li> <li>• Débil planificación.</li> <li>• Falta de un sistema contable.</li> <li>• Generación de pérdidas.</li> <li>• Maquinaria sin funcionamiento.</li> <li>• Ausencia de cartera de proveedores.</li> <li>• Débil sistema de comercialización.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suficiente materia prima</li> <li>• Existencia de un amplio mercado</li> <li>• Tratado libre de comercio</li> <li>• Entidades de apoyo a las Asociaciones</li> <li>• Generación de alianzas con otros supermercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos en el mercado a menor precio</li> <li>• La competencia cuenta con puntos de venta.</li> <li>• Variación en los precios de la materia prima.</li> <li>• Aumento de pobreza</li> <li>• Nuevas tecnologías y softwares</li> <li>• Cambios climáticos</li> <li>• Desastres naturales</li> <li>• Inseguridad Social</li> <li>• Convulsión social</li> </ul>

**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

#### 6.3.1. Matriz de impacto

La matriz de impacto permite ponderar el impacto que tiene cada uno de los factores encontrados y definidos en la matriz FODA dentro de la empresa.

## Matriz de impacto interno

Para dar cumplimiento a esta matriz se procede a dar una ponderación a las respectivas fortalezas y debilidades según el impacto que genera dentro de la Asociación, siendo 5 alto, 3 medio, 1 bajo, para lo cual se considera si la variable correspondiente influye en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

**Tabla 22**

*Impacto interno*

<b>FACTORES INTERNOS</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>ALTO ( 5 )</b>	<b>MEDIO ( 3 )</b>	<b>BAJO ( 1 )</b>
Existe un estatuto.	X		
Directiva establecida.	X		
La toma de decisiones democrática.		X	
Existe un administrador.	X		
Existencias de cuentas bancarias.	X		
Óptimo control de inventarios.	X		
Infraestructura adecuada.	X		
Horarios de trabajo establecidos.	X		
Suficiente maquinaria y equipos para la producción.	X		
Productos de calidad reconocida.	X		
Amplia cartera de productos.	X		
Cartera de clientes.	X		
<b>Debilidades</b>			
Falta de un manual de funciones.		X	
Inexistencia de misión y visión.	X		
Débil planificación.	X		
Falta de un sistema contable.		X	
Generación de pérdidas.	X		
Maquinaria sin funcionamiento.	X		
Ausencia de cartera de proveedores.		X	
Débil sistema de comercialización.	X		

**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

Los resultados obtenidos por medio de esta matriz es que las fortalezas y debilidades que tiene el Asociación son de impacto alto a excepción de cuatro variables que se considera como impacto medio.

## Matriz de impacto externo

Las variables o factores encontrados en el ambiente externo que son las oportunidades y amenazas se le asigna una ponderación de acuerdo al impacto que genera para la Asociación siendo la siguiente: 5 alto, 3 medio, 1 bajo, entendiendo la importancia o influencia de cada uno para el cumplimiento de los objetivos de entidad.

**Tabla 23**  
*Impacto externo*

<b>FACTORES EXTERNOS</b>			
<b>Oportunidades</b>	<b>ALTO ( 5 )</b>	<b>MEDIO ( 3 )</b>	<b>BAJO ( 1 )</b>
Suficiente materia prima	X		
Existencia de un amplio mercado	X		
Tratado libre de comercio		X	
Entidades de apoyo a las Asociaciones		X	
Generación de alianzas con otros supermercados.		X	
<b>Amenazas</b>			
Productos en el mercado a menor precio		X	
La competencia cuenta con puntos de venta.		X	
Variación en los precios de la materia prima.	X		
Aumento de pobreza			X
Nuevas tecnologías y softwares		X	
Cambios climáticos		X	
Desastres naturales		X	
Inseguridad Social			X
Convulsión social			X

**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

Se puede analizar que las amenazas están afectando en su gran mayoría en un nivel medio y son variables que afectan a la asociación directamente es por eso que se debe establecer estrategias de solución y prevención ante las mismas, también existen oportunidades que deben ser aprovechadas para el beneficio directo de la Asociación.

### 6.3.2. *Matriz de Vulnerabilidad*

Para la ejecución de la matriz primero hay que asignar una ponderación a los factores para determinar el grado de severidad con el fin de definir mejor los planes de acción, esto se lo realiza mediante la correlación de los factores de debilidades y amenazas, es decir que, si el factor de debilidad y amenaza crean una relación obtendrá una calificación de 5 de severidad alta, en el caso de que la relación sea media sería 3 y en el caso de que la correlación sea baja será 1.

**Tabla 24. Vulnerabilidad**

DEBILIDADES	AMENAZAS									TOTAL
	Productos en el mercado a menor precio	La competencia cuenta con puntos de venta.	Variación en los precios de la materia prima.	Aumento de pobreza	Nuevas tecnologías y softwares	Cambios climáticos	Desastres naturales	Inseguridad Social	Convulsión social	
Falta de un manual de funciones.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Inexistencia de misión y visión.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Débil planificación.	1	3	3	1	1	1	1	1	1	13
Falta de un sistema contable.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Generación de pérdidas.	3	3	3	1	1	1	1	1	1	15
Maquinaria sin funcionamiento.	5	1	1	1	3	1	1	1	1	15
Ausencia de cartera de proveedores.	3	1	5	1	1	1	1	1	1	15
Débil sistema de comercialización.	5	5	1	1	1	1	1	1	1	17
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>102</b>

**Elaborado por:** Alisson Quispe y Jennifer Tustón

**Fuente:** Investigación de campo

Esta matriz refleja la existencia de un riesgo que afecta a la Asociación directamente como es, tener un débil sistema de comercialización y productos que se venden a menor precio, por ende, está teniendo una calificación alta lo que significa que este problema es importante al que hay que brindar una solución inmediata.

### 6.3.3. Matriz de Aprovechabilidad

La matriz de aprovechabilidad es una herramienta de gestión que permite determinar acciones estratégicas para el cumplimiento de objetivos, mediante la relación de las fortalezas con las oportunidades más relevantes que ofrece el medio o entorno de la asociación.

Para la aplicación de esta matriz se procede a dar una ponderación de acuerdo a la correlación de las variables tanto de las fortalezas como las oportunidades, entendiendo que si la relación de la fortaleza y oportunidad es alta el valor será de 5, si la reciprocidad es media su ponderación es 3 y 1 si es baja, después se realiza el sumatorio total para determinar el nivel de éxito y de aprovechabilidad de la Asociación.

**Tabla 25**  
*Aprovechabilidad*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES					TOTAL
	Suficiente materia	Existencia de un amplio mercado	Tratado libre de comercio	Entidades de apoyo a las Asociaciones	Generación de alianzas con otros supermercados.	
Existe un estatuto.	1	1	1	1	1	5
Directiva establecida.	1	1	1	1	3	7
La toma de decisiones democrática.	1	1	1	1	1	5
Existe un administrador.	1	3	1	3	5	13
Existencias de cuentas bancarias.	1	1	1	1	1	5
Óptimo control de inventarios.	5	1	1	1	1	9
Infraestructura adecuada.	1	1	1	1	1	5
Horarios de trabajo establecidos.	1	1	1	1	1	5
Suficiente maquinaria y equipos para la producción.	3	3	1	1	1	9
Productos de calidad reconocida.	1	5	5	1	1	13
Amplia cartera de productos.	3	5	5	1	1	15
Cartera de clientes.	1	5	1	1	1	9
<b>TOTAL</b>	20	28	20	14	18	100

**Elaborado por:** Alisson Quispe y Jennifer Tustón

**Fuente:** Investigación de campo

En esta matriz se puede observar las oportunidades y fortalezas de mayor incidencia para la Asociación, donde reflejan que el tener una amplia cartera de productos podrá ayudar a tener un mercado más amplio con mejores tratos comerciales, lo cual garantiza una comercialización positiva ayudando a generar utilidades.

#### *6.3.4. Hoja de trabajo FODA*

La hoja de trabajo FODA es donde se plasma los resultados resumidos de la matriz de vulnerabilidad y aprovechabilidad, para esto se ubica las variables de acuerdo a la ponderación obtenida anteriormente y se coloca el nivel jerárquico de mayor a menor, lo cual permitirá identificar cuáles son los factores que requiere como prioridad una acción estratégica.

**Tabla 26**  
*Hoja de trabajo*

<b>Variable</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Jerarquía</b>
<b>Fortalezas</b>		
Amplia cartera de productos.	15	1
Existe un administrador.	13	2
Productos de calidad reconocida.	13	3
Óptimo control de inventarios.	9	4
Suficiente maquinaria y equipos para la producción.	9	5
Cartera de clientes.	9	6
Directiva establecida.	7	7
Existe un estatuto.	5	8
La toma de decisiones democrática.	5	9
Existencias de cuentas bancarias.	5	10
Infraestructura adecuada.	5	11
Horarios de trabajo establecidos.	5	12
<b>Oportunidades</b>		
Existencia de un amplio mercado	28	1
Suficiente materia prima	20	2
Tratado libre de comercio	20	3
Generación de alianzas con otros supermercados.	18	4
Entidades de apoyo a las Asociaciones	14	5
<b>Debilidades</b>		
Débil sistema de comercialización.	17	1
Generación de pérdidas.	15	2
Maquinaria sin funcionamiento.	15	3
Ausencia de cartera de proveedores.	15	4
Débil planificación.	13	5
Falta de un manual de funciones.	9	6
Inexistencia de misión y visión.	9	7
<b>Amenazas</b>		
Productos en el mercado a menor precio	20	1
La competencia cuenta con puntos de venta.	16	2
Variación en los precios de la materia prima.	16	3
Cambios climáticos	8	4
Desastres naturales	8	5
Inseguridad Social	8	6
Convulsión social	8	7

**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

Los factores con mayor relevancia tanto en el aspecto positivo como negativo para la Asociación, son los que se considera para realizar la matriz de FODA cruzada donde permitirá elaborar estrategias para aprovechar las oportunidades y fortalezas para evitar o disminuir las amenazas y debilidades.

#### *6.3.5. FODA Cruzado*

Tabla 27. Estrategias

		<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
		<b>F1.</b> Amplia cartera de productos. <b>F2.</b> Existe un administrador. <b>F3.</b> Productos de calidad reconocida. <b>F4.</b> Óptimo control de inventarios. <b>F5.</b> Suficiente maquinaria y equipos para la producción. <b>F6.</b> Cartera de clientes.	<b>D1.</b> Débil sistema de comercialización. <b>D2.</b> Generación de pérdidas. <b>D3.</b> Maquinaria sin funcionamiento. <b>D4.</b> Ausencia de cartera de proveedores. <b>D5.</b> Débil planificación.
<b>Oportunidades</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	
<b>O1.</b> Existencia de un amplio mercado  <b>O2.</b> Suficiente materia prima  <b>O3.</b> Tratado libre de comercio  <b>O4.</b> Generación de alianzas con otros supermercados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar alianzas con supermercados Tía y minimarkets del cantón Salcedo y la parroquia Mulalillo aprovechando la cartera y calidad de los productos. <b>(F1, F3, O4)</b></li> <li>• Utilizar las capacidades y conocimientos del personal para aumentar la producción aprovechando la materia prima existente. <b>(F2, F4, F5, O2, O1)</b></li> <li>• Aumentar las ventas con el desarrollo de nuevos productos de acuerdo a las preferencias de los clientes. <b>(F6, O1)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el sistema de comercialización para acceder a nuevos mercados e incrementar las ventas. <b>(D1, D2, O1, O4)</b></li> <li>• Definir visión, misión, objetivos para garantizar una planificación que guie a la Asociación a aprovechar los mercados. <b>(D5, O1, O3, O4)</b></li> <li>• Asociarse con productores de la zona para obtener materia prima <b>(D4, O2)</b></li> <li>• Designar un presupuesto para el mantenimiento y arreglo de la maquinaria para mantenerse en el mercado. <b>(D3, O1)</b></li> </ul>	
<b>Amenazas</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>	
<b>A1.</b> Productos en el mercado a menor precio <b>A2.</b> La competencia cuenta con puntos de venta. <b>A3.</b> Variación en los precios de la materia prima.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear promociones con los diferentes productos para mantener y atraer a nuevos clientes. <b>(F1, F3, F6, A1)</b></li> <li>• Maximizar la eficiencia del proceso productivo disminuyendo el costo de producción. <b>(F5, A1)</b></li> <li>• Adquirir y adecuar puntos de ventas en los mercados. <b>(F2, A2)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer estrategias de comercialización para evitar posicionamiento de la competencia. <b>(D1, D5, A1, A2)</b></li> <li>• Implantar contratos con proveedores de la zona para evitar la variación del precio de la materia prima. <b>(D4, A3)</b></li> </ul>	

Elaborado por: Alisson Quispe y Jennifer Tustón

Fuente: Investigación de campo

## Propuesta de Plan Estratégico

Con el análisis realizado sobre los factores internos y externos de la Asociación, se propone un Plan Estratégico utilizando un modelo integral el cual está compuesto por el planteamiento de misión, visión, objetivos, valores, principios, políticas y estrategias.

### 7.1.Misión

Según Fred (2003) dice que “para establecer una misión es necesario responder unas preguntas que ayuden a formular correctamente la misión” (p.10), de la Asociación de Productores y Productoras Nueva Esperanza de Mulalillo, quedando de la siguiente manera.

**Tabla 28**  
*Misión*

Preguntas	Respuestas
¿Quiénes son ustedes?	Asociación de Productores y Productoras comprometidos.
¿A qué se dedican?	Producción y comercialización de harinas de diferentes productos
¿Quién compra sus productos?	Sector local/ Parroquia Mulalillo
¿Cuál es su ventaja?	Calidad, Precios accesibles y conocimiento de clientes.
¿Qué brinda la Asociación a sus socios?	Compromiso, utilidades, empleo, confianza.
¿Qué responsabilidad tiene la Asociación con el medio externo?	Productos bajo un registro sanitario y la protección del medio ambiente.

**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

Para la misión de la Asociación de Productores y Productoras Nueva Esperanza de Mulalillo se propone lo siguiente en base a la información obtenida.

*“Asociación de Productores y Productoras Nueva Esperanza de Mulalillo entusiastas y responsables, dedicados a la producción y comercialización de harinas de diferentes tipos las mismas que son distribuidas en el sector local de la parroquia, nosotros trabajamos con un personal totalmente comprometido con la sociedad y el medio ambiente de tal manera que garantizamos productos de calidad a precios accesibles.*

## 7.2. Visión

Al formular la visión se debe responder las siguientes preguntas:

**Tabla 29**

*Visión*

<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
¿Cómo ven a la Asociación de aquí a 5 años?	Asociación líder y reconocida en el mercado local y nacional en la producción y comercialización de harinas
¿Qué valores serán los responsables para alcanzar las metas?	Responsabilidad, compromiso, solidaridad y puntualidad.
¿Qué tipo de maquinaria se implementará?	La más actual y tecnología de primera.
¿Cuáles serán los principales trabajadores?	Trabajadores altamente capacitados con habilidades y destrezas destacables.
¿Cómo quieren que sus clientes les vean en un futuro?	Una Asociación innovadora con productos de garantía y calidad.

**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

Para la visión de la Asociación de Productores y Productoras Nueva Esperanza de Mulalillo se propone lo siguiente en base a la información obtenida.

*“Para el año 2028 ser una Asociación líder y reconocida en el mercado local y nacional en la producción y comercialización de harinas, conformada por trabajadores altamente capacitados con habilidades, destrezas destacables y sobre todo con maquinaria y tecnología de última generación, que permita entregar productos seguros y de calidad a la sociedad, brindado de esta manera confianza y fidelización de clientes”*

### **7.3.Valores**

#### **Matriz axiológica**

Según (Alvarez, 2011), dice que

La matriz axiológica tiene como objetivo dar a conocer acerca de valores y principios frente a los grupos de referencia, lo cual permite que se tenga una guía para establecer una escala de valores de una organización, para de esta manera que sirva de apoyo en un diagnóstico a futuro.

Es por ello que se elaborará esta matriz para definir los valores y políticas de la Asociación de Productores y Productoras Nueva Esperanza de Mulalillo.

Pasos a seguir para elaborar la matriz axiológica.

1. Detallar los valores y principios.
2. Reconocer cuales son los grupos de interés o de referencia.
3. Elaborar la matriz que identifique a que grupo de referencia se puede aplicar un valor o principio.
4. Realizar la matriz axiológica donde se dé a conocer cómo se aplicarán el valor o principio.

Los valores que se han definido con la ayuda de los miembros de la Asociación de Productores y Productoras Nueva Esperanza de Mulalillo son los siguientes.

**Tabla 30**  
*Valores*

<b>Valores</b>	<b>Significado</b>
Responsabilidad	Es la capacidad que tiene una persona para cumplir con los roles, actividades y obligaciones, sobre todo al momento de tomar de decisiones lo que permite tener un compromiso con la entidad y la sociedad.
Inclusión	Este valor permite que las personas trabajen y velen por el bienestar social, es por ello que es un trabajo en conjunto donde pueden ayudar de alguna u otra manera.
Puntualidad	Permite que las personas planifiquen y coordinen sus actividades, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos que se quieren alcanzar.
Respeto	Es un valor que permite tener consideración y aprecio de las cualidades de las personas, y que esto ayuda a garantizar la armonía social.
Empatía	Es un valor el cual permite que las personas se entiendan y exista una comunicación positiva, es decir nos ayuda a ponernos en el lugar del otro individuo para una mejor comprensión.

**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

En la matriz axiológica para la determinación de los valores, se clasificó los grupos que se encuentran asociados a la empresa, tanto internos como externos. He aquí para poder calificar se tomará en cuenta la siguiente valoración donde 5 (Muy alto), 4 (Alto), 3 (Medio), 2 (Bajo) y 1 (Muy bajo) lo que servirá en la formulación de la escala de valores.

**Tabla 31**  
*Grupos de interés (valores)*

<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>										
VALORES	INTERNOS				EXTERNOS				TOTAL	JERARQUÍA
	Administrativo	Financiero	Operativo	Comercial	Clientes	Proveedores	Competidores			
Responsabilidad	5	4	5	4	5	4	2	<b>29</b>	2	
Inclusión	3	3	4	3	4	3	2	<b>22</b>	5	
Puntualidad	4	4	5	5	5	4	2	<b>29</b>	1	
Respeto	4	3	3	4	5	4	4	<b>27</b>	3	
Empatía	3	4	4	5	5	4	2	<b>27</b>	4	

**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

Mediante la matriz axiológica implementada en cuanto a los valores se puede manifestar que los más destacables y a tomar en cuenta en la Asociación de Productores y Productoras Nueva Esperanza de Mulalillo son:

- (a) Puntualidad porque si existe este valor sobre todo en la producción y comercialización de los productos que oferta la Asociación será beneficioso debido a que se optimizará tiempo y recursos, alcanzando de esta manera que los clientes se sientan confiados y seguros de seguir comprando en la misma.
- (b) Responsabilidad, este valor es muy importante debido a que, si la Asociación trabaja con personas comprometidas y centradas en los roles de trabajo establecidos, la misma podrá entregar órdenes a tiempo y evitar problemas o malos entendidos con los clientes.
- (c) Respeto será importante considerarlo porque todos merecemos un trato igualitario, y sobre todo ayudará a que se tenga un ambiente positivo tanto interno como externo lo que demuestra que la Asociación tenga una buena imagen en la sociedad.
- (d) Empatía porque ayudará al momento de generar ventas, ya que si bien es cierto como Asociación siempre se debe brindar lo que el cliente requiere y

sugiere, para que el mismo se sienta satisfecho y contento, es por ello que hay que saber de qué manera tratar y comunicarse con las personas.

- (e) Inclusión debido a que garantiza que las personas se preocupen y velen por el bienestar de la sociedad, es decir la Asociación mediante este valor debe siempre brindar calidad y seguridad en sus productos para así seguir captando nuevos mercados y clientes.

#### 7.4.Principios

Los principios que se han definido con la ayuda de los miembros de la Asociación de Productores y Productoras Nueva Esperanza de Mulalillo son los siguientes.

**Tabla 32**  
*Principios*

<b>Principios</b>	<b>Significado</b>
Calidad	Este principio se basa en brindar garantía y seguridad a las personas, siempre buscando lo mejor para los clientes y la empresa.
Transparencia	Permite que las personas conozcan información verídica sobre lo que están adquiriendo.
Imparcialidad	Es cuando la empresa no tiene preferencias ni mucho menos hace de lado a otras personas, es decir todo debe ser igualitario.
Lealtad	Son las personas que se encuentran totalmente comprometidas con la entidad y por sobre todas las cosas tratan de evitar fallar a la misma.

**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

De igual manera para los principios en la matriz axiológica se clasificó los grupos que se encuentran asociados a la empresa, tanto internos como externos.

**Tabla 33**  
*Grupos de interés (principios)*

<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>									
	<b>INTERNOS</b>				<b>EXTERNOS</b>				
<b>PRINCIPIOS</b>	Administrativo	Financiero	Operativo	Comercial	Clientes	Proveedores	Competidores	<b>TOTAL</b>	<b>JERARQUÍA</b>
Calidad	4	4	5	4	5	5	4	<b>31</b>	1
Transparencia	3	4	5	4	5	4	2	<b>27</b>	2
Imparcialidad	4	3	3	4	5	4	2	<b>25</b>	4
Lealtad	4	4	4	4	5	4	2	<b>27</b>	3

**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*  
**Fuente:** *Investigación de campo*

Con la matriz axiológica implementada en cuanto a los principios se puede manifestar que los más destacables y a tomar en cuenta en la Asociación de Productores y Productoras Nueva Esperanza de Mulalillo son:

- (a) Principio de calidad. La Asociación deberá aplicar este principio debido a que si no se venden productos de calidad no se podrá incrementar las ventas y mucho menos salir al mercado nacional. También se debe tomar en cuenta a los clientes y proveedores ya que son el eje central de todo negocio, y frente a la competencia siempre debemos ser superiores a la misma.
- (b) Principio de transparencia. Se debe producir bajo normas de sanidad que garanticen seguridad en los productos, para que los mismos sean aceptados en el mercado, por ello los proveedores juegan un rol fundamental en este principio ya que de ellos depende la producción que de igual manera debe ser muy alta y exigente.
- (c) Principio de lealtad. Garantiza que los trabajadores se comprometan con la Asociación, y no lo vean como una obligación sino más bien como algo que les apasiona, por tal si se demuestra este principio internamente las partes externas también se volverán fieles a la misma.

- (d) Principio de imparcialidad. Este principio permite que se genere una igualdad en la Asociación, porque no deberá existir preferencias, ni mucho menos discordias entre los miembros y personas externas.

## 7.5. Objetivos

### 7.5.1. Objetivo General

Fortalecer la planificación y direccionamiento de la Asociación para el mejoramiento de la gestión logrando el incremento de ingresos y participación en el mercado.

### 7.5.2. Objetivos Específicos

**Tabla 34**  
*Objetivos*

<b>Departamento</b>	<b>Objetivo específico</b>
<b>Administrativo</b>	Socializar con los socios las actividades, políticas, valores, objetivos, estructura organizacional, misión, visión y sanciones de la asociación.
<b>Financiero</b>	Diseñar un sistema contable para el manejo financiero, control de inventarios, personal y otras cuentas que permita un registro confiable y transparente de las cuentas de la asociación.
<b>Operativo</b>	Verificar el estado de la maquinaria, herramientas, calidad de productos, materia prima y proveedores.
<b>Comercial</b>	Implementar nuevas estrategias de venta que garanticen una captación de clientes y mercados potenciales.

**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*  
**Fuente:** *Investigación de campo*

## **7.6.Políticas**

La Asociación da a conocer las principales políticas generales:

1. La Asociación de Productoras y Productores Nueva Esperanza de Mulalillo deberá entregar productos de calidad al mercado, mediante un control exhaustivo en el proceso de producción desde que la materia prima ingresa hasta la obtención del producto final.
2. La Asociación de Productoras y Productores Nueva Esperanza de Mulalillo deberá impartir capacitaciones y formación con el fin de preparar a los socios.
3. La Asociación deberá actualizar, mejorar y verificar cada cinco años el plan estratégico para plantear nuevas disposiciones a tomar.
4. La Asociación de Productoras y Productores Nueva Esperanza de Mulalillo deberá atender por igual, sin preferencia y discriminación a todos los clientes.
5. Asistir a las reuniones obligatoriamente sin excusa alguna para una mejor toma de decisiones.
6. Cumplir con los horarios de 8:00 am a 17:00 pm, por parte de la Administración de forma rotativa.
7. Formar parte de la rendición de cuentas.
8. Cumplir con el pago de los productos en la fecha establecida.
9. Cumplir con la venta mínima establecida por parte de la Asociación.
10. Venir con los uniformes correctivos para brindar seguridad en la producción.

## Plan Táctico y Operativo

Mediante los aspectos importantes propuestos anteriormente relacionados con la planificación estratégica se procederá a establecer un plan táctico y operativo para cada departamento, donde se detalle el plan, objetivo, estrategia, responsable, logro y meta.

Para dar cumplimiento a estos planes se trabajará con los objetivos y estrategias propuestos en el plan estratégico.

### 8.1. Plan área administrativa

**Tabla 35**

*Plan administrativo I*

<b>Plan</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>
Plan de fortalecimiento organizacional.	Socializar con los socios las actividades, políticas, valores, objetivos, estructura organizacional, misión, visión y sanciones de la asociación.	Implementar capacitaciones y charlas motivacionales con el fin de mejorar la perspectiva que tienen los socios sobre la asociación.	Administradora y presidenta	\$50

**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

Mediante el plan de fortalecimiento organizacional se podrá garantizar un mejor conocimiento sobre las metas y objetivos que se desea alcanzar en un determinado tiempo en la asociación.

Así también cabe mencionar que una charla motivacional es necesario porque ayudará a cambiar rotundamente el actuar y pensar de los socios, lo que tendrá como impacto una visión. enfocada al éxito.

## 8.2. Plan área financiera

**Tabla 36**

*Plan financiero 2*

<b>Plan</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>
Plan de gestión financiera	Crear un nuevo modelo para el manejo de inventarios donde se tenga un registro confiable y transparente de las cuentas de la asociación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar servicios profesionales de un contador</li> <li>• Implementar un sistema para controlar los inventarios.</li> </ul>	Administradora y presidenta	\$ 2700

**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

El propósito de contratar una persona profesional en el área de contabilidad es tener registrada toda la información financiera para que los socios tengan conocimiento de los costos, gastos e ingresos que genera la asociación y cuál es el valor de utilidad que genera.

Al implementar un sistema o software de control de inventarios la Asociación gestionara de mejor manera los productos que debe mover más rápido, cuáles son los que escasean, para de esta forma garantizar que la asociación no quede desabastecida y cumpla con las demandas de los clientes, se puede observar en el anexo 1,2,3 un modelo de control de inventarios.

### 8.3. Plan área operativa

**Tabla 37**  
*Plan operativo 3*

Plan	Objetivo	Estrategias	Responsable	Presupuesto
Plan de mejoramiento empresarial	Verificar el estado de la maquinaria, herramientas, materia prima, entre otros para una prevención segura y garantizada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vender la maquinaria que no esté en funcionamiento.</li> <li>• Aplicar créditos bancarios para comprar nueva maquinaria</li> <li>• Contratar personal técnico para aseguramiento de la maquinaria.</li> <li>• Realizar contratos con proveedores y clientes garantizando un precio estable.</li> </ul>	Administradora y presidenta	\$250

**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*  
**Fuente:** *Investigación de campo*

Dentro del área operativo con el plan de mejoramiento empresarial lo que se pretende es hacer un cambio pequeño pero que ayude al crecimiento de la asociación, es por eso que las estrategias estipuladas deberán ser ejecutadas con mucha responsabilidad para que se alcance el objetivo que es garantizar seguridad en los productos y sobre todo evitar contratiempos en la producción.

Para la propuesta de las estrategias se presentará lo siguiente.

Se ha investigado que un molino el cual se puede observar en el anexo 4, siendo este de marca NANS con una capacidad de 400-450 kg/hr, cuesta \$3850,00, por lo que se requerirá hacer un préstamo de aproximadamente \$4000,00. Se propone realizar el préstamo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne debido a que la tasa de interés es accesible y brindan facilidades de pago, ver en el anexo 5 la tabla de amortización.

Para la otra estrategia que es contratar personal técnico de la empresa SERVITECNI encargada de dar mantenimiento a la maquinaria, el presupuesto asignado se presenta una proforma, observar en el anexo 6.

#### 8.4. Plan área comercial

**Tabla 38**  
*Plan comercial 4*

Plan	Objetivo	Estrategia	Responsable	Presupuesto
Plan de gestión comercial	Implementar nuevas estrategias de venta que garanticen una captación de clientes y mercados potenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuñas radiales</li> <li>• Publicidad en Facebook</li> <li>• Adquirir un puesto en el Mercado central Virgen del Quinche.</li> </ul>	Administradora y presidenta	\$ 3000

**Elaborado por:** *Alisson Quispe y Jennifer Tustón*

**Fuente:** *Investigación de campo*

La utilización de estrategias de marketing tiene como fin incrementar las ventas, mediante la aplicación de publicidad con cuñas radiales que será transmitidas en la por la Radio Estéreo San Miguel Salcedo; con un modelo presentado en el anexo 6. De la misma forma la creación de la página de Facebook donde se plasmará toda la información necesaria para que el público conozca y adquiera los productos, ver en anexo 7.

Al contar con un punto de venta fijo dentro del Mercado Central Virgen del Quinche, los clientes podrán acercarse a adquirir los productos todos los días, siendo una ventaja porque captara más demandantes. Verificar anexo 8.

### 8.5.Presupuesto de estrategias

**Tabla 39**

*Presupuesto de estrategias*

ACTIVIDAD	CANTIDAD	precio UNITARIO	valor TOTAL	TIEMPO												RESPONSABLE
				Ene	Fe	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Capacitaciones y charlas motivacionales	2	25.00	50.00													Administradora y Presidenta
Contrato de personal técnico	2	125.00	250.00													Administradora y Presidenta
Contrato de un contador	1	425.00	2700.00													Administradora y Presidenta
Cuña radial en la Radio Estéreo San Miguel Salcedo	1	150.00	150.00													Administradora y Presidenta
Puesto en el Mercado central Virgen del Quinche	1	150.00	150.00													Administradora y Presidenta
<b>TOTAL</b>			<b>3,250.00</b>													

**Elaborado por:** Alisson Quispe y Jennifer Tustón

**Fuente:** Investigación de campo

## 8.6.Evaluación de Estrategias

Tabla 40

Evaluación de estrategias

Área	Objetivo estratégico	Objetivo operativo	Proyectos	Indicadores		Meta		Resultado	Logro
				Nombre	Fórmula	Magnitud	Tiempo		
Administrativa	Socializar con los socios las actividades, políticas, valores, objetivos, estructura organizacional, misión, visión y sanciones de la asociación.	Plan de fortalecimiento organizacional.	Implementar capacitaciones y charlas motivacionales con el fin de mejorar la perspectiva que tienen los socios sobre la asociación	Capacitaciones	Número de veces asistidas a la capacitación/ <b>Número de capacitaciones</b>	<b>2</b>	365 días	2	100%
Financiero	Crear un nuevo modelo para el manejo de inventarios donde se tenga un registro confiable y transparente de las cuentas de la asociación.	Plan de gestión financiera	Contratar servicios profesionales de un contador	Servicio profesional	Porcentaje de efectividad realizada/ <b>Porcentaje de efectividad profesional esperada</b>	<b>100</b>	365 días	90	90%
			Implementar un sistema para controlar los inventarios.	Control de inventarios	Porcentaje de eficiencia de inventarios realizada / <b>Porcentaje de eficiencia de inventarios esperada</b>	<b>100</b>	365 días	80	80%

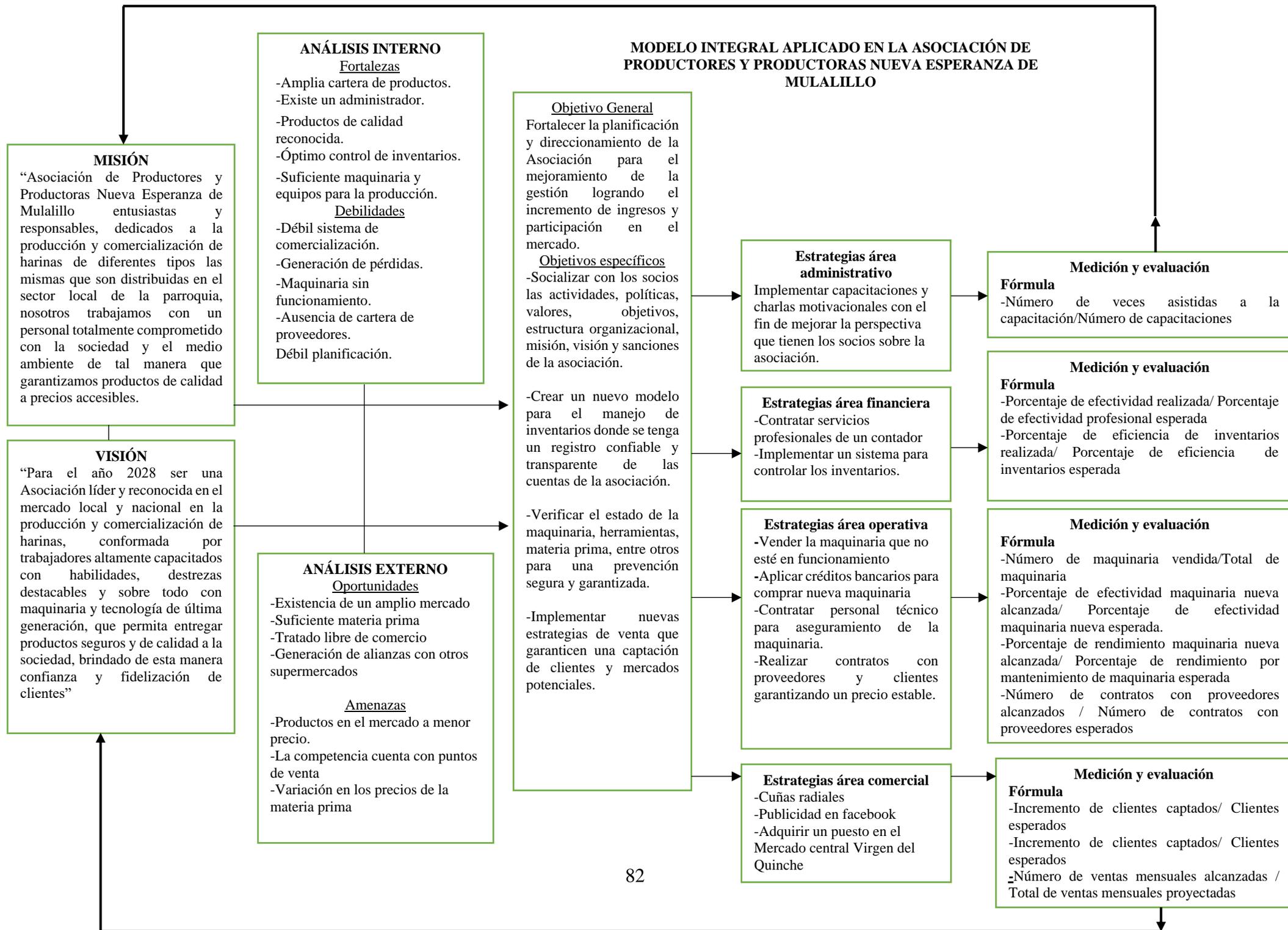
Área	Objetivo estratégico	Objetivo operativo	Proyectos	Indicadores		Meta		Resultado	Logro
				Nombre	Fórmula	Magnitud	Tiempo		
Operativo	Verificar el estado de la maquinaria, herramientas, materia prima, entre otros para una prevención segura y garantizada.	Plan de mejoramiento empresarial	Vender la maquinaria que no este en funcionamiento	Maquinaria	Número de maquinaria vendida/ <b>Total de maquinaria</b>	5	365 días	4	80%
			Aplicar créditos bancarios para comprar nueva maquinaria	Nueva maquinaria	Porcentaje de efectividad maquinaria nueva alcanzada/ <b>Porcentaje de efectividad maquinaria nueva esperada</b>	100	365 días	95	95%
			Contratar personal técnico para aseguramiento de la maquinaria.	Seguridad de maquinaria	Porcentaje de rendimiento maquinaria nueva alcanzada/ <b>Porcentaje de rendimiento por mantenimiento de maquinaria esperada</b>	100	365 días	95	95%
			Realizar contratos con proveedores y clientes garantizando un precio estable	Contratos con proveedores	Número de contratos con proveedores alcanzados / <b>Número de contratos con proveedores esperados</b>	5	365 días	4	80%

Área	Objetivo estratégico	Objetivo operativo	Proyectos	Indicadores		Meta		Resultado	Logro
				Nombre	Fórmula	Magnitud	Tiempo		
Comercial	Implementar nuevas estrategias de venta que garanticen una captación de clientes y mercados potenciales	Plan de gestión comercial	Cuñas radiales	Reproducciones	Incremento de clientes captados / <b>Cientes esperados</b>	<b>30</b>	30 días	25	83%
			Publicidad en facebook	Visualizaciones	Incremento de clientes captados / <b>Cientes esperados</b>	<b>60</b>	30 días	50	83%
			Adquirir un puesto en el Mercado central Virgen del Quinche.	Ventas	Número de ventas mensuales alcanzadas / <b>Total de ventas mensuales proyectadas</b>	<b>90</b>	30 días	85	94%

**Elaborado por:** Alisson Quispe y Jennifer Tustón

**Fuente:** Investigación de campo

## MODELO INTEGRAL APLICADO EN LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y PRODUCTORAS NUEVA ESPERANZA DE MULALILLO



## 8.7. Anexos de estrategias

### Anexo 1. Modelo de sistema de control de inventarios del plan

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	<b>Código</b>	<b>Producto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Stock inicial</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas</b>	<b>Total</b>	
2	P001	Cebada	Quintal	4				
3	P002	Haba seca	Quintal	2				
4	P003	Maiz blanco	Quintal	3				
5	P004	Morocho blanco	Quintal	3				
6	P005	Maiz cancha	Quintal	3				
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								

### Anexo 2. Modelo de sistema de control de inventarios salidas

	A	B	C	D	E	F
1	<b>Factura</b>	<b>Fecha</b>	<b>Código</b>	<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						

### Anexo 3. Modelo de sistema de contro de inventarios entradas

	A	B	C	D	E	F
1	Factura	Fecha	Código	Producto	Cantidad	
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

### Anexo 4. Modelo de molino industrial



Anexo 5. Modelo Tabla de amortización de la deuda

**AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA**

Deuda 4000  
Plazo 3 años  
Tasa 13%

N°	D. Inicial	Intereses	Amortización	Cuota fija	Cuota mensual
	4000,00				
1	2825,91	520,0	1174,09	1694,09	141,17
2	1499,19	367,4	1326,72	1694,09	141,17
3	0,00	194,9	1499,19	1694,09	141,17

Anexo 6: Proforma por servicios técnicos

**PROFORMA "SERVITECNI"**

**Para:** Asociación de  
Productores y  
Productoras Nueva  
Esperanza de Mulalillo

**Factura #:** 40

**Fecha:** 17/03/2023

N	DESCRIPCIÓN	VALOR
	Molino industrial	
1	de 400 kgs/hr	75,00
	Selladora de	
1	fundas	20,00
	Mezcladora	
1	industrial	30,00
	<b>TOTAL</b>	<b>125,00</b>

**Firma:**



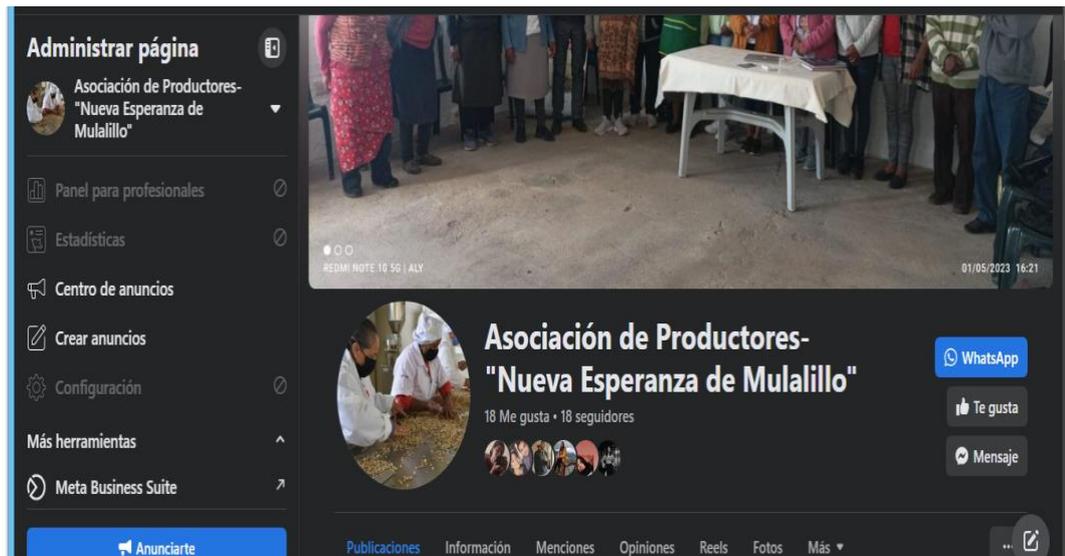
**Nota:** Se pagará el 50% de anticipo del valor total para que quede el contrato establecido.

Con esta proforma lo ideal sería contratar un técnico cada seis meses, quedando una revisión de 2 veces al año con un total de \$250,00.

Anexo 7. Modelo de cuña radial

Ven adquiere los mejores productos de la Asociación de Productores Nueva Esperanza de Mulalillo, donde encontraras harinas de maíz, cauca, haba, machica y otros más, a precios convenientes y con un registro de calidad garantizado. Estamos ubicados en la parroquia Mulalillo a 5 km del parque central en dirección al barrio Salatilin. Para pedidos llamar al 0999827661. Te esperamos.

Anexo 8. Página de Facebook



Anexo 9. Proforma de local

			
<b>PROFORMA</b>			
<b>Para:</b> Asociación de Productores y Productoras Nueva Esperanza de Mulalillo		<b>Dirección:</b> Primera Imprenta y Maldonado	
		<b>Fecha:</b> 17/03/2023	
Nº	DESCRIPCIÓN	VALOR	
3	Vitrinas	90,00	
1	Mesa	20,00	
<b>Subtotal</b>		110,00	
<b>IVA (12%)</b>		13,20	
<b>TOTAL</b>		<b>123,20</b>	

## CONCLUSIONES

- El Plan estratégico ayudo a complementar a la Asociación con diferentes elementos necesarios para contar con una orientación creciente y sostenible a futuro; proponiendo una visión, para que conozcan a donde quieren llegar, la misión, con el objeto que conozcan cual es la razón o a que se dedican como Asociación, de la misma manera íntegra los valores y principios para que exista un ambiente de trabajo armonioso, y el dictamen de políticas, siendo las normas o reglas que deben considerar para ejecutar sus acciones. La aplicación y cumplimiento de estos factores ayudaran a mejorar la gestión en las diferentes áreas.
- El beneficio de poseer objetivos es que la Asociación conoce los logros que quieren alcanzar en un tiempo determinado, para lo cual, el camino a seguir es el plan operativo donde constan las diferentes estrategias que se encuentran delimitadas por cada una de las áreas, esto permitirá gestionar de mejor manera los recursos para mantener un posicionamiento en el mercado.
- Finalmente se concluye que, el modelo integral fue una herramienta fundamental y completa para diseñar el Plan Estratégico de la Asociación de Productores y Productoras Nueva Esperanza de Mulalillo, por el hecho de que está compuesto por diferentes etapas iniciando con un análisis interno y externo, desarrollo de los elementos orientadores, seleccionar estrategias y evaluarlas con el fin de conocer si el resultado es el esperado.

## **RECOMENDACIONES**

- Es necesario que la Asociación considere la propuesta de direccionamiento como es la misión, visión, valores, principios y políticas, por tal deberá ser socializado y difundido con todos los socios para que se sientan comprometidos.
- Para cumplir los objetivos trazados es necesario aplicar las estrategias que generalmente están determinadas a corto plazo y se encuentran plasmados en el plan operativo que tiene como fin mejorar la productividad de la Asociación.
- La propuesta del Plan Estratégico debe ser práctico y fácil de entender para que los socios comprendan con facilidad lo que se quiere transmitir y sobre todo que tengan interés en aplicarlo lo que daría como resultado una mejor gestión en la Asociación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Académico, R. d. (2020). *Reglamento de Régimen Académico* . Quito.
- Aguirre Idrovo, R. X. (2009). *Elaboración de un plan estratégico para SERPIN PUBLICIDAD CIA*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/OneDrive/Esitorio/Tesis/T767-MBA-Aguirre-Elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20plan%20estrat%C3%A9gico.pdf
- Alvarez, A. (2011). *Matriz Axiológica* . Obtenido de SALCOL.SA: <http://www.salcolsa.blogspot.com/2011/10/matriz-axiologica.html?m=1>
- Bello, E. (22 de Julio de 2022). *Matriz EFI y EFE: Por qué debes implementarlo en tu empresa*. Obtenido de IeBS: <https://www.iebschool.com/blog/matriz-efe-y-efi-management/>
- César. (2022). El análisis PESTEL. *UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1, 1-2*. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/8263-Manuscrito-45352-1-10-20211112.pdf
- Chaparro, F. (2015). *Dirección por objetivos*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Cornejo Salazar, G., & Espinoza Gonzales , S. K. (2013). *Propuesta de planificación estratégica para Taller Hermanos Salazar*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/OneDrive/Esitorio/Tesis/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-404.pdf
- Dávalos, M., & Ramírez, O. (2019). La planificación estratégica como base para el éxito de empresas familiares en Paraguay. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 166-184. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/17-Texto%20del%20art%C3%ADculo-54-1-10-20200106.pdf
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estrstégica* (Décima cuarta ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Ecuador, C. d. (2008). *Constitución del Ecuador* . Quito .

- Empresas, C. d. (2020). *Plan Estratégico de la Carrera de Administración de Empresas*. Guaranda.
- Fernández Romero, A. (2004). *Dirección y planificación de estrategias en las empresas y organizaciones*. Madrid, España: Ediciones Días de Santos S.A. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr&id=\\_LnnKTPZONgC&oi=fnd&pg=PR11&dq=planificaci%C3%B3n+estrategica+conceptos&ots=UIdVj0qgsk&sig=pZFxz8ptXOAIEsPTHb6CBOUOtZQ&pli=1#v=onepage&q=planificaci%C3%B3n%20estrategica%20conceptos&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr&id=_LnnKTPZONgC&oi=fnd&pg=PR11&dq=planificaci%C3%B3n+estrategica+conceptos&ots=UIdVj0qgsk&sig=pZFxz8ptXOAIEsPTHb6CBOUOtZQ&pli=1#v=onepage&q=planificaci%C3%B3n%20estrategica%20conceptos&f=false)
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education.
- Guerrero, C., & Alvarado, G. (2015). *Administración 2*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de [ONR6VI3FZI2TSB6ZUOUCUGILIYNMGL5S2GIOFTEHAWQPWX6HWJ6C767KCI](https://www.repositorio.cebsa.org/bitstream/handle/10665/448144/1/ONR6VI3FZI2TSB6ZUOUCUGILIYNMGL5S2GIOFTEHAWQPWX6HWJ6C767KCI.pdf)
- Hanel, J., & Hanel, M. (2004). *Análisis Situacional Módulo II*. México: Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco. Obtenido de [http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/392/analisis\\_situacional\\_modulo2.pdf](http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/392/analisis_situacional_modulo2.pdf)
- Hernandez, H. (2011). *La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas*. Obtenido de [Dialnet-LaGestionEmpresarialUnEnfoqueDelSigloXXDesdeLasTeo-3875234.pdf](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3875234)
- Hill, C. (2011). *Administración Estratégica*. México: Cengage Learning.
- IICA. (2018). *Gestión empresarial estratégica El análisis interno y externo*. Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/BVE18040203e.pdf>
- Jaramillo Luziriga, S., & Tenorio Delgado, J. A. (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. *Espíritu Emprendedor TES*, 64-73. Obtenido de <https://www.espirituemprendedores.com/index.php/revista/article/view/127/91>

- Jhon. (27 de Agosto de 2010). *¿QUE ES UNA MATRIZ DE VULNERABILIDADES?* Obtenido de Networking: <https://jfherrera.wordpress.com/2010/08/27/%C2%BFque-es-una-matriz-de-vulnerabilidades/#:~:text=En%20t%C3%A9rminos%20generales%20una%20matriz,para%20su%20protecci%C3%B3n%20o%20mejora.>
- López, M. (2013). Planeación Estratégica. *El buzón de Pacioli*. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>
- México, B. (30 de Mayo de 2022). *7 modelos de planeación estratégica y sus beneficios*. Obtenido de Berlitz: <https://www.berlitz.com/es-mx/blog/7-modelos-de-planeacion-estrategica-y-sus-beneficios>
- Michael Hit, R.Duane, Robert Hoskisson. (2015). *Administración Estratégica: competitividad y globalización: conceptos y casos*. Cengage Learning.
- Min Shum, Y. (6 de Febrero de 2018). *Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI – MEFI)*. Obtenido de Yi Min Shum Xis Social Media, Marketing, SEO, Marca Personal: <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>
- Morales, M. (2007). ¿Qué son los Programas de Mejoramiento de Gestión? *Buen Gobierno*, 176.
- Morales, M. (21 de Marzo de 2013). *INVESTIGAR*. Obtenido de <https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/anc3a1lisis-y-sc3adntesis-y-comprensic3b3n-lectora.pdf>
- Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Pérez, A. (26 de Abril de 2021). *Análisis externo de una empresa: formas de plantearlo*. Obtenido de OBS Bussines School: <https://www.obsbusiness.school/blog/analisis-externo-de-una-empresa-formas-de-plantearlo>
- Pérez, Á., & Polo, T. (2019). Estudio de los análisis del entorno en el modelo de emprendimiento disciplinado. Aplicación al caso de creación de la starup Blodel. *Universidad Politécnica Madrid*, 14.

- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Raeburn, A. (20 de Julio de 2021). *Análisis FODA: qué es y cómo usarlo*. Obtenido de asana: <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Reglamento de la Unidad de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas, G. E. (2018). *Reglamento de la Unidad de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática*. Guaranda.
- Rodriguez, J. (18 de Mayo de 2018). *Definición MX*. Obtenido de Definición MX.: <https://definicion.mx/?s=Objetivo>
- Rodríguez, S. (2013). Teoría de los Principios. *Revista Ius et Praxis*, 398.
- Rojas & Medina. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Santesmases, M. (2015). *Fundamentos de mercadotecnia*. México: Grupo Editorial Patria.
- SFP. (2007). Obtenido de Programa de Mejoramiento de la Gestión: <http://www.conasami.gob.mx/pdf/oic/PMG.pdf>
- Superior, L. O. (2018). *Ley Organica de Educación Superior*. Quito.
- Taipe & Pazmiño. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando*, 167.
- Taipe Yánes , J., & Pazmiño, J. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando*, 163-183. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-ConsideracionDeLosFactoresOFuerzasExternasEInterna-5833494.pdf>
- Tamayo, A. (1996). Valores organizacionais. *Organizaciones e Cultura*, 175-193.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland. (2012). *Administración Estratégica Teoría y casos*. México: Mc Graw Hill.
- Tóala Bozada, S. P., Tóala Bozada, F. A., & Cañarte Baque, A. D. (2022). La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las

microempresas. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 1016-1034.  
Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-  
LaPlaneacionEstrategicaYSuAporteAlDesarrolloOrgani-  
8383396%20(1).pdf

Torres, C. (2011). *Teoría general de la administración*. Bogotá: Colegio de  
Estudios Superiores de Administración- CESA.

Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.

**ANEXOS**  
**Cronograma de Gantt**

ACTIVIDADES	Meses	Diciembre				Enero				Febrero				Marzo			
	Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Solicitud de autorización de la Asociación de Productoras y Productores Nueva Esperanza de Mulalillo																	
Elaboración del anteproyecto																	
Entrega del anteproyecto																	
Corrección de anteproyecto																	
Revisión del anteproyecto																	
Elaboración de preguntas para la encuesta																	
Aplicación de la técnica de encuesta a la Asociación																	
Análisis e interpretación de los datos																	
Diálogo con los socios de la Asociación Nueva Esperanza de Mulalillo																	
Elaboración del Trabajo de Integración Curricular																	
Propuesta del Plan Estratégico para mejorar la gestión																	
Entregar el Trabajo de Integración terminado.																	

## Presupuesto Ejecutado

<b>PRESUPUESTO</b>				
<b>Suministro</b>	<b>Unidad de medida (Resmas, cajas, etc.)</b>	<b>Cantidad (De resmas, cajas, etc.)</b>	<b>Valor unitario (De resmas, cajas, etc.)</b>	<b>Total (\$)</b>
Esferos	Docena	1	3,25	3,25
Papel Bond	Resma	2	3,5	7.00
Grapadoras	Unidad	1	1,35	1,35
Grapas	Caja	1	2,5	2,5
Impresiones	Unidad	400	0,1	40.00
Copias	Unidad	1000	0.05	50.00
Anillado	Unidad	2	1.25	2.50
Carpetas de cartón con vincha	Unidad	2	0,4	0,8
CD	Unidad	1	1,5	1,5
Pasajes	Por persona	10	7.00	70.00
<b>Total</b>				<b>178,9</b>

## Encuesta



### UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

#### Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática

#### Administración de Empresas

Como estudiantes de la carrera de Administración de Empresas solicitamos cordialmente contestar la presente encuesta con el fin de obtener información que permitirá desarrollar la presente investigación titulada: PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EN LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y PRODUCTARAS NUEVA ESPERANZA DE MULALILLO, desde ya anticipamos nuestros agradecimientos.

#### Encuesta dirigida a los socios de la Asociación Nueva Esperanza de Mulalillo

**1. ¿Usted conoce cuál es el propósito que tiene la Asociación? MISION**

Si ( )

No ( )

**2. ¿Conoce sobre los planes a futuro que tiene la Asociación? VISION**

Si ( )

No ( )

**3. ¿En la Asociación se han planteado objetivos para el cumplimiento de actividades?**

Si ( )

No ( )

**4. ¿Se practican valores dentro de la Asociación? ¿Cuáles?**

---

**5. ¿La Asociación cuenta con políticas y normas que regulan las acciones de los socios?**

Si ( )

No ( )

**6. ¿Qué actividades realizan para la toma de decisiones?**

---

**7. ¿Las funciones que deben cumplir los socios se encuentran establecidas en un documento físico?**

Si ( )

No ( )

**8. ¿En la Asociación han creado estrategias en las diferentes áreas, para el fortalecimiento de la misma?**

Si ( )

No ( )

**9. ¿Usted conoce cuales son los principales clientes de la Asociación?**

Si ( )

No ( )

**10. ¿Usted reconoce cual es la principal competencia de la Asociación?**

Si ( )

No ( )

**11. ¿La Asociación cuenta con proveedores fijos?**

Si ( )

No ( )

**12. ¿Los proveedores garantizan un precio fijo en la venta de materia prima?**

Si ( )

No ( )

**13. ¿La Asociación cuenta con maquinaria y equipos para la producción?**

Si ( )

No ( )

**14. ¿La maquinaria y equipos con los que cuenta la Asociación se encuentran en buen funcionamiento? Justifique**

---

—

**15. ¿Está de acuerdo usted en que se contrate una persona profesional en el área de contabilidad?**

Si ( )

No ( )

**16. ¿El dinero que se tiene como ingreso actualmente está ayudando a solventar problemas en la Asociación?**

Si ( )

No ( )

**17. ¿Considera usted que sí obtiene una ganancia representativa por las actividades que realiza?**

Si ( )

No ( )

## Entrevista



### UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

#### Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática

#### Administración de Empresas

Como estudiantes de la carrera de Administración de Empresas solicitamos cordialmente contestar la presente entrevista con el fin de obtener información que permitirá desarrollar la presente investigación titulada: PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EN LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y PRODUCTARAS NUEVA ESPERANZA DE MULALILLO, desde ya anticipamos nuestros agradecimientos.

#### **Entrevista dirigida a la administradora de la Asociación Nueva Esperanza de**

#### **Mulalillo**

1. ¿Cuántos socios conforman la Asociación actualmente?
2. ¿Cómo se encuentra planificado el horario de trabajo?
3. ¿Cuáles son las principales debilidades que ha detectado en la Asociación?
4. ¿Cuáles son las fortalezas que tiene la Asociación?
5. ¿Los recursos financieros con los que cuenta la Asociación son suficientes para solventar problemas en la misma? ¿Por qué?
6. ¿Qué estrategias considera usted que serían idóneas para implementar en la Asociación?
7. ¿Considera usted que en la Asociación existe una utilidad positiva?
8. ¿De qué manera se lleva la contabilidad en la Asociación?

## Certificado de aceptación de la empresa

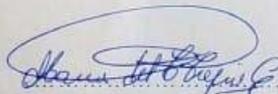
Yo María del Carmen Tapia Guanulema, con Cédula de ciudadanía No. 050149684-8 en calidad de Administradora de la Asociación de Productores y Productoras Nueva Esperanza de Mulalillo, me permito dar respuesta al oficio emitido con fecha 16 de diciembre del 2022 y:

### CERTIFICO

Que las Srtas. **ALISSON JECSIBEL QUISPE AGURTO**, con Cédula de ciudadanía No. **0503355109**; y **JENNIFER MARIANELA TUSTON AREVALO**, con Cédula de Ciudadanía No. **1805378286** estudiantes de la Universidad Estatal de Bolívar de la Carrera de Administración de Empresas, han sido **AUTORIZADAS** por la Asociación de Productores y Productoras Nueva Esperanza de Mulalillo para que realicen el trabajo de integración curricular en la forma de proyecto de investigación con el tema "Plan Estratégico para el mejoramiento de la gestión"

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, facultando al interesado hacer uso del presente certificado para los trámites pertinentes.

Atentamente



Sra. María del Carmen Tapia Guanulema  
CI: 050149684-8

**Administradora de la Asociación de Productores y Productoras Nueva Esperanza de Mulalillo**

## Certificado Urkund

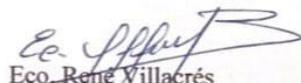
**ECO. RENÉ VILLACRÉS EN CALIDAD DE DIRECTOR DEL TRABAJO  
DE INTEGRACIÓN CURRICULAR,**

### **CERTIFICA**

Que el trabajo de integración curricular denominado “Plan estratégico para el mejoramiento de la gestión en la Asociación de Productores y Productoras Nueva Esperanza de Mulalillo, cantón Salcedo, provincia Cotopaxi, año 2023”, presentado por Quispe Agurto Alisson Jecibel y Tustón Arevalo Jennifer Marianela, estudiantes de la carrea de Administración de Empresas, pasó el análisis de coincidencia no accidental en la herramienta URKUND, reflejando un **porcentaje de similitud del 2%**, como se puede evidenciar en el documento adjunto.

Guaranda, 16 de mayo del 2023

Atentamente,

  
Eco. René Villacrés  
Director(a)

### Document Information

---

Analyzed document	TESIS 12052023.docx (D166675942)
Submitted	2023-05-12 06:17:00
Submitted by	
Submitter email	alquispe@mailles.ueb.edu.ec
Similarity	2%
Analysis address	rvillacres.ueb@analysis.orkund.com

### Sources included in the report

---

#### Entire Document



#### Hit and source - focused comparison, Side by Side

---

<b>Submitted text</b>	As student entered the text in the submitted document.
<b>Matching text</b>	As the text appears in the source.