



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

## TITULO:

“Plan Estratégico para la Asociación de Comerciantes de productos hidrobiológicos Mar Azul en la Ciudad de Huaquillas, Provincia de El Oro”

*Tesis previa a la obtención del grado de Ingeniero en Administración de Empresas.*

## AUTOR:

*Eliber Geovanny Romero Galvez.*

## DIRECTOR DE TESIS:

*Ing. Cesar Augusto Neira Hinostraza Mg. Sc.*

**LOJA – ECUADOR**

**2016**

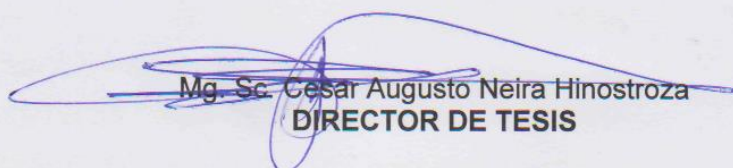
## **CERTIFICACIÓN**

**MG.SC. CESAR AUGUSTO NEIRA HINOSTROZA, DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, EN CALIDAD DE DIRECTOR DE TESIS.**

### **CERTIFICA:**

Que la Tesis, previo a la obtención del título de INGENIERO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS, del tema: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACION DE COMERCIANTES DE PRODUCTOS HIDROBIOLOGICOS MAR AZUL EN LA CIUDAD DE HUAQUILLAS, PROVINCIA DE EL ORO”** realizado por el estudiante: Eliber Geovanny Romero Gálvez, ha sido orientado, dirigido y revisado minuciosamente bajo mi dirección; por lo tanto, autorizo su presentación, sustentación y defensa pública de grado.

Loja, noviembre de 2016

  
**Mg. Sc. Cesar Augusto Neira Hinostroza**  
**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, Eliber Geovanny Romero Gálvez, declaro ser autor del presente Trabajo de Tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes Jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente declaro y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi Tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

**Autora:** Eliber Geovanny Romero Gálvez

**Firma:**  .....

**Cedula N°:** 0706113677

**Fecha:** Loja, noviembre del 2016

Cedula: 0706113677

Dirección: Loja, C/9a. Electrota 040

Correo Electrónico: joys\_1990@hotmail.com

Teléfono: 070720247

### DATOS COMPLEMENTARIOS

**DIRECTOR DE TESIS:** Mg. Dr. César Augusto Noya Hernández

### MIEMBROS DEL TRIBUNAL

**PRESIDENTE:** Ing. Marcelo Jaramila Luna

**VOCAL:** Ing. Manuel Páez Mora

**VOCAL:** Ing. Juan Carlos Pared


**CARTA DE AUTORIZACION DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRONICA DEL TEXTO COMPLETO.**

Yo, Eliber Geovanny Romero Gálvez, declaro ser autor de la tesis titulada **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES DE PRODUCTOS HIDROBIOLÓGICOS MAR AZUL EN LA CIUDAD DE HUAQUILLAS, PROVINCIA DE EL ORO”**, como requisito para optar el grado de Ingeniero en Administración de Empresas; autorizo al sistema bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre al mundo la producción intelectual de la universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 29 días del mes de noviembre del dos mil dieciséis, firma la autor.

**Firma:** 

**Autor:** Eliber Geovanny Romero Gálvez

**Cedula:** 0706113677

**Dirección:** Loja, Cda. Electricista Bajo

**Correo Electronico:** yova\_1990@hotmail.com

**Telefono:** 0939730247

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**DIRECTOR DE TESIS:** Mg. Sc. Cesar Augusto Neira Hinostroza

**MIEMBROS DEL TRIBUNAL**

**PRESIDENTE:** Ing. Manfredo Jaramillo Luna

**VOCAL:** Ing. Manuel Pasaca Mora

**VOCAL:** Ing. Juan Carlos Perez

# **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional de Loja por permitirnos realizar nuestros estudios profesionales, a través de la educación presencial.

Mi reconocimiento al gerente y al personal de la empresa comercializadora de camarón ACOPROHIMA, por su gentil colaboración al proporcionar la suficiente información, para desarrollar el presente trabajo investigativo.

De manera especial mi sincero agradecimiento, al Lic. Cesar Neira, por haber guiado y orientado acertadamente mi trabajo de tesis.

Finalmente agradecemos a todas las personas que de alguna manera colaboraron con mi persona en la culminación de mi trabajo.

***Eliber Geovanny Romero Gálvez***

**Autor**

# DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a Dios por la salud, por los dones de entendimiento y la sabiduría. A mis queridos padres por el apoyo incondicional que me han brindado ya que todo esto se lo debo a ellos a mis hermanos por haberme brindado su apoyo incondicional, gracias, porque sin ellos y sin sus enseñanzas quizá no estaría en el lugar donde me encuentro, dedico esta tesis a ellos.

***Eliber Geovanny Romero Gálvez***

Autor

**a. TÍTULO**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES  
DE PRODUCTOS HIDROBIOLÓGICOS MAR AZUL EN LA CIUDAD DE  
HUAQUILLAS, PROVINCIA DE EL ORO”**

## **b. RESUMEN**

En la actualidad las empresas e industrias se encuentran atravesando barreras que no permiten su expansión y crecimiento en el mercado, esto obliga a los gerentes a desarrollar nuevas formas de resolver problemas conjuntamente con la aplicación de estrategias que conlleven al éxito.

Con el propósito de generar acciones correctivas se ha creído conveniente como objetivo general la elaboración de un **“Plan Estratégico para la Asociación de Comerciantes de Productos Hidrobiológicos Mar Azul, en la Ciudad de Huaquillas, Provincia de El Oro”**, el cual permitirá implantar sobre la marcha de la empresa tales correctivos, aprovechando las fortalezas y oportunidades que posee esta empresa.

Por lo que se aplicó trabajo de campo en sus instalaciones, para recabar la información tanto cualitativa y cuantitativa necesaria para realizar esta tesis.

El plan estratégico elaborado y propuesto toma como modelo el proceso de administración estratégica, definiendo en primer lugar la misión y visión de la empresa.

Luego se realiza un análisis competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas, seguido de un análisis operativo



interno para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. Con los que se establecen los objetivos, indicadores y metas a alcanzar.

Finalmente, con la elaboración de un mapa estratégico podremos estructurar el plan de actividades a seguir para hacer realidad las estrategias establecidas por la organización.

Lo que se persigue en la elaboración de este trabajo es presentar el cómo hacer paso a paso, una correcta planificación estratégica contribuyendo así, no solo como guía para el mejoramiento de la empresa, sino también como documento de consulta para quien estuviese interesado en el tema de planificación estratégica.

El contenido del trabajo se agrupa en las siguientes partes: Resumen, que sintetiza una visión global del tema, la Introducción que presenta las principales temáticas sobre el aporte científico y técnico del estudio: Revisión de Literatura donde se expone los conceptos que se requieren para la realización del plan estratégico; Materiales y métodos en donde se describe la metodología utilizada en el desarrollo del trabajo; Resultados donde se muestran los cuadros estadísticos, gráficos y sus respectivos análisis; Discusión que detalla propiamente el Plan estratégico, con todo su procedimiento, digno de hacer aplicado en la práctica. Finalmente se plantea conclusiones y recomendaciones, donde se hacen hincapié en los puntos más sobresalientes que la tesis ha permitido detectar y las respectivas sugerencias derivadas de tales hallazgos.

De acuerdo a las encuestas aplicadas a nivel interno se conoce que del 100% de trabajadores encuestados el 72% no conocen la visión y misión de la empresa, el 100% de trabajadores no cuenta con ningún tipo de capacitación, así mismo no cuenta con un Manual de Funciones, ni de bienvenida, de acuerdo a los datos arrojados también se pudo detectar que la empresa “ACOPROHIMA”, así mismo se puede evidenciar la falta de publicidad que carece la empresa ya que es del 100%.

El análisis PESTEC se utilizó para comprender los ciclos del mercado, la posición de la empresa, y cuáles son los factores que afecta a la organización para así poder tomar decisiones en el ámbito externo.

Las 5 fuerzas de Porter es un modelo estratégico que permitió realizar un análisis externo de la empresa, por medio de las cinco fuerzas como es la Amenaza de entrada de nuevos competidores, la Rivalidad entre los competidores, el Poder de negociación de los proveedores, el Poder de negociación de los compradores y por último la Amenaza del Ingreso de Productos Sustitutos. La matriz de perfil competitivo permitió identificar al competidor más importante en el entorno de la empresa.

El FODA es una herramienta que ayudó a conformar un cuadro de la situación actual de la empresa determinando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que le están aquejando a la organización en la actualidad; la falta de una buena definición de filosofía empresarial,

inexistencia de manual de funciones y bienvenida, insuficiente capacitación, inadecuada estructura organizacional, administración empírica, el alza de impuestos tributarios, son el factor principal para diseñar una planeación estratégica adecuado a la situación que enfrenta la empresa “ACOPROHIMA” en la ciudad de Huaquillas para el futuro.

Una vez analizada toda la información se ha desarrollado la matriz EFI, EFE, donde se determinaron los factores externos y factores internos entorno a la empresa en estudio, después se elaboró una Matriz de alto Impacto.

Para finalmente realizar la propuesta con los cuatro objetivos estratégicos respectivos, seguidamente se realizó las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos.

La Propuesta consta de lo siguiente:

- Diseñar y construir la filosofía empresarial y la estructura administrativa de la empresa, el cual tendrá un costo de \$850,00.
- Efectuar un plan de capacitación al personal, con el objeto de mejorar las relaciones empresariales, su valor será de \$1300,00
- Elaborar un plan de publicidad a través de los diferentes medios de comunicación, con la finalidad de dar a conocer el Producto y los

servicios que ofrece la empresa y así mejorar la aceptación por parte de sus usuarios, el costo de este objetivo será de \$886,92

- Efectuar un plan de promociones a los clientes que adquieren los productos de la empresa para incrementar las ventas, su costo será de \$975,00

El valor total de la Planeación Estratégica que se llevara a cabo tiene un costo de **\$4011,92 dólares americanos** lo que le permitirá al gerente seleccionar las acciones con las que pueda hacer frente a los cambios y reestructurar la empresa para el futuro.

## **ABSTRACT**

At present, companies and industries are crossing barriers that do not allow their expansion and growth in the market, this forces managers to develop new ways of solving problems together with the implementation of strategies that lead to success.

With the purpose of generating corrective actions, it has been considered as a general objective the elaboration of a "Strategic Plan for the Association of Mar Azul Hydrobiological Products Merchants in the City of Huaquillas, Province of El Oro", which will allow to implement Running of the company such correctives, taking advantage of the strengths and opportunities that this company possesses.

Therefore fieldwork was applied in its facilities, to collect the information both qualitative and quantitative necessary to carry out this thesis.

The strategic plan elaborated and proposed takes as a model the process of strategic management, defining first the mission and vision of the company.

An external competitive analysis of the organization is then performed to identify the opportunities and threats, followed by an internal operational

analysis to identify the strengths and weaknesses of the company. With which they establish the objectives, indicators and goals to be achieved.

Finally, with the elaboration of a strategic map we will be able to structure the plan of activities to follow to realize the strategies established by the organization.

What is pursued in the preparation of this work is to present how to do step by step, a correct strategic planning thus contributing, not only as a guide for the improvement of the company, but also as a consultation document for anyone who was interested in the subject Of strategic planning.

The content of the work is grouped in the following parts: Summary, which summarizes a global view of the subject, the Introduction that presents the main themes on the scientific and technical contribution of the study: Review of Literature where the concepts required for Implementation of the strategic plan; Materials and methods describing the methodology used in the development of the work; Results showing the statistical tables, graphs and their respective analyzes; Discussion that details the Strategic Plan properly, with all its procedure, worthy of being applied in practice. Finally, conclusions and recommendations are presented, emphasizing the most outstanding points that the thesis has detected and the respective suggestions derived from such findings.

According to the internal surveys, it is known that of the 100% of workers surveyed, 72% do not know the vision and mission of the company, 100% of workers do not have any type of training, nor does it have a Manual of Functions, nor welcome, according to the data released could also be detected that the company "ACOPROHIMA", also it can be evidenced the lack of publicity that the company lacks since it is of 100%.

The PESTEC analysis was used to understand the market cycles, the position of the company, and what are the factors that affect the organization in order to make decisions in the external environment.

The 5 forces of Porter is a strategic model that allowed an external analysis of the company, through the five forces such as the Threat of entry of new competitors, Rivalry among competitors, bargaining power of suppliers, Bargaining power of the buyers and lastly the Threat of Substitute Products Income. The competitive profile matrix made it possible to identify

SWOT is a tool that helped shape a picture of the current situation of the company determining the strengths, opportunities, weaknesses and threats that are afflicting the organization today; The lack of a good definition of business philosophy, lack of a manual of functions and welcome, insufficient training, inadequate organizational structure, empirical administration, tax hikes are the main factor in designing strategic planning appropriate to the situation facing the Company "ACOPROHIMA" in the city of Huaquillas for the future.

After analyzing all the information, the EFI matrix, EFE, was developed, where the external factors and internal factors were determined around the company under study, after which a High Impact Matrix was developed.

To finally make the proposal with the four strategic objectives, the conclusions and recommendations were then made based on the results obtained.

The Proposal consists of the following:

- Design and build the business philosophy and administrative structure of the company, which will cost \$ 850.00.
- Carry out a training plan for staff, in order to improve business relations, its value will be \$ 1300.00
- Elaborate an advertising plan through the different media, in order to publicize the Product and the services offered by the company and thus improve the acceptance by its users, the cost of this objective will be \$ 886 , 92
- Carry out a promotions plan for customers who purchase the company's products to increase sales, its cost will be \$ 975.00



The total value of the Strategic Planning to be carried out has a cost of US \$ 4011.92 which will allow the manager to select the actions with which he can cope with the changes and restructure the company for the future.

### **c. INTRODUCCIÓN**

Desde principios de siglo el Ecuador y el Mundo ha desarrollado la actividad de obrar conjuntamente con otra u otras personas, para el logro de metas comunes y en beneficio de sí mismo y por ende de la sociedad, mediante este principio se promueve una dinámica interna y externa con clara orientación al éxito para la empresa simultáneamente a la creación de un Plan Estratégico que viene a constituirse un componente fundamental para el desarrollo de la entidad, ya que es el acto de construir un puente entre el futuro deseado y la situación presente. Para que el Plan Estratégico sea exitoso es necesario adaptarse al cambio sin abandonar las fortalezas, es una herramienta de gerencia que permitirá una correcta toma de decisiones en su función administrativa y financiera, además de ver la realidad de la organización y su capacidad de respuesta ante sus, socios, proveedores y competencia.

Esta herramienta ayudará a la empresa a consolidarse en el mercado y sus alrededores manteniendo totalmente satisfechos a sus socios y captando a sus inversionistas potenciales, dando a conocer mediante un sinnúmero de estrategias todas las ventajas que les ofrece la empresa tanto en servicios y productos.

El presente trabajo de investigación es aportar con un Plan Estratégico para la empresa ACOPROHIMA Dedicada a la Venta Por Mayor y Menor de

Camaron en la Ciudad de Huaquillas, que permita mejorar el trabajo en equipo y la adecuada toma de decisiones, con la intención de superar las diferentes deficiencias existentes de la empresa, las mismas que fueron identificadas con un proceso metodológico , en donde se aplicó algunos métodos y técnicas de investigación que sirvieron para extraer la información necesaria y establecer la situación real de cómo se encuentra la empresa.

Por otro lado se efectuó un diagnostico situacional en la que se hace constar un análisis interno y externo con sus elementos necesarios y esenciales, que sirvieron para obtener la información necesaria del entorno de la empresa, para luego realizar el análisis del mercado en el que se hace constar una entrevista dirigida al gerente de la empresa, una encuesta aplicada a los 3 clientes fijos, también se aplicó otra encuesta a los 9 empleados de esta empresa.

Con el análisis de todos estos elementos anteriormente descritos se procedió a la construcción de la matriz FODA, así mismo se ponderó los factores externos e internos de la empresa, posterior a esto se construyó una matriz de alto impacto y ponderación que sirvió como referente técnico para determinar los planes de acción que se pondrán en ejecución en la empresa de estudio.

Dentro de la propuesta se delimitaron cinco objetivos estratégicos, los mismos que se construyen a través de un marco lógico, en el que se hace constar el problema, meta, estrategias actividades, políticas, responsables, tácticas, costo y el financiamiento.

El costo total al que asciende la ejecución del presente plan estratégico es de \$4011.092 dólares, valor que de ser invertido permitiría que la empresa logre mejorar su situación económica, lo que permitirá que alcance mayores niveles de aceptación por parte de los socios, usuarios y colectividad en general.

Otro de los aspectos más importantes en esta empresa es tener una mayor acogida en el mercado, lograr un mejor posicionamiento del mercado objetivo en estudio y efectuar un mejor servicio y atención a todos quienes en forma directa o indirecta ocupen los productos de esta empresa.

Finalmente se presenta las conclusiones a las que se llegó con el análisis minucioso de la información recolectada; así como las recomendaciones que serán planteadas los directivos de la empresa. Para su posterior socialización, conocimiento y puesta en marcha.

#### d. REVISION DE LITERATURA

Marco Referencial

Historia de la empresa "ACOPROHIMA"

**Grafico Nro 1** Empresa ACOPROHIMA



*Fuente:* Gerencia ACOPROHIMA

*Elaboración:* El autor

La empresa cuenta con 10 años de experiencia en la comercialización de camarón en el cantón Huaquillas, siendo esta una zona esencialmente pesquera y de comercio fronterizo, el sector pesquero que produce y comercializa camarón, actividad económica que los Huaquillenses con esfuerzo y gran dedicación la han convertido en una verdadera especialidad productiva por su calidad, llegando a ser la provincia de El Oro la mayor productora y exportadora de camarón del país. Además de la

actividad pesquera en el cantón se desarrollan otras actividades como: comercio y prestación de servicios.

El presente estudio se desarrollará en la empresa **Acoprohima**. Dedicada a la venta por mayor y menor de camarón, ubicada en la ciudad Huaquillas, provincia de El Oro, en la parroquia Puerto Hualtaco, calle Av. Hualtaco callejón S/N. El inicio de sus actividades fue hace 15 años con un número de 2 socios. Luego de algunos años se realizó la respectiva inscripción el 13 de junio del 2006 la empresa es legalmente constituida y establecida con todos sus respectivos permisos legales; en la actualidad la empresa cuenta con 12 socios.

Está operando con 17 miembros dentro de la empresa en funciones como: Junta General de Socios, Gerente Ing. Marco Abrigo, 1 Jefe de Operaciones y Control de Calidad, 1 secretaria y 1 jefe de ventas, y 6 Obreros. Hay 10 productores activos que le proveen el camarón para que sea comercializado a 3 clientes actuales que son Promarisco, SeaFood, MarEcuador, Mencionando otro aspecto estructural ACOPROHIMA, tiene su respectivo reglamento interno, la calificación profesional del personal es eficiente debido al alto nivel de conocimiento que tienen para ocupar dichos cargos. La tecnología utilizada cuenta con sistemas operativos (hardware y software). Hoy en día la organización pertenece a la Cámara de comercio de Huaquillas.

## Macro-Localización de la Empresa “ACOPROHIMA”

La empresa se encuentra ubicada en el cantón Huaquillas, provincia de El Oro.

Gráfico N° 2

### Macro localización



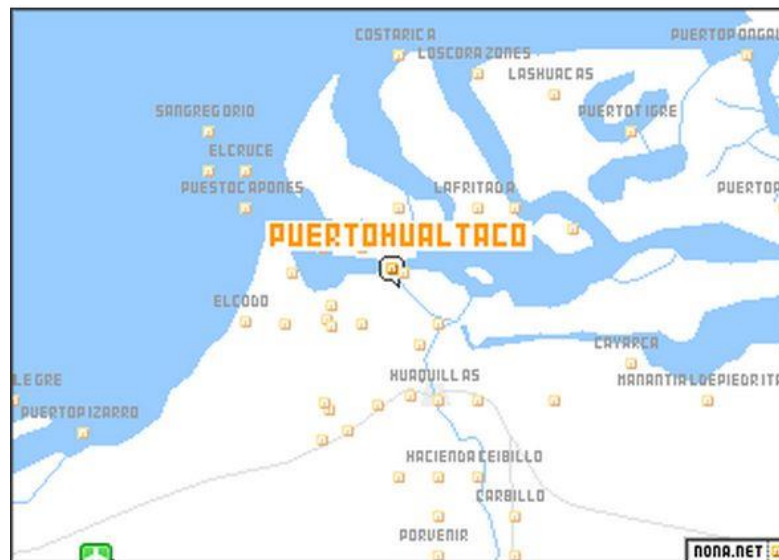
Elaboración: El Autor

La empresa Acoprohima se encuentra ubicada en la parroquia Hualtaco, la cual es una de las Parroquias más antiguas del Cantón Huaquillas, se caracteriza por el comercio de varios productos en sus principales tenemos la producción y comercialización de camarón y constituye un gran atractivo turístico.

### Micro Localización

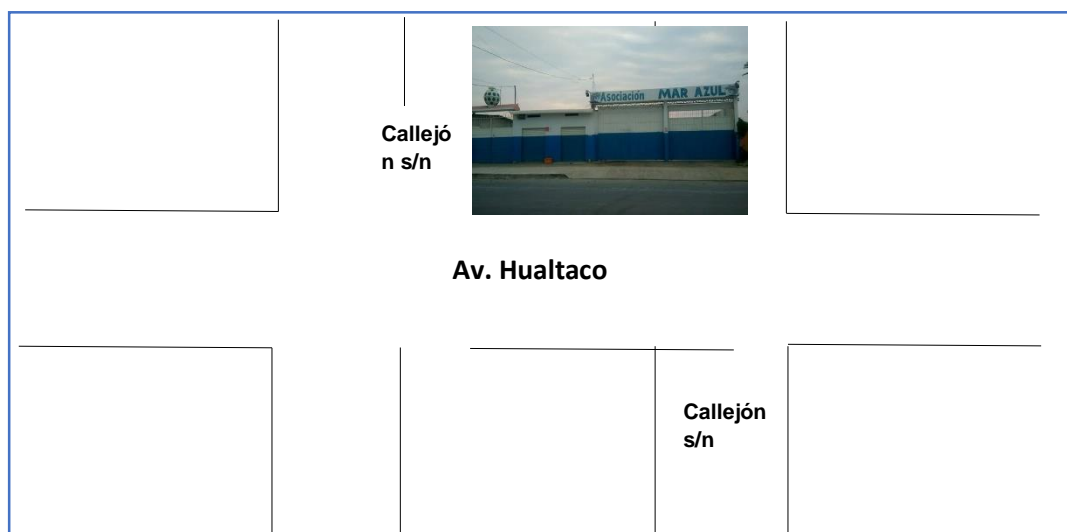
La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Huaquillas a la llegada de la parroquia Puerto Hualtaco en las calles Avenida Hualtaco y callejón s/n.

Gráfico N° 3



### Micro Localización

Gráfico N° 4



Elaboración: El Autor



## ANTECEDENTES DEL PRODUCTO HDROBIOLOGICO QUE OFRECE LA EMPRESA “CAMARÓN”

Gráfico N° 5



FUENTE: **Ministerio de Ambiente y Medio Rural y Marino**

Los carídeos (Caridea) son un infraorden de crustáceos decápodos marinos o de agua dulce, conocidos vulgarmente como camarones, quisquillas o esquilas. Su tamaño oscila entre los 2 y los 35 centímetros de longitud, tienen las patas pequeñas, los bordes de las mandíbulas fibrosos, el cuerpo comprimido, la cola muy prolongada respecto al cuerpo, la coraza poco consistente y son de color variable, transparente o grisáceo. Son relativamente fáciles de encontrar en todo el mundo, tanto en agua dulce como en agua salada. Son mucho más pequeños que las gambas y los langostinos.

El camarón es el principal producto hidrobiológico pesquero en el comercio nacional e internacional, representando el 19% del valor total de los productos comercializados de acuerdo con la Organización de las Naciones

Unidas para la Agricultura y la Alimentación (Food and Agriculture Organization, FAO), su cultivo es una actividad reciente en el mundo, más de las tres cuartas partes de la oferta mundial proviene del continente asiático, siendo sus principales productores y exportadores China, Indonesia, Tailandia, India y Vietnam; en Latinoamérica el principal productor es Ecuador.

La industria camaronesa se inicia en el Ecuador a finales de la década de los sesenta, cuando se empieza la explotación de las pampas salinas o salitrales y, por su rentabilidad, se amplía a tierras agrícolas y manglares. En los ochenta, esta actividad había crecido un 600%, posicionando al Ecuador entre los primeros exportadores a escala mundial.

La crisis del camarón llegó a finales de los noventa, como consecuencia del virus de la mancha blanca, lo cual provocó una caída en la producción que pasó de 250 millones de libras a 80 millones. Desde el 2006 la producción nacional recupera su volumen y en el 2012 se exportaron 450 millones de libras. Según el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Proecuador, las exportaciones del camarón generaron divisas por USD 1276,9 millones durante el 2015, y fueron el segundo rubro en exportaciones no petroleras del país, tras el banano.

Se observa que la producción nacional de camarón de cultivo (toneladas métricas) por costas en el Ecuador ha crecido en los últimos años ya que

también han subido sus precios; esto se debe a que se combatió la enfermedad de la macha blanca en el camarón.

En la ciudad de Huaquillas la producción y comercialización de camarón asido y es hoy en día un ente primordial para la economía del pueblo huaquillense, generando fuentes de trabajo, alimentación e ingresos económicos para el país.

## MARCO CONCEPTUAL

### La planificación estratégica



Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el administrador o el encargado de la organización". La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la

base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los riesgos. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. Proceso La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados <sup>1</sup>

- Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.
- Es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.
- Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.
- Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomará la dirección.
- Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a Largo Plazo de la organización.

---

<sup>1</sup>GERRIT BURGWAL Y JUAN CARLOS CUELLAR, Planificación Estratégica, primera edición, año 1999, Quito Ecuador, pág. 24

## DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO

El **plan estratégico** es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente, orientado a las acciones futuras que habrán de ejecutarse en una empresa, utilizando los recursos disponibles, procurando el logro de sus objetivos y que al mismo tiempo establezca los mecanismos de control de dichos logros.<sup>2</sup>

### Objetivo del Plan Estratégico

Trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión. Convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados)

### **Por qué lo hacemos**

- **Para afirmar la organización:** Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” (E.D.) y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.
- **Para descubrir lo mejor de la organización:** El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.
- **Aclarar ideas futuras:** Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan

---

<sup>2</sup> Joaquín Rodríguez Valencia. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Quinta edición 2005

ver más allá de mañana. Este proceso nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.<sup>3</sup>

## **LA ESTRATÉGIA**

Es un medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción y priorización en la asignación de recursos, para diferenciar las tareas gerenciales en los niveles corporativos, en las unidades de negocio y en el nivel funcional.

## **CLASIFICACIÓN DE ESTRATÉGIA**

Según la organización:

**Explícita:** Cuando es generada a través de un amplio proceso mediante determinados cursos de acción y comunicada abierta tanto hacia el interior como hacia el exterior de la organización.

**Implícita:** Cuando no existe una creación de un plan pero existe un adecuado conocimiento de los objetivos de la organización.

Según su formulación:

---

<sup>3</sup> ABENDAÑO, Augusto y BENAVIDES, Verónica, Planificación Estratégica, Primera Edición, Quito-Ecuador 2008.

**Producto de un proceso analítico formal disciplinado:** Cuando está orientado a una unidad de negocio.

**Producto de un proceso de enfoque del poder:** Cuando la estrategia es un proceso de negociación entre los jugadores clave.

Según su formulación:

**Patrón de acciones pasadas:** Emerge de un patrón de decisiones pasadas.

**Planeada con una visión de futuro:** Es un vehículo de cambio que perfila nuevos cursos de acción.<sup>4</sup>

## **EL PROCESO ESTRATÉGICO**

Es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro.

Para ello utiliza como insumos a los análisis externo e interno, con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas, que son los medios que encaminaran a la organización en la dirección de largo plazo, determinada como objetivos estratégicos.

El proceso estratégico da el marco para responder a las siguientes preguntas ¿Cómo puedo atender mejor a mis clientes? ¿Cómo puedo

---

<sup>4</sup> Fernando D'Alessio El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia Pearson educación de México S.A de C.V. 2008 Pág. 6--7

mejorar mi organización? ¿Cómo responder a las condiciones cambiantes de la industria y del mercado? ¿Cómo puedo aprovechar las oportunidades que se presentan? ¿Cómo conseguir el cumplimiento de los objetivos estratégicos?

El proceso estratégico se convierte en la actividad más importante y fundamental del gerente, quien tiene un rol fundamental en el proceso al recaer en él la responsabilidad de desarrollarlo y administrarlo.

## **CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

**UNIVERSALIDAD:** se refiere a su carácter social, pues donde exista un grupo de individuos en busca de un objetivo (independiente de su naturaleza) debe existir una coordinación de recursos.

**ESPECIFICIDAD:** aunque la administración este integrada por otras ciencias complementarias su esencia es única.

**UNIDAD DE PROCESO TEMPORAL:** la administración siempre se dará en función de la planeación, organización, dirección y control; independientemente del grado de aplicación de cada uno.

**UNIDAD JERÁRQUICA:** delimita la administración en un marco de líneas de autoridad. Relación superior-subordinado.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> ABENDAÑO, Augusto y BENAVIDES, Verónica, Planificación Estratégica, Primera Edición, Quito-Ecuador 2008.



## TIPOS DE PLANEACION

### PLANEACION ESTRATEGICA

Es el sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias, está compuesta de numerosas decisiones orientadas hacia el futuro. (Burt K. Scalan)

#### Importancia de la planificación estratégica

Se aprecia mejor la importancia de la planeación cuando consideramos el lugar que ocupa en muchas organizaciones bien administradas; convencidas de que su futuro depende de la planeación y de la tecnología, estas organizaciones esperan que todos sus administradores, desde el supervisor de primera línea hasta la dirección superior dediquen una gran parte de su tiempo a la formulación de planes, antes de tomar cualquier iniciativa.

Es importante por dos razones

**Su primacía:** Tiene una posición de primacía entre las demás funciones administrativas y la razón de ello es que en algunas instancias puede ser la única función ejecutada.

**Transitividad:** Al momento que surge la necesidad de una acción siguiente se evidencia entonces la transitividad de la función de planeación,

---

lo cual la implantación de estos resultados tiene efectos en las funciones de organización, dirección, control.

### **Características de la planeación estratégica:**

- Actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior
- Trata con cuestiones básicas
- Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales
- Se trata de una planeación de largo alcance
- Analiza el entorno: ambiente interno y externo de la empresa.<sup>6</sup>

### **PLANEACION TACTICA**

La planeación táctica consiste en formular planes a mediano plazo que pongan en relieve las operaciones actuales de las diversas áreas funcionales de la organización, los administradores la usan para describir lo q deben de hacer las diferentes partes de la organización paraqué la empresa tenga éxito en algún momento dentro de cinco años o en un futuro.

### **Características de la planeación táctica**

- Coordina las funciones importantes del organismo.
- Su realización se enfoca a mediano plazo.
- Identifica los medios necesarios para lograr los objetivos.

---

<sup>6</sup> CALDAS M, Marco Antonio, Planificación Financiera, Primera Edición, Quito-Ecuador 2006.

- Los encargados de la formulación de los planes son los gerentes principales.
- Un conjunto de planes tácticos soportan y complementan un plan estratégico.
- Los planes tácticos están sustentados en valores más objetivos.
- La información necesaria para este tipo de planes se genera de manera interna.
- Facilita y estimula la evaluación de las actividades funcionales de la empresa.

### **Elementos de la planeación táctica.**

**Objetivos:** Son expresiones cuantitativas o cualitativas de los resultados que esperan lograr las áreas funcionales en un periodo de mediano plazo.

**Tácticas:** Constituyen el conjunto de acciones que se implementaran para el logro de los objetivos funcionales establecidos.

**Programas tácticos:** Son las actividades que se realizaran para lograr los objetivos establecidos y seguirán una secuencia cronológica, determinando y especificando la duración de cada actividad.

**Presupuestos:** son esquemas que definen en términos monetarios la secuencia y la forma en que se obtendrán y se asignaran los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de una organización.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> CALDAS M, Marco Antonio, Planificación Financiera, Primera Edición, Quito-Ecuador 2006.

## **PLANEACIÓN OPERATIVA (corto plazo).**

Es la planeación a corto plazo, como la de mediano plazo es una extensión de los planes a largo plazo de la empresa. Este proceso de planeación de la empresa se concentra en presupuestos flexibles que se elaboran en este nivel específico y para el año siguiente. Es indispensable llevar a cabo esta función, para así respaldar adecuadamente los planes estratégicos y tácticos desarrollados, el uso de este tipo de planes permite ampliar la cobertura de la función de planeación en la empresa de manera integral.

### **Elementos de la planeación operativa**

**Objetivos:** son expresiones cuantitativas o cualitativas de los fines que desea alcanzar una unidad orgánica en un periodo a corto plazo.

**Procedimientos:** Es una serie de labores unidas que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo, encaminado al logro de un fin determinado.

**Programas operativos:** describen los pasos que realizara alguna de las unidades de un área funcional de la organización.

## **PLANEACION NORMATIVA**

Es aquella que requiere la elección explícita de medios, objetivos, metas e ideales. Este tipo de planeación cubre un periodo indefinido; no tiene horizonte fijo. Los interactivistas son quienes realizan la planeación

normativa; en este tipo de planeación, el papel de los ideales no solo es importante, es clave.

## **PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA**

El proceso de planeación utilizado en la construcción de este plan, en términos generales coincide con la Planificación Estratégica básica y tradicional con el reforzamiento de los principios elementales de la “Planeación Estratégica aplicada”, la misma que para que alcance el éxito deseado debe seguir los siguientes pasos:

- Análisis situacional
- Identificación de la Misión y Visión, sus objetivos y estrategias.  
Revalorización de las mismas
- Identificación de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades. Análisis FODA
- Análisis de los recursos de la empresa
- Formulación de Estrategias
- Implantación de Estrategias en cada uno de los proyectos operativos
- Evaluación de resultados”<sup>8</sup>

### **1. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN**

Es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico, debe especificar los mercados y los productos con que la organización piensa

---

<sup>8</sup> Adalberto Chiavenato Administración “Procesos Administrativos”. 2da Edición. McGraw Hill México. 1998

servirlos, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades, y competencias. Una buena declaración de la misión debe hacer concordar las áreas de interés, servir de límite entre lo que se debe y no debe hacer, servir de faro conductor en las decisiones que pueda tomar la gerencia y proveer una guía práctica para ayudar a la gerencia administrar.

Una misión debe de poseer las siguientes características fundamentales:

- Definir lo que es la organización.
- Definir como aspira servir a la comunidad vinculada.
- Ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- Diferenciar a la organización de todas las demás.
- Servir de marco para evaluar las características en curso.

## **2. FORMULACIÓN DE LA VISIÓN**

Es la definición deseada de su futuro, implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis.

Una visión implica entender la naturaleza del negocio en el que esta la organización, fijar un futuro retador para sí misma y tener la capacidad de difundirla, porque sirva de guía de motivación de los empleados en la búsqueda del establecimiento de la visión de la organización, el primer paso

consiste en diferenciar aquello que no debería cambiar de aquello susceptible de ser modificado

Una visión bien definida se compone de dos partes:

1. La ideología central que define el carácter duradero de una organización. En la fuente que sirve de guía de inspiración, que perdura y motiva a no cesar en el cambio y progreso y complementa la visión de futuro.
2. La visión de futuro, la cual no se crea sino que se descubre mirando al interior de la organización y sus posibilidades.
3. Una visión además debe cumplir con las siguientes características:
  - Simple, clara, y comprensible.
  - Ambiciosa, conveniente y realista.
  - Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.
  - Proyectada a un alcance geográfico.
  - Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.
  - Una idea clara, desarrollada de adonde desea ir la organización.<sup>9</sup>

### **3. ANALISIS EXTERNO**

Busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma, la evaluación externa revela las oportunidades

---

<sup>9</sup> GOMEZ, Guillermo, Planeación y organización de Empresas, Editorial Mc Graw-Hill Book, Primera Edición, México 2000.

y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector industrial. El propósito de esta auditoria es ofrecer información relevante a los gerentes para iniciar el proceso a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial y así vencer a la competencia.

Para realizar la auditoria externa se recomienda:

- Involucrar al mayor número posible de gerentes y funcionarios clave.
- Buscar información política, económica, social, tecnológica y ecológica
- Reunir la información relevante de los principales competidores.
- Hacer seguimiento de la información relevante en diversas fuentes: revistas, artículos, anuarios, informes.
- Utilizar intensivamente internet y tecnologías de comunicación e informática
- Usar la experiencia de los gerentes y funcionarios clave.
- Usar a proveedores, distribuidores y clientes como fuentes de información.
- Asimilar y evaluar la información.
- Obtener una lista, en orden de prioridad, de los factores críticos que afectan significativamente a la organización.
- Comunicar y distribuir la lista final de factores externos clave para la organización.



La auditoría externa debe de concluir con un listado de las oportunidades que ofrece el entorno que hay que aprovechar y con las amenazas del mismo que se deben de evitar o neutralizar así como un listado de los factores clave para tener éxito en el sector industrial

### 3.1 MATRIZ PEST

Factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de:

- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- Fuerzas económicas y financieras
- Fuerzas sociales y demográficas
- Fuerzas tecnológicas y científicas
- Fuerzas ecológicas y ambientales
- Fuerzas competitivas

### 3.2 MATRIZ DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Estudia la competencia y sus implicancias para la estrategia de la organización, y presenta el modelo de las 5 fuerzas competitivas que constituyen la estructura del sector industrial, que permite realizar en el análisis externo, el análisis específico de la estructura y atractividad del sector industrial.

La organización debe de buscar una posición en la industria desde la cual pueda influenciar las fuerzas a su favor o defenderse de ellas si son adversas. Debe tenerse en cuenta que los competidores actuales, sustitutos o ingresantes, así como los proveedores y clientes/consumidores desarrollando acciones que los favorezcan.

Se detallan los aspectos relevantes a tomar en consideración para el análisis de cada una de las fuerzas competitivas, analizando la intensidad de cada fuerza y finalmente la atractividad de la industria como resultado de la interacción de dichas fuerzas: amenazas y poderes de negociación.

Un aspecto crítico es saber reconocer cuáles son los proveedores, compradores y sus respectivos poderes de negociación, reconocer a los actuales competidores, identificar a los sustitutos y reconocer a los potenciales entrantes.

### **3.3 MATRIZ CADENA DE VALOR**

Se conoce como cadena de valor a un concepto teórico que describe el modo en que se desarrollan las acciones y actividades de una empresa. En

base a la definición de cadena, es posible hallar en ella diferentes eslabones que intervienen en un proceso económico: se inicia con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado.

El análisis de la cadena de valor permite optimizar el proceso productivo, ya que puede apreciarse, al detalle y en cada paso, el funcionamiento de la empresa. La reducción de costos y la búsqueda de eficiencia en el aprovechamiento de los recursos suelen ser los principales objetivos del empresario a la hora de revisar la cadena de valor. De esta manera, toda firma consigue ampliar su margen.

En concreto, se establece un total de cuatro aspectos de dicho panorama que influyen de manera contundente en la cadena que nos ocupa. Así, en primer lugar, está lo que se da en llamar grado de integración y que es un término con el que se define a todas aquellas actividades que se realizan en la propia casa o empresa y no en otras compañías independientes.

En segundo lugar, nos encontramos con el panorama industrial que es el conjunto de sectores industriales que están relacionados entre sí y que son en los que compete nuestra empresa gracias a una estrategia perfectamente delimitada y coordinada con el claro objetivo de conseguir las metas que se ha marcado.

El tercer elemento que puede influir en la cadena de valor es el panorama de segmento. Más exactamente con él se hace referencia a las variaciones

a las que se pueden ver afectados tanto lo que es el producto en concreto como los compradores del mismo.

Y finalmente, el cuarto elemento que nos ocupa es el panorama geográfico. Como su propio nombre indica, bajo dicha denominación se engloban lo que son los países, los condados o las regiones donde compite la empresa basándose en una estrategia perfectamente coordinada.

También es posible diferenciar entre dos tipos de actividades de valor. Uno de ellos es la relacionada a las actividades primarias, un grupo de acciones enfocadas en la elaboración física de cada producto y su transferencia al comprador. Las actividades de apoyo, en cambio, sustentan a las primarias y suponen la participación de los recursos humanos, los insumos y la tecnología.

### **3.4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

Esta matriz identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo y a una organización determinada como muestra. El propósito de esta matriz es señalar como esta una organización respecto del resto de competidores asociados al mismo sector para que a partir de esta información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial.

Se basa en factores clave de éxito que afectan principalmente a los competidores y son críticos para tener éxito en el sector industrial. Los factores clave de éxito se definen como las variables sobre las cuales la gerencia puede influir con sus decisiones y que puedan afectar significativamente la posición competitiva de las organizaciones en las industrias.

Es importante también considerar a todos los competidores que interactúan en el sector industrial correspondiente al análisis previo hecho de la estructura del sector industrial. Este análisis ayudara a determinar los factores clave de éxito, que son aquellas actividades que debe desarrollar bien una organización en el sector para lograrlos, deben considerarse todos los competidores actuales, sustitutos, y entrantes.

Las ponderaciones en la matriz de perfil competitivo tienen el mismo significado debido a que los factores en una matriz perfil competitivo incluyen temas internos y externos, las calificaciones se refieren a fortalezas y debilidades de la organización, donde 4= fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, y 1=debilidad mayor.

Esta matriz es usualmente desarrollada de una manera simplista carente de un detallado análisis de los competidores. Estrategia es un juego donde ganan y pierden hay que ganar, crecer y desarrollarse, es común encontrar pobres análisis de los competidores, muchas veces ni se identifican, es

sumamente importante llegar a conocer a los competidores, sus visiones, misiones y valores, sus objetivos y estrategias, su cultura organizacional y quienes los lideran.

### **3.5 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)**

La matriz EFE permite a los estrategas, resumir y evaluar la información: política, gubernamental, y legal, económica y financiera, social, cultural y demográfica, tecnológica, ecológica y ambiental como resultado del análisis PEST: para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno.

## **4. ANALISIS INTERNO**

El planeamiento del proceso debe ser manejado ya adaptado para servir a los ejecutivos como un vehículo en la estrategia de la toma de decisiones. Las principales áreas funcionales auditadas en todo negocio que deben ser identificadas a través de la evaluación interna son:

- 4.1 Administración
- 4.2 Marketing y ventas
- 4.3 Finanzas y contabilidad
- 4.4 Recursos humanos

Esta evaluación está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante

para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una compañía, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas para diseñar estrategias que sirvan para mejorar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas.

El procedimiento para realizar una auditoría interna es el siguiente:

1. Involucrar a los gerentes y empleados clave de las diversas áreas funcionales de la organización.
2. Reunir y asimilar información de la organización sobre la administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones, finanzas, recursos humanos, sistemas de información y comunicaciones y tecnología e investigación.
3. Diagnosticar dichas áreas en sus aspectos relevantes.
4. Realizar una serie de reuniones para identificar colectivamente las fortalezas y debilidades más importantes de la organización.
5. Obtener una lista en orden de prioridad de estos factores de éxito críticos, solicitando a los gerentes que los califiquen por importancia, del 1 para la fortaleza/ debilidad más importante al 20 para la fortaleza/debilidad menos importante.

El análisis interno requiere de mucha honestidad en descubrir lo bueno, lo malo y lo feo de la organización por parte de todos los miembros de la

organización involucrados en este proceso y no tratar de encubrir aspectos críticos al interior de la misma. Es un acto que requiere del compromiso de la alta dirección de recibir con abierto equilibrio lo que se pueda discutir en este proceso de auditoría.

#### 4.5 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos permite de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. Para la aplicación de la matriz EFI se requiere un juicio intuitivo en el desarrollo, puesto que el entendimiento cabal de los factores incluidos es más importante que los valores resultantes.<sup>10</sup>

### 5. ANALISIS FODA



<sup>10</sup> GOMEZ, Guillermo, Planeación y organización de Empresas, Editorial Mc Graw-Hill Book, Primera Edición, México 2000.



Es un dispositivo para determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y amenazas) y obstaculizar (Debilidades y amenazas) el logro de objetivos organizacionales, puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

### **OBJETIVO DEL ANÁLISIS FODA**

Identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización y sus puntos débiles más específicos son relevantes para esta, además de ser capaces para afrontar cambios que tienen lugar en el medio ambiente de la empresa.

Considera los factores fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas pero en lugar de limitarse a listarlos en términos de las percepciones del grupo administrativo, trata de emprender un análisis más estructurado que se concrete en hallazgos que contribuyen a la formulación de la estrategia empresarial.

Por tanto el análisis estratégico FODA es una herramienta para el estudio sistemático a fin de determinar hasta qué punto la organización puede resistir su medio ambiente.

**FORTALEZAS:** Son aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales.

**OPORTUNIDADES:** Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales.

**DEBILIDADES:** Son aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.

**AMENAZAS:** Son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente, las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.<sup>11</sup>

## **6. MATRIZ DE IMPACTO**

La Matriz de Impacto es una herramienta que permite resumir visualmente los pro y contra de posibles soluciones al problema estudiado. También permite establecer prioridades al momento de escoger la solución más adecuada tomando en cuenta dos criterios: a) nivel de dificultad para implementar la solución; b) nivel de impacto de beneficios al momento de resolver el problema.

### **Beneficios del uso de la Matriz de Impacto**

- Es muy fácil de usar. Sólo se requiere de papel y marcador para construirla en minutos.

---

<sup>11</sup> TEAM BUILDERS, Javier Miño. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Edición 2006

- Fomenta el trabajo de equipo y da oportunidad a todos los participantes de ser parte del desarrollo de la solución incluyendo la selección de las mejores recomendaciones

- De una forma bastante efectiva ayuda a la toma de decisiones cuando se debe escoger las mejores recomendaciones o soluciones

### **Como aplicar esta herramienta**

- Se debe tener claro que esta herramienta se aplicará una vez que las soluciones o recomendaciones ya están elaboradas. Aquí se trata de decidir cuáles (de esa lista de recomendaciones) se procederá a la implementación

- Se recomienda altamente contar con la participación de aquellas personas o trabajos de equipo que tienen el conocimiento adecuado para definir y proponer las soluciones al Sponsor

- La herramienta tiene cuatro categorías en una matriz de 2 x 2. El eje horizontal indica el beneficio de la solución y el eje vertical indica el nivel de dificultad al momento de implementar las posibles soluciones o recomendaciones

## **7. OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

Se denomina objetivos estratégicos a las metas y estrategias planteadas por una organización para lograr determinadas metas y a largo plazo la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

### **Función**

Los objetivos estratégicos considerados esenciales para alcanzar el éxito futuro de una organización.

### **Características**

Los objetivos deben ser alcanzables; prácticos, realistas y comunicados con claridad para garantizar el éxito, ya que ayudan a las partes que están interesadas en su logro a comprender su papel dentro del futuro de la organización, estableciendo las prioridades de esta.

Además, en gran parte representan el sentido y fin de la misma, sientan una base para una toma de decisiones consistente por parte de gerentes con valores y actitudes dispares, diseñar puestos y organizar las actividades que se realizaran en la empresa. En resumen, los objetivos deben poseer las siguientes características:

- Alcanzables.
- Comprensibles.
- Deben ser cuantificados o expresados en cifras.
- Están ubicados en un horizonte temporal.
- Deben derivarse de las estrategias de la institución.
- No deben ser abstractos.
- Deben tener la capacidad de transformarse en tareas específicas.
- Deben posibilitar la concentración de recursos y esfuerzo.
- Deben ser múltiples.

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **MATERIALES**

En el presente trabajo investigativo los materiales juegan un papel primordial ya que los mismos sirven como complemento dentro del desarrollo de la investigación.

Para la realización del presente trabajo se utilizó los siguientes materiales:

#### **Suministros de Oficina**

- ✓ Hojas
- ✓ Cuaderno
- ✓ Esferos
- ✓ Lápiz
- ✓ Libros

#### **Equipos de Computo y Oficina**

- ✓ Computadora,
- ✓ Calculadora
- ✓ Flash Memory
- ✓ Internet
- ✓ Cámara

Para hacer efectiva la realización del presente proyecto de tesis se recurrió a la aplicación de diferentes técnicas y métodos investigativos que han permitido obtener y ordenar de la forma más adecuada la información necesaria y determinar el proyecto de investigación.

## MÉTODOS

La metodología para realizar el proceso investigativo fue la siguiente:

**Método Inductivo:** Este método se contribuyó para realizar una guía para analizar e interpretar las encuestas, para así poder ejecutar la Planeación Estratégica para la Asociación ACOPROHMA

**Método Deductivo:** A través de la utilización de este método, se logró analizar conceptos y conocimientos generales acerca de la planeación estratégica y su importancia, para llegar a tener una idea clara de su aplicación dentro de la organización, así como para poder efectuar los análisis pertinentes en la tabulación estructuración de los gráficos estadísticos.

### Técnicas

**Observación Directa.-** Esta técnica permitió observar detalladamente los sucesos y hechos que se suscitan en la organización el proceso de atención y servicio al cliente que realiza esta. Sin interrumpir las actividades diarias que se desarrollan en la empresa; además se observó documentos que fueron los referentes del Plan Estratégico en estudio.

**Entrevista.-** Esta técnica se la aplicó al Gerente de la empresa, para conocer tanto las inquietudes, opiniones y criterios del representante legal de esta organización y así lograr los objetivos propuestos en este proyecto.

**Encuesta.-** Esta técnica permitio recabar información relacionadas con la actividad de la empresa a través de las encuestas aplicadas a los trabajadores, asi como también los gustos y preferencias que comparten cada uno de los clientes y que estarán conforme a las necesidades que se presenten en el desarrollo de la investigación.

A través de las encuestas se pudo determinar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa para lo cual se propone propuestas de mejora como es en el sector interno: filosofía empresarial, capacitación al personal; y a nivel externo: publicidad y promociones; las mismas que se detallan mas adelante.

### **Procedimiento**

- Para realizar el diagnóstico situacional de la empresa Acoprohima La información primaria se consiguió a través de las entrevistas al gerente para determinar la situación actual de la empresa.
- Luego se aplicó las encuestas para conocer las fortalezas y debilidades de la empresa a los 3 clientes mayoristas fijos y los 9 colaboradores para determinar las fortalezas y amenazas de la misma. Por una serie de preguntas preparadas previamente, relacionadas con la actividad de la empresa y que estarán conforme a las necesidades que se presenten en el desarrollo de la investigación.
- Para Ejecutar un análisis externo para determinar las amenazas, oportunidades de la empresa. Se ejecutó a través de textos,



documentos de investigaciones, relacionados con la administración, planificaciones, revistas y demás documentos que aportaron al desarrollo de la investigación.

- Luego de haber analizado toda la información, se procedió a realizar una propuesta de planeación estratégica la cual le sirva como instrumento administrativo para mejorar el desarrollo competitivo de la misma.

#### DE ACUERDO AL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

1. Formulacion de la Mision
2. Formulacion de la Vision
3. Analisis Externo
4. Analisis Interno
5. Analisis Foda
6. Matriz de Alto Impacto
7. Objetivos Estrategicos

## **f. RESULTADOS**

### **ENTREVISTA APLICADA AL ING. MARCO ABRIGO GERENTE DE LA ASOCIACION ACOPROHIMA**

#### **1. ¿CUÁNDO SE CREÓ LA EMPRESA ACOPROHIMA EN LA CIUDAD DE HUAQUILLAS Y QUE PRODUCTOS OFRECE?**

La empresa Acoprohima inicio sus actividades hace 15 años con solo 2 socios, pero es constituida legalmente el 13 de Junio del 2006, como una compañía unipersonal con personería natural, esta idea emprendedora surgió de una conversación familiar y de algunos amigos. Y ofrece un producto de calidad como es el camarón para el mercado local y nacional.

#### **2. ¿QUÉ LES IMPULSÓ A LA CREACIÓN DE ESTE TIPO DE NEGOCIO?**

Lo que impulso a la Creación de la empresa Acoprohima, fue la necesidad de obtener ganancias, generar fuentes de trabajo y ayudar a la economía del país.

#### **3. ¿CONSIDERA UD. QUE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ES LA ADECUADA EN LA EMPRESA ACOPROHIMA?**

La estructura organizacional no es la adecuada porque se necesita mejorar en lo que se refiere a la capacidad instalada de la planta, así

como también en la estructura orgánica funcional, por lo cual la empresa realiza planificaciones empíricas, lo cual de alguna manera afecta directamente a la empresa.

**4. ¿CON CUÁNTOS EMPLEADOS CUENTA ACTUALMENTE?**

La empresa Acoprohima, cuenta actualmente con 3 empleados en la parte Administrativa (Gerente), 1 Jefe de Operaciones y Control de Calidad, 1 contadora, 1 secretaria y 1 jefe de ventas, 1 guardia y 4 Obreros

**5. ¿CÓMO CONSIDERA USTED LAS RELACIONES CON EL PERSONAL QUE TRABAJA EN SU EMPRESA?**

Las relaciones con el personal son regulares, falta mejorar el aspecto de comunicación y el ambiente laboral, debido a que no existe mucha confianza, hay poco acercamiento entre la parte administrativa con la operativa.

**6. ¿EL PERSONAL QUE LABORA EN SU EMPRESA HA RECIBIDO ALGÚN TIPO DE CAPACITACIÓN?**

En cuanto a las capacitaciones se han brindado solo al Jefe de Operaciones y control de calidad y al Jefe de Ventas, pero hace unos 5 años atrás, lo que se convierte en una de las tantas debilidades existentes en la empresa.

**¿EL PERSONAL QUE LABORA EN SU EMPRESA HA RECIBIDO ALGÚN TIPO DE INCENTIVOS PARA REALIZAR DE UNA MANERA EFICIENTE SUS LABORES?**

Por el momento no se brindan incentivos en la empresa, por esta sería bueno tener un plan de incentivos para poder distribuir mejor el capital en ese aspecto.

**7. ¿CÓMO HA SIDO LA ESTABILIDAD DE LA EMPRESA INTERNAMENTE EN LOS ÚLTIMOS AÑOS?**

Con respecto a la estabilidad de la empresa, internamente en los últimos años ha sido buena, lo cual le ha permitido crecer y lograr un desarrollo organizacional favorecedor, pero siempre con la visión de mejorar cada día en todo los aspectos influyentes la empresa.

**8. ¿LOS EQUIPOS Y MAQUINAS REÚNEN LAS CONDICIONES NECESARIAS PARA SU CORRECTO DESENVOLVIMIENTO EN LOS TRABAJOS?**

Refiriéndonos a los equipos y maquinaria no reúnen las condiciones óptimas para su correcto desarrollo, debido a la falta tecnificación, pero cabe indicar que cada día se busca mejorar y de alguna manera se ha logrado incrementar la escala de producción y por ende los ingresos.

**9. ¿CREE UD. QUE LA PRODUCTIVIDAD Y LAS VENTAS DE LA EMPRESA EN LOS ÚLTIMOS AÑOS LE HA GENERADO MAYORES UTILIDADES?**

Pues la productividad y las Ventas, han sido muy positivas en los últimos años para Acoprohima, pero cada día hay que seguir mejorando.

**10. ¿CUÁLES SON LOS HORARIOS DE ATENCIÓN ESTABLECIDOS PARA SUS CLIENTES**

En lo referente a horarios de atención, la empresa cumple con los horarios que tiene establecidos para sus clientes directos mayoristas, que es de lunes a viernes de 8h00 a 12h00 am y de 14h00 a 18h00 pm. Y sábados de 8h00 a 14h00 pm.

**11. ¿CUÁLES SON LAS POLÍTICAS DE PRECIOS QUE APLICA LA EMPRESA?**

La empresa tiene definida una política de precios, la cual se fija en base a los costes de producción, margen de utilidad y precios competitivos.

**12. ¿REALIZA USTED ALGÚN TIPO DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN EN SU EMPRESA?**

Hay que mencionar que Acoprohima no realiza ningún tipo de publicidad y promoción, debido a que el producto se vende directamente a los clientes directos mayoristas y también porque no se ha presupuestado.

**13. ¿CUÁLES SON LOS ATRIBUTOS DE CANALIZACIÓN Y LAS MOTIVACIONES PARA CANALIZAR EL PRODUCTO DE LA EMPRESA?**

La empresa Acoprohima por el momento trabaja directamente con clientes directos mayoristas, y la motivación de trabajar con este tipo de canal se debe a que manejan la base de una infraestructura comercial, y a su vez ya tienen un mercado definido, entonces el producto que se les ofrece entraría como complemento de la cartera de ellos, en cambio llegar directamente al consumidor final demandaría de infraestructura comercial.

**14. ¿CUANDO HAY RECLAMOS POR PARTE DE LOS CLIENTES, ¿CÓMO SE RESUELVEN?**

Cuando existen reclamos por parte de los clientes directos mayoristas relacionados con la calidad, peso del producto, se comunicara directamente a la planta de producción para poder darles una solución adecuada y de esta manera resolver los reclamos del cliente, y cuando son propios de la venta se conversa directamente con el Gerente, para definir la solución más adecuada, afín de no dañar las relaciones comerciales ni la imagen de la empresa.

**15. ¿CÓMO REACCIONA UD. ANTE LA AMENAZA COMPETITIVA?**

La amenaza competitiva es favorable, por que ayuda a innovar el producto y a crecer organizacionalmente, en consecuencia se trata de

cada día mejor las características del producto afín de que el cliente pueda preferirnos en el mercado en razones de calidad, garantía, conservación del producto.

**16.¿QUÉ ATRIBUTOS/BENEFICIOS DEL PRODUCTO LE DIFERENCIAN DE LA COMPETENCIA?**

El producto que comercializa la empresa Acoprohima se caracteriza por que tiene una buena imagen de presentación, además se ha consolidado como un producto de calidad que ofrece en el mercado, las garantías sanitarias, las características y atributos que posee lo cual ha permitido ser líderes en el mercado local y regional.

**17.¿CUÁLES SON LAS PARTICIPACIONES ACTUALES EN EL MERCADO DE LA EMPRESA ACOPROHIMA?**

Las participaciones de la empresa Acoprohima, en el mercado está dividido de la siguiente manera:

- ✓ Guayas 70%,
- ✓ Manta 15%,
- ✓ Machala15%

**18.¿HA PENSADO EN SEGMENTAR NUEVOS NICHOS DE MERCADO?**

Debido a que la producción y comercialización se ha ampliado y necesitan mayor presencia del producto en el mercado se ha pensado en segmentar nuevos nichos de mercado.

**19. ¿COMO GERENTE DE ACOPROHIMA HA PENSADO EN LA EXPANSIÓN DE LA LÍNEA DE PRODUCTO?**

Se está estudiando la posibilidad de expandir la línea de producto, por qué se puede utilizar los mismos canales de venta, los mismos canales de distribución y por ende contribuir al desarrollo de la empresa como también se generaría mayores fuentes de empleo, con lo que se contribuiría en el desarrollo social y económico del país.

**20. ¿LA IMAGEN DE LA EMPRESA HA INFLUIDO EN EL AUMENTO O DISMINUCIÓN DE LAS VENTAS?**

La imagen de la empresa Acoprohima, si ha permitido que se consolide cada día más como una empresa estable, además ha hecho que muchos clientes tengan la posibilidad de invertir en el producto y a su vez puedan mejorar su nivel económico.

**21. ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE EL EMPAQUE DEL PRODUCTO?**

El empaque es fundamental, porque permite la conservación del producto, es la carta de presentación en el mercado e influye mucho en la venta.

**22. ¿LA EMPRESA ACOPROHIMA CUENTA CON UNA VISIÓN Y MISIÓN?**

Acoprohima no tiene definida la misión y visión empresarial



**23. ¿LA EMPRESA CUENTA CON MANUALES ADMINISTRATIVOS Y DE BIENVENIDA?**

No cuenta con manuales administrativos, ni de bienvenida, porque la empresa aún está en periodo de crecimiento y más se ha enfocado en la parte productiva y comercializadora.

**24. ¿QUÉ POLÍTICAS TIENE ESTA EMPRESA PARA SU FUNCIONAMIENTO?**

En cuanto a las **políticas** que posee la empresa Acoprohima están en lo referente a ventas:

- ✓ Se brinda exclusividad en algunos sectores, es decir trabajo directamente con los clientes directos mayoristas.
- ✓ Dar créditos a los clientes plazo máximo 30 días.
- ✓ Satisfacer la demanda en lo máximo posible para que el cliente no sufra desabastecimiento.

**25. ¿EL LUGAR DONDE SE ENCUENTRA UBICADA LA EMPRESA CONSIDERA QUE ES EL ADECUADO?**

La empresa está ubicada en un lugar adecuado, lo cual directamente es una fortaleza para Acoprohima.

**26. ¿LA EMPRESA CUENTA CON ESTÁNDARES DE INOCUIDAD, DE SEGURIDAD Y SANIDAD ALIMENTARIA?**

Acoprohima si cuenta con estándares de seguridad y sanidad alimentaria, debido a que cuenta con un proceso de calidad respaldado

por registros sanitarios, y permisos de sanidad. Además existe en la actualidad una persona que actúa como jefe de calidad encargado de todo el control antes mencionado.

**27.¿DENTRO DEL PLAN ESTRATÉGICO, ¿QUÉ ASPECTOS LE GUSTARÍA QUE SE ABORDEN?**

Sería muy beneficioso para empresa Acoprohima abordar muchos aspectos, debido a que únicamente la empresa se ha preocupado más de la parte productiva y comercialización que la estructura organizacional, por cuanto los aspectos más importantes de tomar en cuenta son:

- ✓ La filosofía empresarial.
- ✓ Manuales y organigramas.
- ✓ Capacitaciones para el personal,
- ✓ Promociones y publicidad.

## ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACION ACOPROHIMA

### 1. ¿Qué profesión tiene usted?

**Cuadro N° 1**  
**Que profesión tiene**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Ingeniero comercial	1	17
Contabilidad	1	17
Tecnicos	2	33
Bachiller	2	33
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta Realizada a los Trabajadores de la empresa

**Elaboración:** El Autor

**Gráfico N° 6**



**Elaboración:** El Autor

**Interpretación:** De los seis empleados encuestados todos tienen su respectiva profesión, tales como un ingeniero comercial, contabilidad, técnicos en mariscos, secretaria.

## 2. ¿Cuál es el cargo que ocupa actualmente?

**Cuadro N° 2**

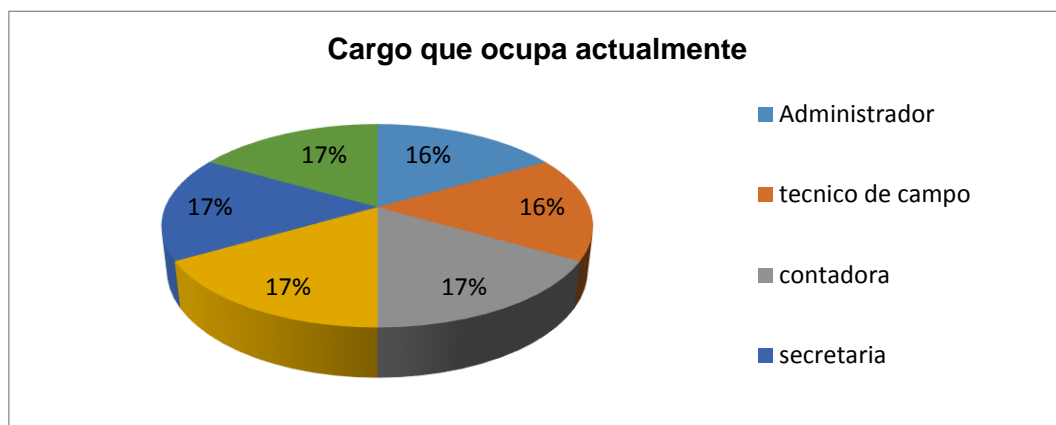
### **Cuál es el cargo que ocupa actualmente**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Administrador	1	17
Técnico de logística	1	17
contadora	1	17
Secretaria	1	17
Encargado de bodega	1	17
Bachiller	1	17
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta Realizada a los Trabajadores de la empresa

**Elaboración:** El Autor

**Gráfico N° 7**



**Elaboración:** El Autor

**Análisis:** De los empleados encuestados uno ocupa el cargo de administrador, otro de técnico logística, una contadora, una auxiliar de contabilidad, una secretaria y un encargado de bodega.

**3. ¿Desempeña con transparencia y equidad las funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo?**

**Cuadro N° 3**

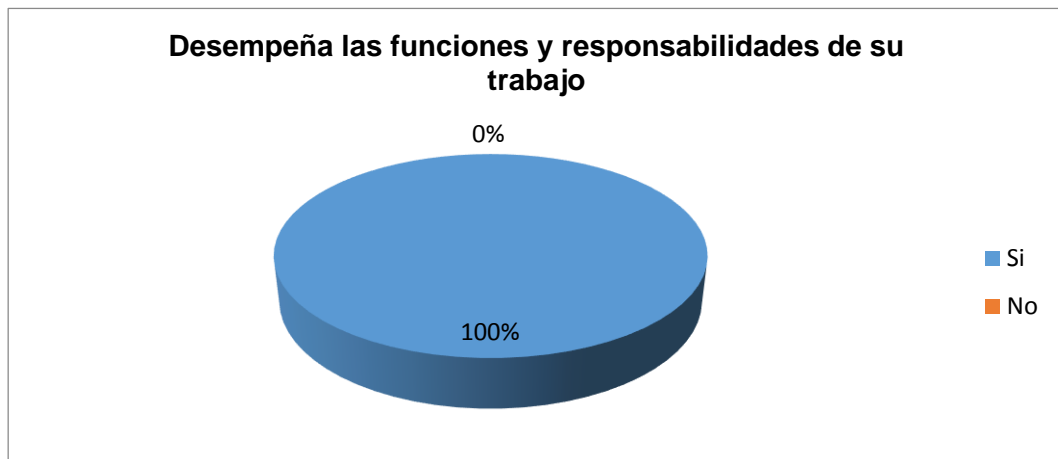
**Desempeña las funciones y responsabilidades de su trabajo**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	6	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta Realizada a los Trabajadores de la empresa

**Elaboración:** El Autor

**Gráfico N°8**



**Elaboración:** El Autor

**Análisis:** Según las respuestas el 100% si desempeña con transparencia y equidad sus respectivas funciones y responsabilidades.

**Interpretación:** Esto quiere decir que es de gran importancia para Acoprohima que sus empleados realicen sus respectivas funciones y exista esa cooperación de responsabilidad.

#### 4. ¿Se están cumpliendo con los objetivos y metas propuestas?

**Cuadro N° 4**

##### **Cumple con los objetivos y metas propuestas**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	6	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta Realizada a los Trabajadores de la empresa

**Elaboración:** El Autor

**Gráfico N°9**



**Elaboración:** El Autor

**Análisis:** De las respuestas obtenidas de esta pregunta el 100% de los empleados dieron a conocer que si están cumpliendo con los objetivos y metas

**Interpretación:** Esto quiere decir que dentro de Acoprohima todos los empleados están cumpliendo con los objetivos y metas establecidos por la empresa.

## 5. ¿Se están cumpliendo los objetivos empresariales?

Cuadro N° 5

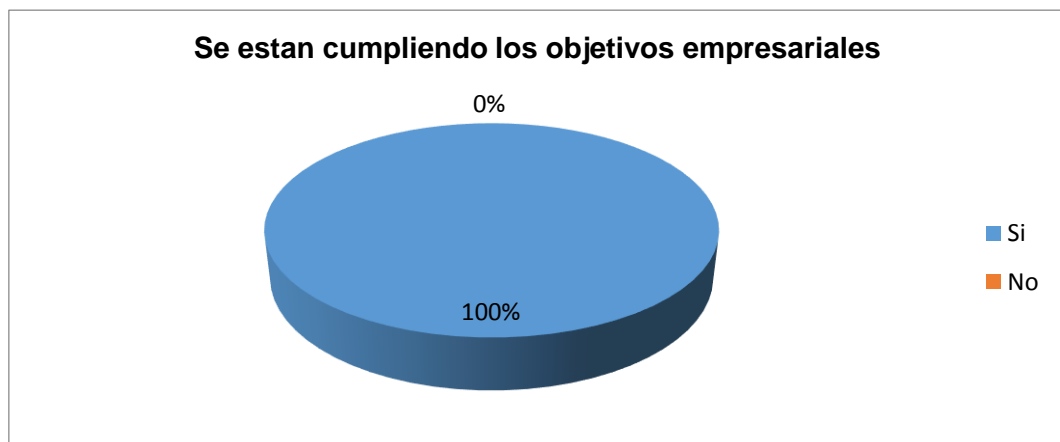
### Se están cumpliendo los objetivos empresariales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta Realizada a los Trabajadores de la empresa

**Elaboración:** El Autor

Gráfico N° 10



**Elaboración:** El Autor

**Análisis:** En su totalidad todos los empleados supieron manifestar en un 100% que si se están cumpliendo los objetivos en la empresa.

**Interpretación:** Quiere decir que en Acoprohima si se están cumpliendo con los objetivos establecidos por la empresa, para su buen funcionamiento.

6. ¿El sueldo que usted percibe por su trabajo está en relación con las actividades que desempeña?

Cuadro N° 6

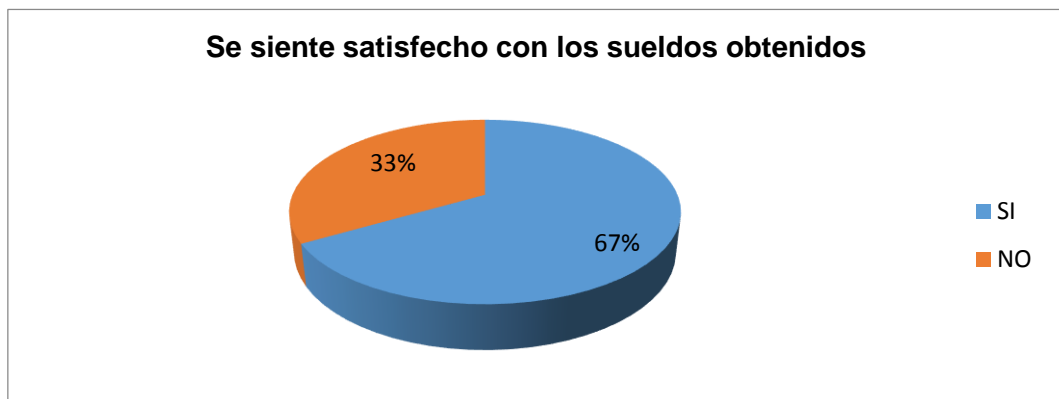
Se siente satisfecho con los sueldos obtenidos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	67
No	2	33
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta Realizada a los Trabajadores de la empresa

**Elaboración:** El Autor

Gráfico N° 11



**Análisis:** De los encuestados en la Procesadora y Comercializadora de Camarón todos los empleados dicen que los sueldos que perciben por su trabajo si esta en relación con sus actividades lo que equivale a un 100%.

**Interpretación:** Se estima que en Acoprohima los sueldos para los empleados están en relación con las actividades que realizan.



**7. ¿Recibe cursos de capacitación o adiestramiento de acuerdo a sus funciones?**

**Cuadro N° 7**

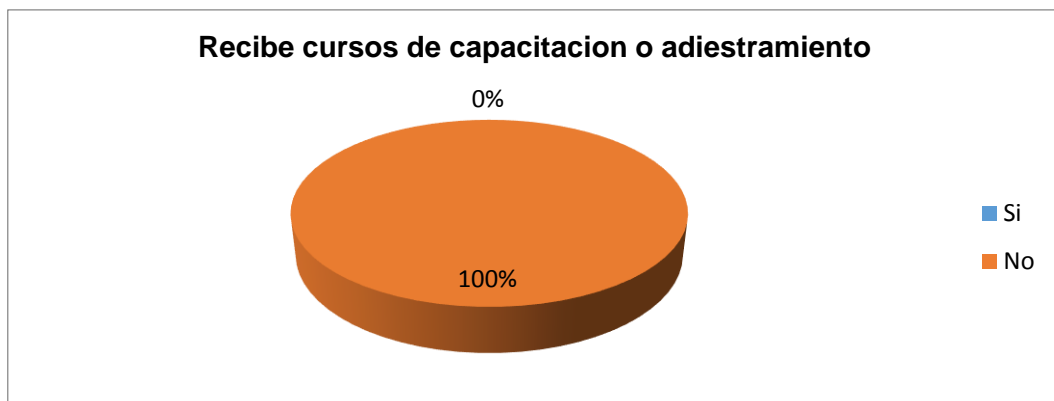
**Recibe cursos de capacitación o adiestramiento**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	0	0
No	6	100
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta Realizada a los Trabajadores de la empresa

**Elaboración:** El Autor

**Gráfico N° 12**



**Análisis:** De los seis empleados encuestados en la comercializadora Acoprohima manifestaron que no reciben cursos de capacitación.

## 8. ¿La empresa otorga incentivos laborales?

**Cuadro N° 8**

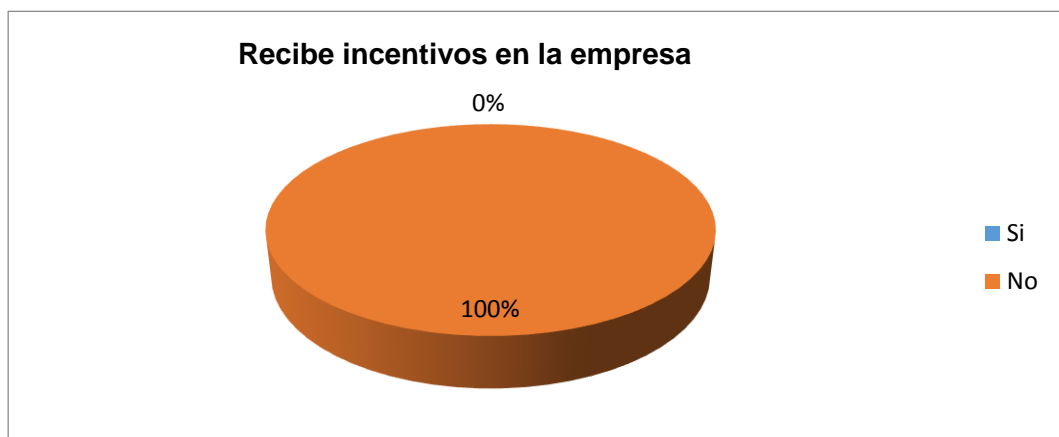
### Recibe incentivos en la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	6	100
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta Realizada a los Trabajadores de la empresa

**Elaboración:** El Autor

**Gráfico N° 13**



**Análisis:** El 100% de los empleados han contestado que la empresa no otorga ningún tipo de incentivos.

**Interpretación:** Se manifiesta que Acoprohima no da ninguna clase de incentivos al personal que labora, por lo que sería necesario que exista algún tipo de incentivos por el cual el personal de esta manera se motive en realizar con más entusiasmo sus actividades.

9. ¿Cómo considera la comunicación que usted tiene con los directivos de la empresa?

Cuadro N° 9

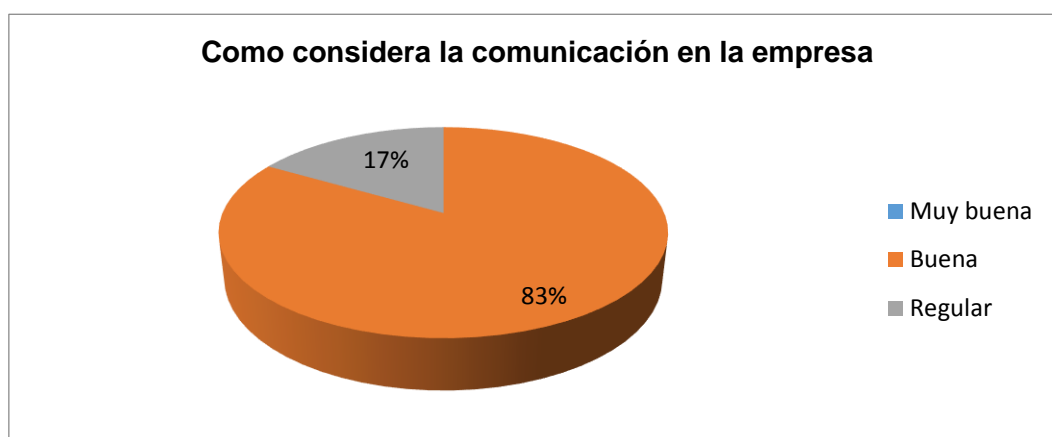
Como considera la comunicación en la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	0	0
Buena	5	83
Regular	1	17
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los Trabajadores de la empresa

Elaboración: El Autor

Gráfico N° 14



**Análisis:** Según las respuestas de esta interrogante un 83% de los empleados manifiestan que la comunicación en la empresa es buena, mientras que un 17% de los empleados dicen que es mala.

**Interpretación:** La mayoría de los empleados dieron a conocer que la comunicación que existe dentro de Acoprohima es buena.

## 10. ¿El lugar donde usted labora es el adecuado?

**Cuadro N° 10**

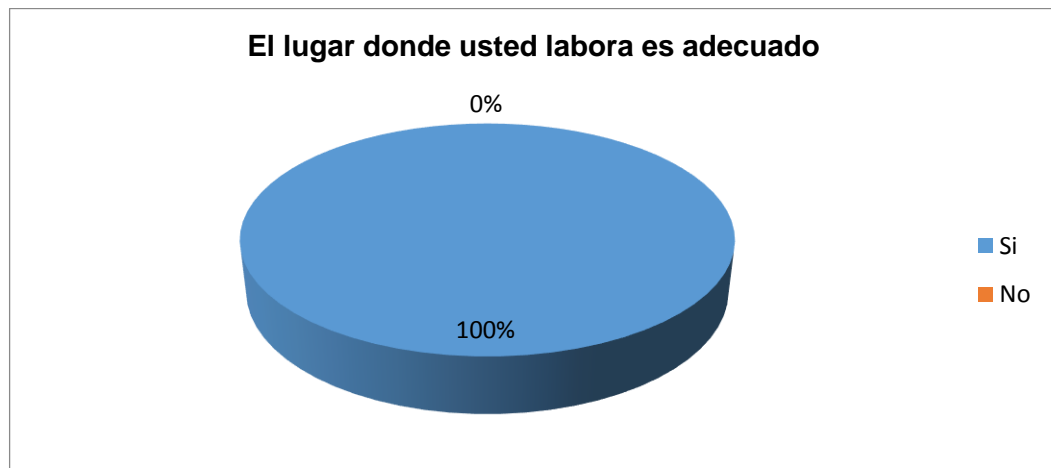
### El lugar donde usted labora es adecuado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta Realizada a los Trabajadores de la empresa

**Elaboración:** El Autor

**Gráfico N° 15**



**Análisis:** El 100% de los empleados contestaron que el lugar donde realizan sus labores si es el adecuado.

**Interpretación:** Se llegó a la conclusión de que en el lugar donde los empleados realizan sus labores si es el adecuado.

## 11. ¿La tecnología con la que cuenta la empresa es la adecuada?

**Cuadro N° 11**

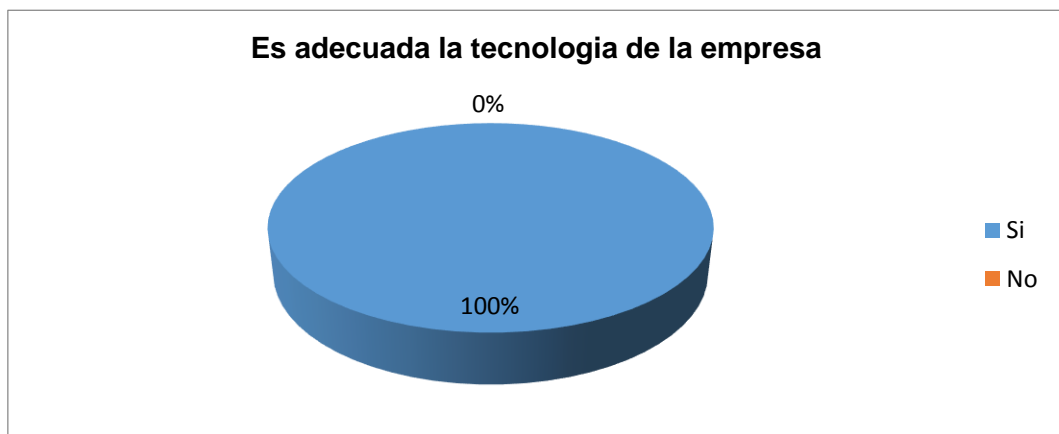
### Es adecuada la tecnología de la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta Realizada a los Trabajadores de la empresa

**Elaboración:** El Autor

**Gráfico N° 16**



**Análisis:** De los seis empleados encuestados en la comercializadora Acoprohima en su totalidad el 100% manifiesta que la tecnología con la que cuenta la empresa es la adecuada ya que se utiliza para llevar la contabilidad de la empresa y mantenerse en contacto con los clientes.

## 12. ¿Se está realizando innovación en la empresa?

**Cuadro N° 12**

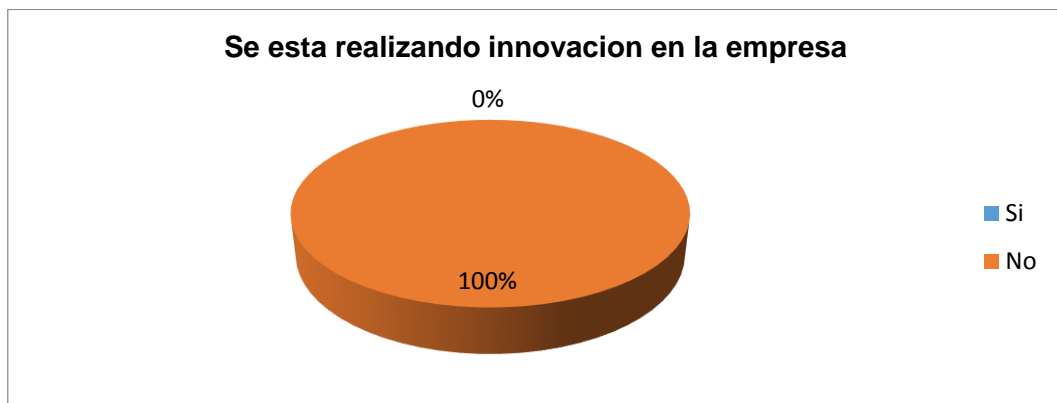
### Se está realizando innovación en la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	6	100
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta Realizada a los Trabajadores de la empresa

**Elaboración:** El Autor

**Gráfico N° 17**



**Análisis:** Según las respuestas obtenidas de los empleados supieron manifestar en un 100% que no se está realizando innovación de ningún tipo por el momento en Acoprohima.

**Interpretación:** La comercializadora Acoprohima no está realizando ningún tipo de innovación, lo que es una debilidad para la empresa.

13. ¿Con respecto a la cultura organizacional de esta empresa. Se cuenta con una Misión, Visión, Objetivos?

Cuadro N° 13

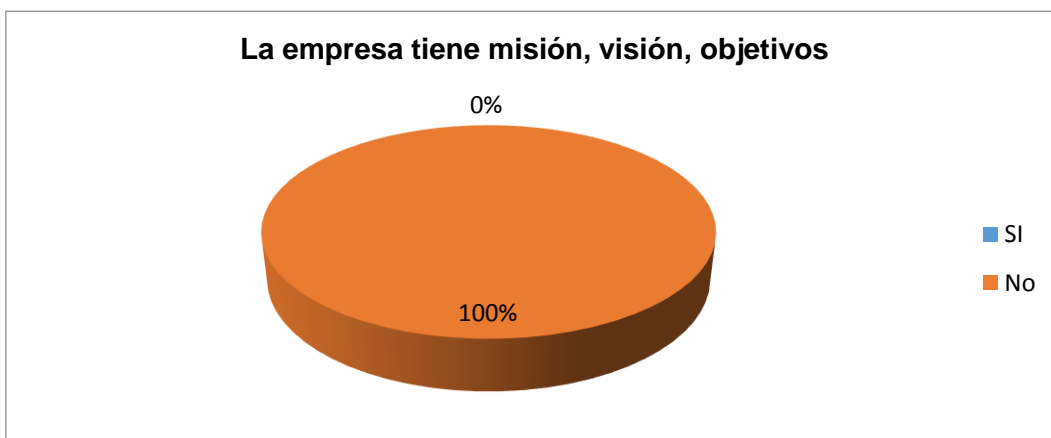
Esta empresa tiene misión, visión, objetivos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	6	100
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta Realizada a los Trabajadores de la empresa

**Elaboración:** El Autor

Cuadro N°18



**Análisis:** En su totalidad los empleados dieron a conocer que la empresa no cuenta con Misión, Visión, y objetivos.

**14. ¿Cuáles considera los aspectos más importantes que tiene la empresa?**

**Cuadro N° 14**

<b>Como considera los aspectos mas importantes de la empresa</b>		
<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Amplio local	6	100
Moderno y confortable	4	66,67
Instalaciones propias	6	100
Clientes permanentes	6	100
Atención personalizada	6	100
Sistema financiero transparente	4	66,67
Se cumple con todo lo estipulado en la ley	6	100
Puntualidad en los pagos	3	50
Empresa seria y responsable	5	83,33

**Fuente:** Encuesta Realizada a los Trabajadores de la empresa

**Elaboración:** El Autor

**Gráfico N°19**





**Análisis:** Una vez realizadas las encuestas al personal de la comercializadora se pudo comprobar que los aspectos más importantes que tiene la empresa con un 100% es un amplio local, sus instalaciones son propias, tiene clientes permanentes, su atención es personalizada y se cumple con todo lo estipulado por la ley, mientras que en un 50% la empresa es seria y responsable, en un 40% su sistema financiero es transparente, sus instalaciones son modernas y confortables, en un 30% son puntuales en los pagos.

**15. ¿Qué aspectos negativos considera que existen en esta empresa?**

**Cuadro N° 15**

<b>Aspectos Negativos que existen en la empresa</b>		
<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Retraso de sueldos	4	66,67
Retraso de proveedores	6	100
Demoras prolongadas por parte de los clientes	6	100
No cuenta con una estructura organizacional adecuada	6	100
Crecimiento de la competencia	6	100

**Fuente:** Encuesta Realizada a los Trabajadores de la empresa

**Elaboración:** El Autor

**Grafico N°20**



**Análisis:** Del personal encuestado se pudo identificar que entre los aspectos negativos que existen en la empresa con un 100% están el retraso de proveedores, demoras prolongadas en los pagos por parte de los clientes, no cuenta con una adecuada estructura organizacional, crecimiento de la competencia, y en un 40% retraso de los sueldos.

## ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE ACOPROHIMA.

En la siguiente encuesta realizada a los clientes han manifestaron lo siguiente:

### 1. ¿Por qué prefiere comprar Camarón a esta empresa?

Cuadro N° 16

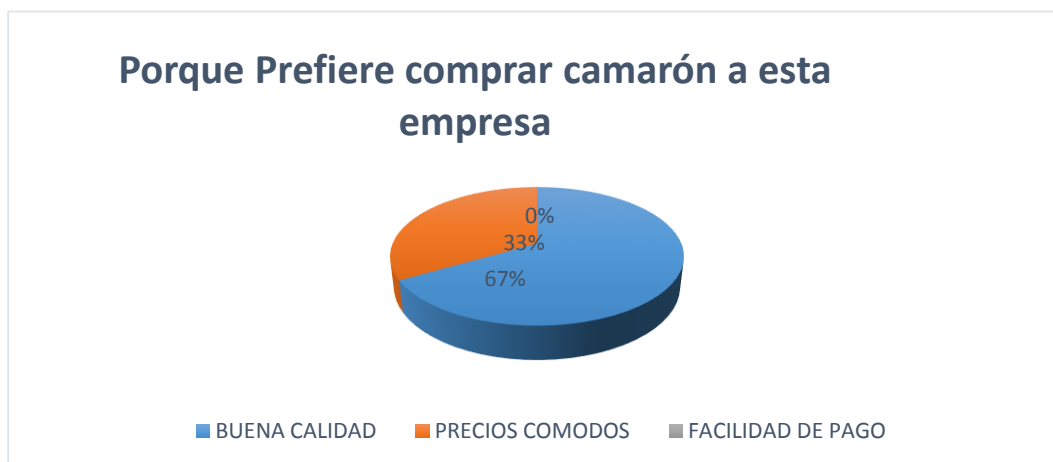
#### Porque prefiere comprar a esta empresa Camarón

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Buena calidad	2	66,66
Precios cómodos	1	33,33
Facilidad de pago	0	0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los Clientes Fijos de la empresa

**Elaboración:** El Autor

Gráfico N° 21



**Análisis:** Según las encuestas aplicadas a los clientes de ACOPROHIMA en cuanto se refiere al porque prefiere comprar Camarón a esta empresa, manifestaron lo siguiente: Por Buena calidad 67%, precios cómodos 33%.

**Interpretación:** Se puede concluir que los clientes prefieren a esta empresa porque el camarón, es de muy buena calidad.

2. ¿La atención brindada por el personal de la empresa, como la considera usted?

Cuadro N° 17

Como considera la atención brindada por la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	3	100
Buena	0	0
Regular	0	0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta Realizada a los Clientes Fijos de la empresa

**Elaboración:** El Autor

Gráfico N° 22



**Análisis:** Los resultados obtenidos de esta pregunta refleja que todos los clientes de Acoprohima se encuentran satisfechos con la atención brindada por la empresa por lo tanto no tienen motivo alguno de considerar a esta como una entidad poco satisfactoria.

**Interpretación:** En un 100% es decir todos los clientes de Acoprohima consideran que es muy buena la atención brindada.

3. ¿La empresa Acoprohima está cumpliendo con todas las cláusulas para los contratos?

Cuadro N° 18

**Cumple con todas las cláusulas para los contratos**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta Realizada a los Clientes Fijos de la empresa

**Elaboración:** El Autor

Gráfico N°23



**Análisis:** Analizando las respuestas de esta pregunta se considera que el 100% de los clientes en su totalidad supieron manifestar que cumple estrictamente con todas las cláusulas de los contratos para su respectiva comercialización.

**Interpretación:** En su totalidad todos los clientes supieron manifestar que Acoprohima cumple con sus respectivas cláusulas para los contratos con los clientes.

#### 4. ¿Usted está cumpliendo con los pagos a tiempo?

**Cuadro N° 19**

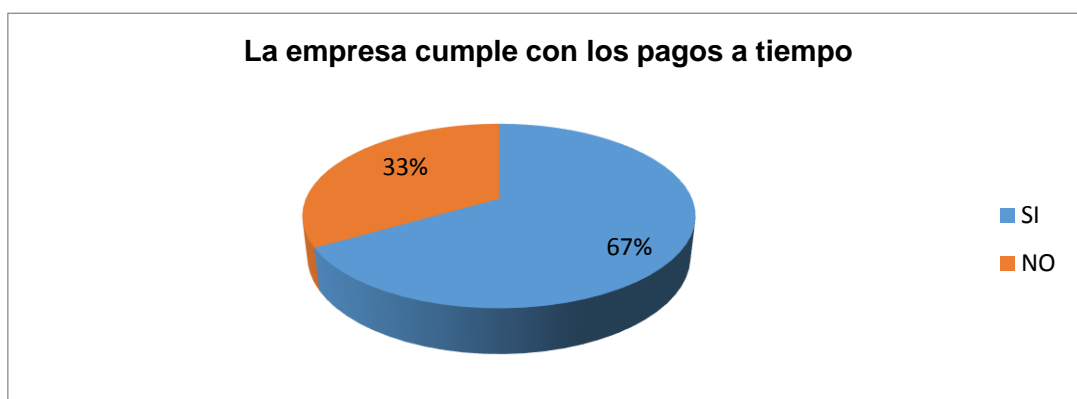
##### **Usted cumple con los pagos a tiempo**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	2	67
No	1	33
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta Realizada a los Clientes Fijos de la empresa

**Elaboración:** El Autor

**Gráfico N°24**



**Análisis:** En base a las repuestas obtenidas citamos que 2 de los 3 clientes están cumpliendo con los pagos a tiempo lo que representa a un 67%, mientras que 1 de los clientes no cumple con los pagos a tiempo lo que representa al 33%.

**Interpretación:** Se concluye que la mayoría de los clientes están cumpliendo con sus pagos a tiempo lo que es de gran utilidad y rentabilidad para la empresa Acoprohima.

5. ¿Cada que tiempo compra usted el producto a la empresa Acoprohima?

**Cuadro N° 20**

**Cada que tiempo compra usted el producto**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	0	0
Quincenal	0	0
Semanal	3	100
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta Realizada a los Clientes Fijos de la empresa

**Elaboración:** El Autor

**Gráfico N° 25**



**Análisis:** En la mayoría los clientes al 100% supieron manifestar que adquieren el marisco semanalmente por agujas temporadas.

**Interpretación:** Los clientes adquieren el marisco semanalmente, la cual es enviada al exterior Europa y Estados Unidos.

**6. ¿Se siente totalmente satisfecho con el producto adquirido?**

**Cuadro N° 21**

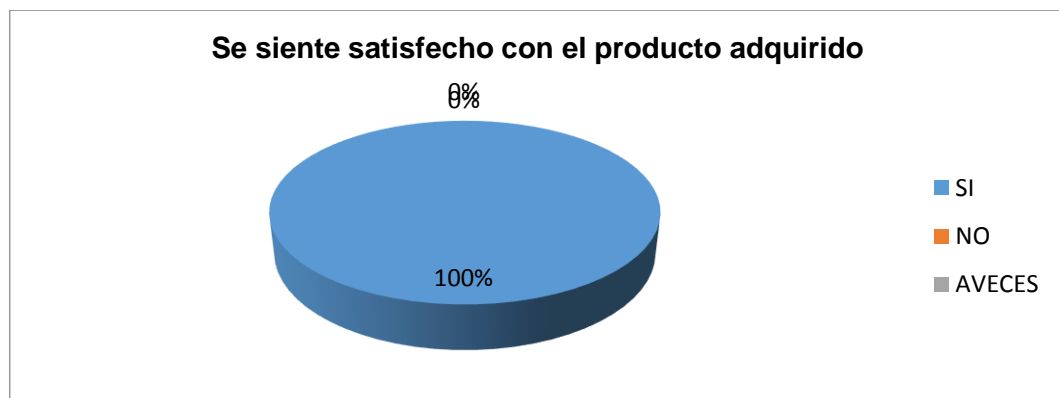
**Se siente satisfecho con el producto adquirido**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	3	100
No	0	0
A veces	0	0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta Realizada a los Clientes Fijos de la empresa

**Elaboración:** El Autor

**Gráfico N° 26**



**Análisis e Interpretación:** Los clientes supieron contestar a la pregunta que si se sienten satisfechos en su totalidad con el producto adquirido ya que es de excelente calidad.



**7. ¿Qué tipo de precios cree usted que tiene el producto que comercializa Acoprohima?**

**Cuadro N° 22**

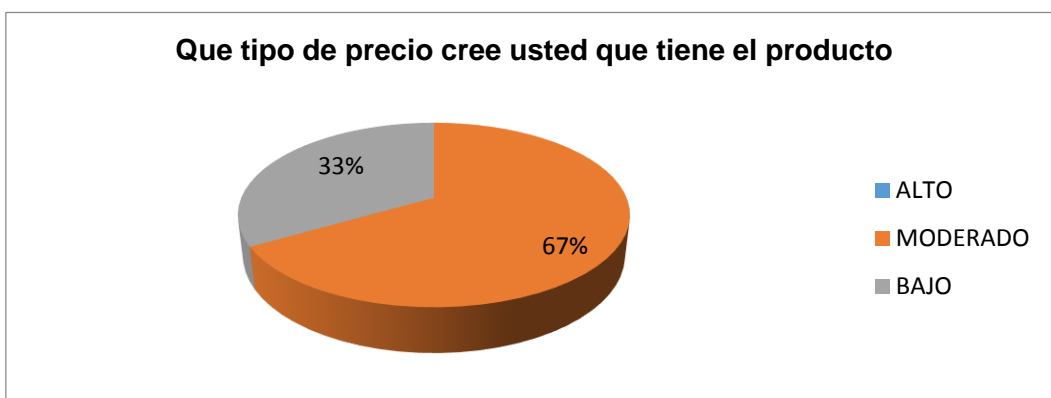
**Qué tipo de precio cree usted que tiene el producto**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Alto	0	0
Moderado	2	67
Bajo	1	33
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta Realizada a los Clientes Fijos de la empresa

**Elaboración:** El Autor

**Gráfico N°27**



**Análisis:** De los 3 clientes encuestados manifestaron en un 67% que los precios por adquirir el producto son moderados, mientras que uno de los clientes es decir el 33% manifestó que los precios son bajos para comercializar el producto.

**Interpretación:** Se pudo llegar a la conclusión que la mayor parte de los clientes se sienten a gusto con los precios ya que son justos y moderados para ser comercializados.

## 8. ¿Cómo cataloga al producto que usted compra?

**Cuadro N° 23**

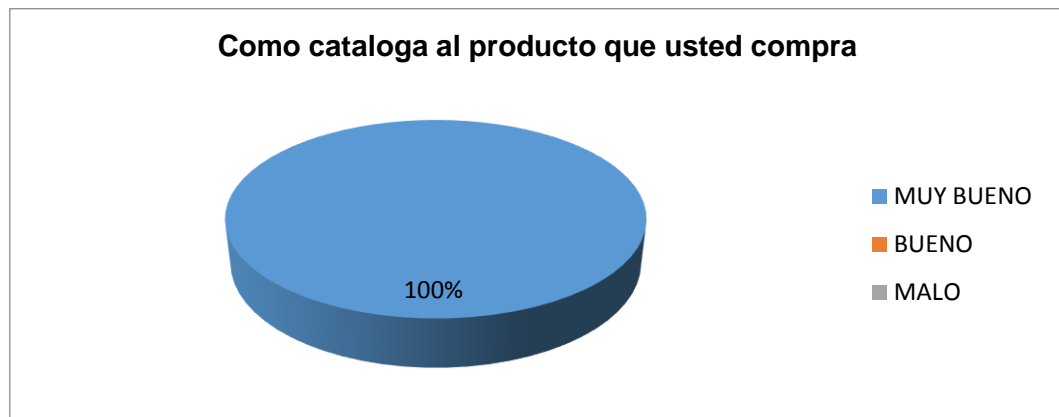
**Como cataloga al producto que usted compra**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	3	100
Bueno	0	0
Malo	0	0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta Realizada a los Clientes Fijos de la empresa

**Elaboración:** El Autor

**Grafico N° 28**



**Interpretación:** Los clientes en su totalidad catalogan al producto como muy bueno por los altos estándares de calidad que posee y al no llegar en mal estado la camaron a los clientes.

## 9. ¿Los precios están en relación a la competencia?

**Cuadro N° 24**

**Los precios están en relación a la competencia**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100
No	0	0
A veces	0	0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta Realizada a los Clientes Fijos de la empresa

**Elaboración:** El Autor

**Grafico N°29**



**Análisis Interpretación:** En su totalidad los clientes dieron a conocer que realmente los precios que posee Acoprohima están en relación a la competencia que lo único que varían son centavos, pero que por lo tanto ellos se sienten satisfechos con el producto que les otorga esta empresa.

**10. ¿Por qué medios conoció usted la existencia de la empresa?**

**Cuadro N° 25**

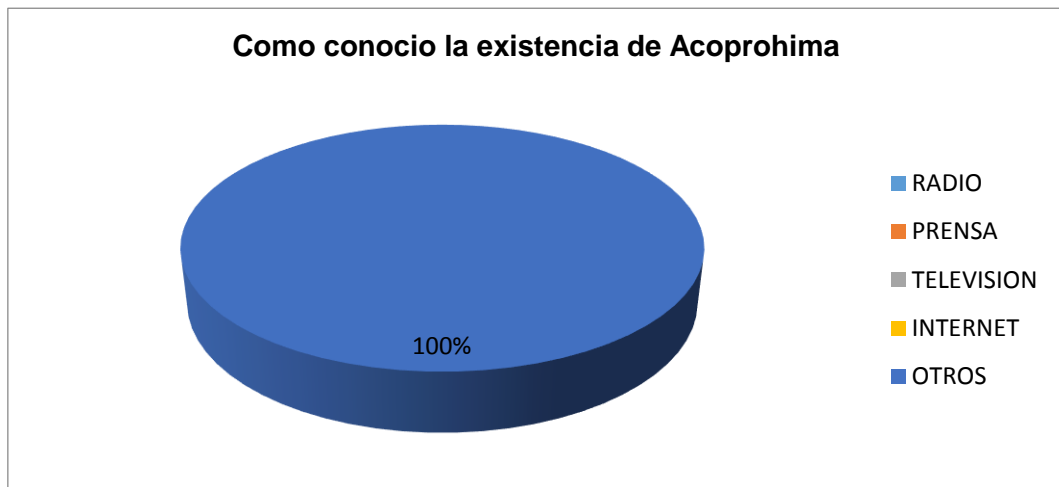
**Como conoció usted la existencia de la empresa Acoprohima**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Radio	0	0
Prensa	0	0
Televisión	0	0
Internet	0	0
Otros	3	100
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta Realizada a los Clientes Fijos de la empresa

**Elaboración:** El Autor

**Grafico N°30**



**Análisis e Interpretación:** Según la pregunta que como conoció la existencia de la empresa nos dieron a conocer que fue por otros medios, como los contactaron en este caso fue el señor gerente presencialmente en ferias internacionales que los contrato directamente.

**11. A usted le gustaría que la empresa de cursos de como es el proceso de producción y comercialización del camarón?**

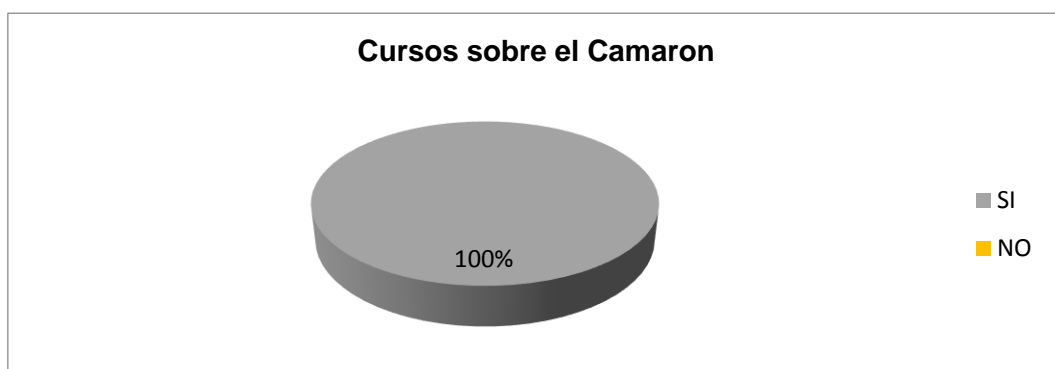
**Cuadro N° 26**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	3	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta Realizada a los Clientes Fijos de la empresa

**Elaboración:** El Autor

**Gráfico N° 31**



**Análisis:** El 100% de los encuestados manifestaron que si están de acuerdo que la empresa de cursos de como es el proceso productivo del camarón y como realiza las exportaciones.

## **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

El análisis situacional está enfocado en el estudio interno y externo de la empresa ACOPROHIMA en la cual se realizó la presente investigación. Mediante este análisis se determinara los datos necesarios para establecer el estado real y actual de la empresa, su desarrollo, entorno competitivo y su participación en el mercado para de esta manera ejecutar un diagnostico confiable y actualizado.

## **PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACION “ACOPROHIMA”**

En lo que se refiere al proceso administrativo de la Asociacion “ACOPROHIMA”, El gerente general de la compañía el Ing. Marco Abrigo supo manifestar que no cuenta con un adecuado proceso administrativo (Planificación, organización, dirección, y control),

**PLANIFICACIÓN.** La empresa no cuenta con una planificación adecuada, lo cual hace que no se cumplan eficientemente los objetivos propuestos y a la vez esto genera falencias lo cual la empresa se queda en desventaja frente a la competencia existente en la ciudad de Huaquillas.

**ORGANIZACIÓN.** Dentro en lo que se refiere a este proceso no existe una buena organización previa al prestar este servicio a sus clientes, debido a que la compañía no cuenta con manuales de bienvenida a un

menos con el de funciones lo cual en el transcurso de este tiempo ha disminuido el nivel de fidelidad de sus clientes.

**DIRECCIÓN:** Está conformada por la junta de accionistas donde dictan políticas, estrategias procedimientos, resoluciones para que el gerente dirija todas las actividades dentro de la empresa para lograr las metas establecidas de la Asociación Acoprohima, estas decisiones surgen de la planificación y organización aunque sin conocimiento administrativo empresarial, pero con técnicas de dirección aprendidas en el ejercicio de la misma, mantiene un norte desde su fundación, la empresa ha sabido mantenerse en el negocio.

**CONTROL.** La compañía no lleva un control de sus actividades, ni colaboradores de la misma lo cual es una debilidad preocupante para mejorar el servicio.

Así mismo manifiesta que la compañía no realiza un proceso de gestión del talento humano ya que todas sus actividades administrativas lo realiza empíricamente.

## **ANÁLISIS EXTERNO**

### **DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA ASOCIACION “ACOPROHIMA”**

En este análisis se procedió a analizar algunos factores que inciden en la actividad de comercialización y exportación del camarón, como son: el factor, político, económico, sociocultural, tecnológico, y ambiental. Luego se realizó un análisis de las cinco fuerzas de Porter, y con los resultados de las encuestas a los productores de la zona, sirvieron como elementos principales para la construcción de la matriz EFE (evaluación de los factores externos)

- **Factor político**

El estado ecuatoriano que es el regulador de las políticas ha pasado en su historia un sin número de sucesos que han enriquecido la actual situación política de este país.

En el aspecto político a nivel empresarial tenemos el abandono total del sector empresarial por las políticas estatales quienes limitan el apoyo por parte del estado quienes generan la inestabilidad en los empresarios es así que las empresas no tienen claras sus políticas y leyes para poder hacerles conocer a su personal quienes puedan regirse a ellas para tener en cuenta que cada uno de ellos tienen que cumplir con sus actividades según las políticas y leyes que les hacen conocer sin afectar la producción de la



empresa que lo único que genera con esto es la pérdida de ingresos para la empresa y por ende la especulación de los productos generando el alza en las mismos.

Es por este motivo que la comercializadora Acoprohima ha tenido una limitación en cuanto a la ampliación e inversión de más capital, que permita brindar más productos, impidiendo de esta manera ofrecer productos competitivos.

- **Factor económico**

La provincia de El Oro ha aportado a la Población Económicamente Activa – PEA con el 54% de la Región 7 y el 3% de la fuerza laboral del país, según datos del Censo 2001, y económicamente es la de mayor aporte a la Región, con el 77% del Producto Nacional Bruto, en promedio 2004 – 2007, y el 4% a nivel nacional en el mismo período.

El 30% de la PEA de El Oro se encuentra concentrada en zonas rurales, especialmente desarrollando actividades agropecuarias, mientras que el resto se distribuye un 22% en comercio, hoteles y restaurantes, 17% en servicios personales y sociales, 11% en actividades no especificadas, 6% tanto en actividades de manufactura como en la construcción, 5% en servicios de transporte, almacenamiento y comunicaciones servicios, 2% en servicios financieros y finalmente el 2% en actividad minera.

El Oro exporta 2,605 toneladas de camarón al mes, de acuerdo con la Asociación de Exportadores de Camarón. La producción camaronesa es la más significativa del cantón y de la provincia. El Oro es una provincia camaronesa, sólo ella ha producido algunos años más del 42% de toda la producción camaronesa ecuatoriana. El cultivo del camarón ha sido favorecido por las excelentes condiciones climáticas y ecológicas de la llanura occidental de la provincia.

El comercio del cantón Huaquillas tiene su pilar fundamental en el puerto marítimo de Puerto Hualtaco que por el volumen de carga que moviliza es el tercer puerto de importancia del país. Puerto Hualtaco es un puerto pesquero por excelencia ya que moviliza el 80% de la producción camaronesa ecuatoriana.

Según estadísticas del Banco Central del Ecuador, la participación promedio del camarón en las exportaciones tradicionales fue del 56.53% y generó un ingreso al país de \$ 6,265 millones de dólares. El crecimiento de las exportaciones en el mismo período ha mostrado una tendencia alcista. En el año 2008 se exportaron aproximadamente 1,640 millones de dólares con un incremento del 25.9% con respecto al 2007 y un alza del 1.3% con respecto a las toneladas exportadas en dicho año.

Ecuador ha exportado camarón al menos a 40 países, principalmente a Estados Unidos, la Unión Europea y Rusia, en los cuales la demanda ha

ido en aumento, es el caso de Rusia en donde el crecimiento de la demanda fue del 18.6%, de igual manera en Estados Unidos aumentó en un 8.1% y en España e Italia en 3.3% en el mismo período.

Según datos de la AEBE, el sector camaronero es fuente de trabajo para cerca de 800 mil jefes de familia que manejan 200 mil h.a.s, sembradas en el país. En el Oro los productores de camaron son mayormente pequeños y medianos a diferencia de provincias como Guayas y Los Ríos.

En la parte económica Acoprohima ha incrementado sus gastos de operación en el desarrollo de sus actividades para el adelanto de la misma, y de igual forma aporta al desarrollo económico de la localidad.

El Ecuador de la misma manera que la mayoría de países de la región, mantiene una economía dependiente y vulnerable de las contingencias y dinámicas del mercado externo, así como de la negociación de las políticas acordadas con organismos internacionales, a más de las políticas económicas internas, todo lo cual afecta la sostenibilidad de la población ecuatoriana.

Todo lo manifestado afecta en gran medida a las microempresas, y en particular a la **Asociación Acoprohima**, que necesariamente requiere de créditos comerciales, para financiar su operación y mantenerse siempre en nivel competitivo alto frente a la competencia.

- **Factor Socio-Cultural**

Es de preponderante importancia el aporte social que puede entregar el sector micro empresarial, por su enorme potencial productivo, y este influye de forma directa en la sociedad, puesto que su desarrollo es paralelo al desarrollo de las ciudades, donde coexisten ligadas unas con otras, y son las empresas las que proporcionan fuentes de empleo para los miembros de la comunidad.

En este sentido empresas como la **Asociacion Acoprohima**, representan unidades procesadoras y control de calidad con un potencial auto generador de trabajo para sus miembros, por lo general se trata de negocios de varios socios donde todos los miembros de una asociación encuentran la posibilidad de ofrecer productos de calidad y ponerlos al servicio de toda la colectividad.

No se puede dejar de mencionar que la falta de cultura empresarial provoca un desarrollo lento de las microempresas, sobre todo en sociedades consumistas como es el caso de la sociedad ecuatoriana y especialmente en la Orense, las asociaciones mantienen posiciones rígidas, que no permiten la apertura hacia innovaciones, capacitación, trabajo técnico y por falta de conocimientos de administración, comercialización y finanzas fracasan, ocasionando retraso social, debido a que el cese de las operaciones, afecta la contratación del recurso humano.

- **Factor tecnológico**

Es importante el factor tecnológico ya que las empresas deben hoy en día estar a la par con los cambios tecnológicos en equipos y software para así optimizar costos, incrementar la eficiencia, mejorar la calidad de sus productos y dar un servicio oportuno y más ágil sus clientes.

La tecnología que puede definirse como el medio para transformar ideas en productos o servicios permitiendo, además, mejorar o desarrollar procesos, sin embargo no consiste únicamente en métodos, máquinas, procedimientos, instrumental, métodos de programación, materiales y equipos que pueden comprarse o intercambiarse, sino es también un estado de espíritu, la expresión de un talento creador y la capacidad de sistematizar los conocimientos para su aprovechamiento por el conjunto de la sociedad.

El pensamiento moderno ha llegado a establecer que la tecnología no debe considerarse como un medio de producción externo que puede adquirirse en cualquier momento, sino como un input que puede generarse o perfeccionarse a través del propio proceso transformador, ya que los elevados niveles de cambio tecnológicos, que se ponen de manifiesto a través del acortamiento del ciclo de desarrollo del producto, sino del incremento de la velocidad de difusión espacial de los nuevos productos y procesos cuyos lanzamientos comerciales se realizan prácticamente con alcance mundial.

La empresa debe formular una estratégica tecnológica integrada en la estrategia global y al mismo nivel que las otras estrategias específicas como pueden ser la financiera y comercial.

Una eficiente gestión de la tecnología en la empresa necesita considerar todos aquellos aspectos relacionados con la capacidad de reconocer las señales del entorno sobre las oportunidades y amenazas de su posición tecnológica y su interpretación.

La tecnología representa uno de los aspectos más críticos debido a la profunda influencia y al fuerte impacto que ejerce sobre las empresas. El equipamiento tecnológico en **Acoprohima** es muy escaso por lo que se debería optar por equipos más sofisticados y de punta para realizar las labores en la empresa, puesto que también existe la poca experiencia, capacidades y habilidades tecnológicas para manejar los equipos dentro de esta empresa.

- **Factor Ambiental**

El factor ambiental en las empresas ha ido evolucionando a lo largo de los últimos años, debido a que la creciente sensibilización que ha experimentado la sociedad, lo que ha puesto la aparición de nueva normativa ambiental cada vez más estricta.

El ministerio del ambiente es quien regula las leyes ambientales en el país con la cual hace mención a la Ley de Gestión Ambiental que constituye el cuerpo legal específico más importante atinente a la protección ambiental en el país.

Esta ley está relacionada directamente con la prevención, control y sanción a las actividades contaminantes a los recursos naturales y establece las directrices de política ambiental, así como determina las obligaciones, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones dentro de este campo con lo que se puede decir que perjudica a la empresa Acoprohima porque estas leyes cobran impuestos ambientales.

### **ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo, en lo que se refiere a amenaza de nuevos competidores, rivalidad entre competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación con clientes y poder de negociación con proveedores.

- **Amenaza de Nuevos Competidores**

Es imprescindible que se analice que el mercado o el segmento de mercado, puede no ser atractivo dependiendo de si las barreras de entrada

son fáciles o no de atravesar por nuevos participantes que se interesen en el negocio, y puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Es de gran preponderancia mencionar que al encontrarse la ciudad de Huaquillas una ciudad comercial, en un país que se rige bajo una economía de libre mercado, para crear nuevas empresas productoras y comercializadoras de productos marinos para el consumo como los camarones, no se tiene ningún grado de dificultad, si cumple con el marco jurídico establecido, para cada tipo de negocio. Las barreras de entrada en lo que se refiere a Asociaciones, sobre todo en la comercialización, dado que estas empresas exigen mucha inversión de capital y ésta condición no puede ser superable ya que por eso se acogen a asociarse entre varios socios para poder solventar económicamente a la empresa.

En tal contexto es innegable la proliferación, cada vez más acentuada de empresas en la ciudad de Huaquillas, en esta actividad su medio de vida, ya que existen vendedores ambulantes, que cotidianamente realizan la oferta de este tipo de producto.

La competencia de la empresa **Acoprohima**, se encuentra claramente identificada, en el mercado local existen más de 2 competidores ubicados en el dentro y fuera de la ciudad, los mismos que han sido identificados por los clientes, como competidores que comercializan productos similares a los que produce y comercializa la referida empresa, logrando enlistar los



siguientes: “Ocean Product”, “PCC & Congelados” , vendedores minoristas del mercado de la ciudad.

- **Rivalidad entre competidores**

Es necesario tomar en consideración que “Para una empresa será más difícil competir, en un mercado o en uno de sus segmentos, donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentando guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entradas de nuevos productos”.

En el caso de las asociaciones existe un gran número de competidores que comparten el mercado, por ello en el caso de la empresa **Acoprohima**, sus competidores principales son aquellos que se encuentran muy bien posicionadas en el mercado local y nacional, empresas como: **OceanProduct, PCC & Congelados**, son las más sobresalientes, aunque se debe anotar que cada una de ellas se especializa en la misma línea que la empresa en estudio,

- **Amenaza de productos sustitutos**

Finalmente el análisis toma en cuenta que “Un mercado o segmento de mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales,

la situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente, o pueden entrar a precios más bajos”.

Entre los principales sustitutos de lo que vende **Acoprohima**, se encuentran el Camaron enlatado, Camaron Precocido y Camaron Apanado, etc., que se venden en mercados y supermercados de la ciudad, vendedores ambulantes, donde los productos no gozan de calidad, los precios son bajos y al alcance del sector popular.

- **Poder de negociación con los clientes**

Una condición primordial en este análisis es que “El mercado o segmento de mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene muchos o varios sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite hacer sustituciones por igual o muy bajo costo, a mayor organización de los compradores, mayor serán sus exigencias, en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente tendrán mayor capacidad de presión ante la empresa”.

Con la consciencia de que los clientes son prioridad para las empresas, pensando en esto **Acoprohima**, ha direccionado sus esfuerzos en descubrir las necesidades de sus clientes, para hacer que su producto satisfagan eficientemente tales requerimientos, por tal razón es que ofrece

un producto procesado de calidad, lo que ha generado la creación de una considerable base de clientes, que a la vez manifiesta su buen poder negociador como compradores, esto debido a los precios que tiene el producto, conservando así el poder de negociación.

- **Poder de negociación con los proveedores**

Innegablemente en la práctica se cumple la condición que dice: “Un mercado o segmento de mercado no será atractivo, cuando los proveedores estén bien organizados, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño de los pedidos, la situación será aún más complicada, si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen o posee pocos sustitutos y éstos son de alto costo”.

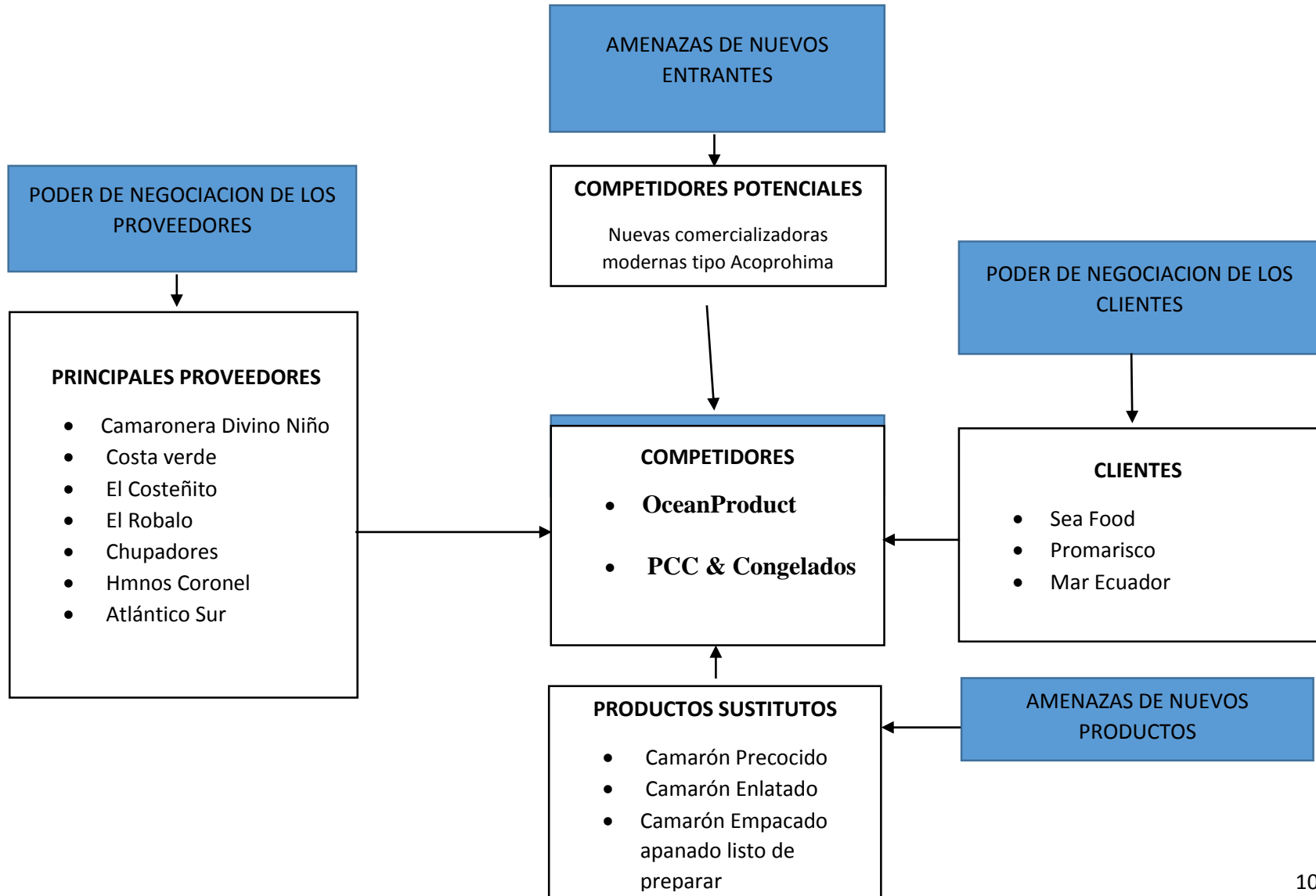
La **Asociación Acoprohima**, ha identificado los proveedores que están en relación directa, que en su mayoría, son proveedores de materia prima, debiendo resaltar que la base de proveedores es amplia, ya que mantiene un listado que supera un número de Diez firmas comerciales, que se caracterizan por proveer productos frescos a bajo costo, de buena calidad; trabajando en condiciones normales y flexibles, tanto de entrega como de pago.

En el diagnóstico se logró identificar la base de proveedores de **Acoprohima**, los cuales en su mayoría son a nivel local y solamente un

porcentaje mínimo a nivel provincial como son de Machala, Arenillas y Sta Rosa.

Los principales proveedores a nivel local son aquellos que producen el producto (camarón) que le sirven a la empresa Acoprohima Cia Ltda para conseguir su producto terminado y clasificado pasado por un estricto control de calidad para ofrecer a sus clientes un producto de calidad.

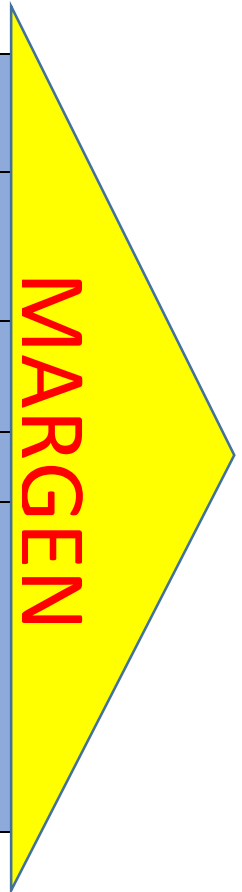
## MATRIZ DE PORTER



## LA CADENA DE VALOR

**Cuadro Nº 27**

<p><b>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA:</b> Ubicación céntrica de la empresa ACOPROHIMA de la provincia de la Ciudad de Huaquillas, Provincia de El Oro con una distribución física adecuada de las oficinas administrativas, facilitando a los clientes obtener la información de forma inmediata.</p>			
<p><b>PERSONAL:</b> Personal que labora en la empresa es eficiente y cordial, con profesionales, con principios establecidos que buscan su desarrollo y crecimiento constante de esta entidad, cumpliendo con eficiencia y trabajo en equipo, las estrategias encaminadas para satisfacer a los clientes, con excelencia y calidad humana.</p>			
<p><b>INVESTIGACION Y DESARROLLO:</b> Excelentes relaciones interpersonales e interinstitucionales del Gerente, capacidad instalada de punta (tecnología y equipos actuales).</p>			
<p><b>MANTENIMIENTO DE LA MAQUINAS:</b> Se lo realiza con los proveedores de la localidad.</p>			
<p><b>Logística:</b> Atención e información cordial al cliente</p>	<p><b>Operaciones:</b> *Facilidad para la reserva de compra, cumplimiento óptimo de la venta. *Fomentar la seguridad del producto al destino indicado.</p>	<p><b>Distribución:</b> utiliza un canal directo e indirecto para llegar a sus clientes</p>	<p><b>Servicio:</b> Se brinda el servicio de venta al por mayor y menor de camarón g</p>



## **ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA ACOPROHIMA**

La ventaja competitiva de la empresa se determina por su ubicación geográfica y distribución física adecuada ya que ello les facilita a los clientes reales y potenciales informarse acerca del producto que brinda esta empresa.

El Personal eficiente que labora en la sociedad, profesionales de alto nivel, con principios, se forman constantemente para lograr un valor preferencial a sus clientes logrando así el desarrollo de la empresa.

Las relaciones personales del gerente con la ciudadanía, así como también con empresas nacionales e internacionales o la capacidad instalada con la que cuenta (para la venta de camarón) generan mayor confianza, seguridad y optimismo en los demandantes para preferirnos como empresa.

Los proveedores que le brindan el producto a la empresa son elegidos exclusivamente por cada socio, mismos que ofrecen un trabajo de calidad para asegurar el buen rendimiento del parque automotor de la empresa.

La logística de la compañía se centra en brindar una atención e información de manera cordial con los clientes.

Las operaciones en el proceso de venta de camarón se lo realiza personalmente o vía telefónica para obtener información o reservar cupos

para la reserva de este producto, facilitándoles a los clientes a la compra del mismo.

El canal de distribución que posee la empresa es el directo e indirecto; ya que los compradores pueden adquirir el producto en las instalaciones de la empresa, o hacerlo directamente desde sus empresas.

Esta compañía se centra en brindar un producto de calidad y confiable para los compradores.

### **MATRIZ PERFIL COMPETITIVO**

Con frecuencia la identificación y la evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, es considerada la parte más importante del proceso de formulación de las estrategias.

Esta herramienta de entrada nos permite resumir toda la información decisiva sobre los competidores, además nos servirá para hacer un análisis de los factores claves de éxito.

**Cuadro Nº 28**

FORTALEZA MAYOR	4
FORTALEZA MENOR	3
DEBILIDAD MENOR	2
DEBILIDAD MAYOR	1

**Fuente:** Análisis del entorno de la empresa Acoprohima.

**Elaboración:** El Autor



**Cuadro N° 29**

<b>MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO</b>							
<b>Factores Claves para el Éxito</b>	<b>Poder.</b>	<b>Comercializadora ACOPROHIMA</b>		<b>PCC &amp; CONGELADOS</b>		<b>OCEANPRODUCT</b>	
		<b>Calific.</b>	<b>Total</b>	<b>Calific.</b>	<b>Total</b>	<b>Calific.</b>	<b>Total</b>
Infraestructura comercializadora	0,10	4	0,40	3	0,40	4	0,40
Ubicación estratégica	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Precios competitivos	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Calidad del producto	0,15	4	0,60	3	0,45	4	0,60
Apoyo del gobierno	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40
Financiamiento	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30
Tecnología de punta	0,10	1	0,10	2	0,20	3	0,30
Proveedores	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60
Nivel de experiencia	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,30</b>		<b>3,35</b>		<b>3,80</b>

**Interpretación:**

Una vez desarrollada la matriz de perfil competitivo se procede a realizar su respectivo análisis en el cual se considera factores que son de vital importancia, con los cuales se ha podido evidenciar las fortalezas y debilidades que se muestran durante la calificación de las empresas consideradas en esta matriz, y por ende resaltar la importancia de las funciones que realiza cada empresa.

En primer lugar, encontramos a la Exportadora y Comercializadora de Camarón **OCEANPRODUCT CIA. LTDA**, la que obtuvo una ponderación de 3,80, en segundo lugar encontramos a la Exportadora y Comercializadora **PCC & Congelados S.A**, con una ponderación de 3,35 y en tercer lugar encontramos a la Comercializadora y Distribuidora de Camarón **ACOPROHIMA**, con una ponderación de 3,30 donde se pueden evidenciar que sus mayores debilidades se encuentran en lo que es la adquisición de tecnología de punta y en su financiamiento factores los cuales aún no se logra alcanzarlos en su totalidad para un mejor rendimiento de la empresa.

## **ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)**

### **Determinación de las Oportunidades**

**Cuadro N° 30**

<b>Factores</b>	<b>Peso Específico</b>	<b>Calificación de la Respuesta</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Incremento de publicidad y aumento de clientes	4	0,07	0,28
Existencia de personal capacitado	3	0,06	0,18
Implementar el manual administrativo	4	0,07	0,28
Existencia de centros de capacitación y formación	4	0,07	0,28
Contar con medios de comunicación con mejor posicionamiento	3	0,06	0,18
Mejorar en la tecnología	3	0,06	0,18
Realizar cursos del proceso y control de calidad del camarón	3	0,06	0,18
<b>Total</b>		<b>0,45</b>	<b>1,56</b>

**Fuente:** Factores Internos (Entrevista al Gerente y encuestas a los trabajadores)

**Elaboración:** El Autor

## Determinación de las Amenazas

**Cuadro N° 31**

Factores	Peso Específico	Calificación de la Respuesta	Peso Ponderado
<b>AMENAZAS</b>			
Políticas promocionales por parte de la competencia	2	0,07	0,14
Constante calificación de mano de obra calificada	1	0,06	0,06
Creación de nuevas empresas similares	1	0,06	0,06
Aplicación de nuevos impuestos al comercio por parte del gobierno	1	0,06	0,06
Competencia desleal	1	0,06	0,06
La competencia posee mejores remuneraciones para los trabajadores	1	0,06	0,06
Inestabilidad política y económica de la región	1	0,06	0,06
No cuenta con tecnología de punta	1	0,05	0,05
La competencia cuenta con planes de publicidad, capacitación y promociones	2	0,07	0,14
<b>Total</b>		<b>0,55</b>	<b>0,69</b>

**Fuente:** Factores Externos (PESTEC, las 5 fuerzas de Porter y las encuestas a los clientes)

**Elaboración:** El Autor

**Análisis:** Al efectuar los factores externos en la matriz de ponderación tiene un peso de 1 y la calificación para las oportunidades es de 1,56 indica que la empresa deberá aprovechar las oportunidades que se presentan a futuro y las amenazas tiene una calificación de 0,59 y el valor ponderado de la respuesta es de 0,69 con un total de 2,25 se puede determinar que la empresa tiene problemas externos, por lo que debe aplicar nuevas estrategias que le permitan captar otro segmento de mercado, crear promociones para mantener un liderazgo empresarial. Si las amenazas se ven reducidas frente a las oportunidades que tiene la empresa está va a mejorar su posicionamiento y liderazgo en el mercado.

## ANÁLISIS INTERNO

El análisis fue dirigido a las diferentes Áreas de la empresa Acoprohima, para su desarrollo se procedió a determinar 28 factores claves de las diferentes áreas entre los cuales destacan: Area de Produccion, Area de Finanzas , Area de Marketing y atención al cliente, precios, publicidad, entre otros, para ello se determinaron y establecieron dos cuestionarios uno de ellos dirigido al gerente de la empresa **Acoprohima** y el otro dirigido al personal de la empresa cuestionarios que constan los **Anexos** con el propósito de recopilar información clave de cada uno de estos factores.

Los resultados arrojados nos muestran que la empresa cuenta con un número mayor de fortalezas que amenazas, entre las fortalezas más significativas y sobresalientes están: calidad, precios del producto, facilidades de pago que se brindan en la empresa, otra de las fortalezas es la atención del cliente, entre las debilidades más significativas se encuentra la carencia de una planificación estratégica, la ausencia de promociones incentivos de compra, la falta de capacitación al personal.

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

### Determinación de las Fortalezas

**Cuadro N° 32**

Factores	Peso Específico	Calificación de la Respuesta	Peso Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
Buenas relaciones laborales entre el gerente y trabajadores	4	0,07	0,28
Excelente ubicación de la empresa en el mercado	3	0,06	0,18
Precios económicos y competitivos	3	0,06	0,18
Aceptación del producto en el mercado	4	0,07	0,28
Lugar estratégico de la empresa	3	0,06	0,18
Atención y servicio personalizado	3	0,06	0,18
Accesibilidad de comercialización del producto	3	0,06	0,18
Sistema financiero transparente	3	0,06	0,18
Empresa seria y responsable	3	0,06	0,18
Satisfacción del producto por parte de los clientes	3	0,06	0,18
<b>Total</b>		<b>0,62</b>	<b>2</b>

**Fuente:** Factores Internos (Entrevista al gerente y encuesta a los trabajadores)

**Elaboración:** El Autor

## Determinación de las Debilidades

**Cuadro N° 33**

Factores	Peso Específico	Calificación de la Respuesta	Peso Ponderado
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de planes de publicidad y promociones	2	0,07	0,14
El jefe de personal no tiene conocimientos en administración de empresas	1	0,06	0,06
No cuenta con manuales administrativos en su estructura organizativa funcional	2	0,07	0,14
No cuenta con misión y visión de la empresa	1	0,06	0,06
Falta de programas de motivación e incentivos al personal	1	0,06	0,06
No posee en la actualidad con un plan estratégico	1	0,06	0,06
No realiza capacitación al personal		<b>0,38</b>	<b>0,52</b>

**Fuente:** Factores Internos (Entrevista al gerente y encuesta a los trabajadores)

**Elaboración:** El Autor

**Análisis:** Una vez definidos los factores internos, se puede concluir que la empresa tiene problemas internos, por lo que es importante actualizar manuales administrativos para evitar problemas entre el personal por ejercer duplicidad de funciones, también sería importante crear planes de publicidad, y desarrollar un plan estratégico que le permita incrementar el posicionamiento y acaparar mayor número de clientes. En la medida que se contrarresten oportunamente las debilidades se potencializarán las fortalezas en beneficio de la empresa.

La matriz en el factor de las fortalezas tiene un resultado en la calificación de la respuesta de 0,62 y el peso ponderado de 2; en el factor de las debilidades tiene una calificación de 0,38 y la ponderación de 0,52 dando un total de 2,52 en los factores internos.

## **ANÁLISIS FODA DE LA ASOCIACION ACOPROHIMA.**

El análisis FODA, es un instrumento que ayuda a representar y esquematizar en términos operables y sintéticos un cuadro de situación que, por lo general, tiende a ser infinitamente complejo. En otras palabras, la realidad empresarial está conformada por innumerables variables, que interactúan entre sí y se retroalimentan mutuamente en forma permanente.

Para la construcción y análisis de la matriz FODA, se optó por dividir al aspecto situacional en dos partes que son:

**Primero:** se consideró las oportunidades y amenazas (medio externo) más importantes, se les une de acuerdo a características de similitud, se les atribuye ponderaciones y se construye las matrices de calificación las variables Pestec más importantes y de acorde a las actividades que realiza la empresa. Es necesario además otorgar una calificación a cada uno de los factores clave.

**Segundo:** se consideró las fortalezas y debilidades medio-interno; se buscó características de similitud o pertinencia, a las cuales se las denominado como “Factores Relevantes o Claves”.

Con la información recopilada, a través del análisis externo PESTEC, permitió una exhaustiva revisión con sentido estratégico de cada una de las

variables externas, a través de la revisión de las variables se realizó la matriz EFE para determinar las oportunidades y amenazas que se dan en el entorno de la empresa.

En el Análisis Interno se realizó un diagnóstico situacional de la empresa en las diferentes áreas de trabajo de la empresa, identificando los factores internos, que consiste en una evaluación orientada a identificar las fortalezas y debilidades que posee esta, para la cual se realizó la matriz EFI.

Una vez concluido este análisis se dispone de ideas suficientemente adecuadas de las capacidades que se tiene para enfrentar el entorno que le rodea y las condiciones futuras.



## MATRIZ FODA ACTUAL DE LA ASOCIACION ACOPROHIMA.

**Cuadro N° 34**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buenas relaciones laborales entre el gerente y trabajadores</li> <li>2. Excelente ubicación de la empresa en el mercado</li> <li>3. Precios económicos y competitivos</li> <li>4. Lugar estratégico de la empresa</li> <li>5. Aceptación del producto en el mercado</li> <li>6. Accesibilidad de exportación del producto hacia el Perú</li> <li>7. Atención y servicio personalizado</li> <li>8. Sistema financiero transparente</li> <li>9. Satisfacción del producto por parte de los clientes</li> <li>10. Empresa seria y responsable</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No realiza capacitación al personal</li> <li>2. No posee en la actualidad con un plan estratégico</li> <li>3. Falta de programas de motivación e incentivos al personal</li> <li>4. No cuenta con misión y visión de la empresa</li> <li>5. El Administrador no tiene conocimientos en administración de empresas</li> <li>6. Falta de planes de publicidad y promociones</li> <li>7. No cuenta con manuales administrativos en su estructura organizativa funcional</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de publicidad y aumento de clientes</li> <li>2. Existencia de personal capacitado</li> <li>3. Implementar el manual administrativo</li> <li>4. Existencia de centros de capacitación y formación</li> <li>5. Contar con medios de comunicación con mejor posicionamiento</li> <li>6. Mejorar en la tecnología</li> <li>7. Realizar cursos de capacitación de proceso y control de calidad del camarón.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Políticas promocionales por parte de la competencia</li> <li>2. Constante calificación de mano de obra calificada</li> <li>3. Creación de nuevas empresas similares</li> <li>4. Aplicación de nuevos impuestos al comercio por parte del gobierno</li> <li>5. Competencia desleal</li> <li>7. Inestabilidad política y económica de la región</li> <li>8. No cuenta con tecnología de punta</li> <li>9. La competencia cuenta con planes de publicidad, capacitación y promociones</li> </ol>

**Fuente:** Análisis Externo (EFE) e Interno (EFI)

**Elaboración:** El Autor

**Análisis:** Se puede concluir que la empresa tiene problemas internos, por lo que es importante actualizar manuales administrativos para evitar problemas entre el personal por ejercer duplicidad de funciones, también sería importante crear planes de publicidad, y desarrollar un plan estratégico que le permita incrementar el posicionamiento y acaparar mayor número de clientes.

En la medida que se contrarresten oportunamente las debilidades se potencializarán las fortalezas en beneficio de la empresa.

**MATRIZ DE ALTO IMPACTO FODA**  
**Cuadro Nº 35**

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de publicidad y aumento de clientes</li> <li>2. Existencia de personal capacitado</li> <li>3. Implementar el manual administrativo</li> <li>4. Existencia de centros de capacitación y formación</li> <li>5. Contar con medios de comunicación con mejor posicionamiento</li> <li>6. Mejorar en la tecnología</li> <li>7. Realizar cursos de proceso y control de calidad del camarón</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Políticas promocionales por parte de la competencia</li> <li>2. Constante calificación de mano de obra calificada</li> <li>3. Creación de nuevas empresas similares</li> <li>4. Aplicación de nuevos impuestos al comercio por parte del gobierno</li> <li>5. Competencia desleal</li> <li>6. La competencia posee mejores remuneraciones para los trabajadores</li> <li>7. Inestabilidad política y económica de la región</li> <li>8. No cuenta con tecnología de punta</li> <li>9. La competencia cuenta con planes de publicidad, capacitación y promociones.</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buenas relaciones laborales entre el gerente y trabajadores</li> <li>2. Excelente ubicación de la empresa en el mercado</li> <li>3. Precios económicos y competitivos</li> <li>4. Lugar estratégico de la empresa</li> <li>5. Aceptación del producto en el mercado</li> <li>6. Accesibilidad de exportación del producto</li> <li>7. Atención y servicio personalizado</li> <li>8. Sistema financiero transparente</li> <li>9. Satisfacción del producto por parte de los clientes</li> <li>10. Empresa seria y responsable</li> </ol>	<p><b>f.5 – o.1</b> Efectuar un plan de publicidad a través de los diferentes medios de comunicación, con la finalidad de dar a conocer los servicios que ofrece la empresa y así mejorar la aceptación por parte de sus usuarios.</p> <p><b>f.5 – o.7</b> Realizar un curso donde se dé a conocer como es el proceso de sembrado, cosecha, descabezado y exportación del camarón ecuatoriano, para que la Empresa tenga Más Aceptación en el Mercado.</p>	<p><b>f.1 – a.9</b> Efectuar un plan de capacitación al personal, con el objeto de mejorar las relaciones empresariales.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No realiza capacitación al personal</li> <li>3. Falta de programas de motivación e incentivos al personal</li> <li>4. No cuenta con misión y visión de la empresa</li> <li>5. El gerente no tiene conocimientos en administración de empresas</li> <li>6. Falta de planes de publicidad y promociones</li> <li>7. No cuenta con manuales administrativos en su estructura organizativa funcional</li> </ol>	<p><b>d.7 – o.3</b> Diseñar y construir la filosofía empresarial y la estructura administrativa en la empresa, para volverla más eficiente en su gestión y servicio al cliente.</p>	<p><b>d.6 – a.1</b> Efectuar un plan de promociones a los clientes que adquieren los productos de la empresa para incrementar las ventas</p>

## **OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

### **Planteamiento de los objetivos estratégicos**

En la presente investigación realizada en la Asociación Acoprohima. de la ciudad de Huaquillas, después del análisis de la matriz FODA se utiliza los objetivos estratégicos en el diseño y aplicación de estrategias.

#### **1. Objetivo Estratégico**

Diseñar y construir la filosofía empresarial y la estructura administrativa de la empresa.

#### **2. Objetivo Estratégico**

Efectuar un plan de capacitación al personal, con el objeto de mejorar las relaciones empresariales

#### **3. Objetivo Estratégico**

Elaborar un plan de publicidad a través de los diferentes medios de comunicación, con la finalidad de dar a conocer el Producto y los servicios que ofrece la empresa y así mejorar la aceptación por parte de sus usuarios

#### **4. Objetivo Estratégico**

Efectuar un plan de promociones a los clientes que adquieren los productos de la empresa para incrementar las ventas

## g. DISCUSIÓN

### PROPUESTA DE LOS OBJETIVOS PARA LA EMPRESA ACOPROHIMA

**Cuadro N° 36**

N°	DESCRIPCIÓN
<b>Objetivo N° 1</b>	Diseñar y construir la filosofía empresarial y la estructura administrativa de la empresa.
<b>Objetivo N° 2</b>	Efectuar un plan de capacitación al personal, con el objeto de mejorar las relaciones empresariales
<b>Objetivo N° 3</b>	Elaborar un plan de publicidad a través de los diferentes medios de comunicación, con la finalidad de dar a conocer el Producto y los servicios que ofrece la empresa y así mejorar la aceptación por parte de sus usuarios
<b>Objetivo N° 4</b>	Efectuar un plan de promociones a los clientes que adquieren los productos de la empresa para incrementar las ventas

**Elaboración:** El Autor

## **OBJETIVO N° 1**

### **DISEÑAR Y CONSTRUIR LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL Y LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA.**

#### **Problema**

Actualmente la empresa no cuenta con una estructura administrativa razón por la cual el personal no tiene un buen desempeño en el desarrollo de sus actividades, para de esta manera poder brindar un mejor servicio a sus usuarios.

#### **Meta**

Para el año 2017, Reflejar la estructura orgánica con la descripción de las áreas que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y socialización del mismo.

#### **Estrategias**

Dar a conocer la estructura de la empresa a través de la exhibición gráfica en marcos publicitarios dentro de la compañía

#### **Tácticas**

Ubicar el marco de la estructura en la sala de reuniones de tal forma que al ingresar a la empresa sea visible para los socios y clientes.

#### **Presupuesto**

El presupuesto será financiado totalmente por la empresa

#### **Financiamiento**

Es de \$850

#### **Responsable**

Gerente de la empresa

**Cuadro N° 41**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total</b>
1	Definir la estructura posicional y funcional	\$ 570,00	\$ 570,00
1	Definir manual de funciones en función de los organigramas	\$ 280,00	\$ 280,00
<b>Total</b>			<b>\$850,00</b>

**Elaboración:** El Autor

**Matriz N° 1: Diseñar y Construir la Filosofía Empresarial y la Estructura Administrativa en la Empresa.**

<b>Ojetivo Operativo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>
Dar a conocer la misión, visión y estructura de la empresa a través de la exhibición gráfica en marcos publicitarios dentro de la compañía.	Resultados Obtenidos	Al finalizar Enero del 2016, Reflejar la estructura orgánica con la descripción de las áreas que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y socialización del mismo.	Ubicar el marco de la estructura en la sala de reuniones de tal forma que al ingresar a la empresa sea visible para los socios y clientes.	Gerente de la empresa	El costo es de \$ 850 dólares

**Elaboración:** El Auto



## FILOSOFIA EMPRESARIAL

Dentro de la filosofía empresarial proponemos un mejor diseño de: la misión, visión, valores, principios y objetivos para la empresa **Acoprohima**. Esperando que el mismo sea de interés y contribuya al desarrollo empresarial y al bienestar de la empresa mencionada, y del público en general.

### Matriz para la Elaboración de la Visión

**Cuadro N° 36**

¿Qué somos y que queremos o deseamos en el futuro?	¿Qué necesidades se requieren satisfacer?	Personas o grupos que se beneficiaran	Bienes y/o servicios a ofrecer	¿Cómo se va a ofrecer el bien o servicio?	¿Qué somos y que queremos o deseamos en el futuro?
La empresa es llegar hacer líder en el mercado	Satisfacer las necesidades de nuestros clientes	Serán las personas quienes utilicen nuestro servicios y adquieren nuestro producto	Servicios de exportación	Ofreciendo los servicios seguros para los clientes.	Posicionando nuestro producto en los mercados más competitivos del mundo.

**Elaboración:** El Autor

### Visión Propuesta

#### **Visión**

*"Ser una empresa líder en la comercialización de Camarón, posicionando nuestro producto en los mercados más competitivos a nivel nacional e Internacional.*

## Matriz para la Elaboración de la Misión

Cuadro N° 37

¿Qué somos como organización?	Su base o fundamento político o filosófico	El propósito o finalidad mayor	Estrategias de la empresa	Área o campo de acción	Grupos sociales o usuarios del producto y/o servicio
Ser una empresa con altos valores morales	Es una empresa creada para satisfacer las necesidades de los clientes en general	Ofrecer buenos servicios	Tener comprometido al talento humano con la empresa para que se ofrezca un servicio de calidad	En todo el país	Clientes de todos los lugares que deseen utilizar nuestro servicio y comprar nuestro producto

Elaboración: El Autor

### Misión Propuesta

#### Misión

*"Ser una empresa con altos valores morales donde nuestra principal misión es entregar al consumidor un camarón de primera calidad que satisfaga los paladares más exigentes"*

## **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

La Estructura Orgánica, estará integrado por los siguientes niveles jerárquicos:

**Nivel Ejecutivo:** Está integrado por el Gerente

**Nivel Asesor:** Este nivel está constituido por un asesor jurídico de carácter temporal, que presta sus servicios en la empresa, asesorando legalmente y sugiriendo con correctivos apegados a la Ley.

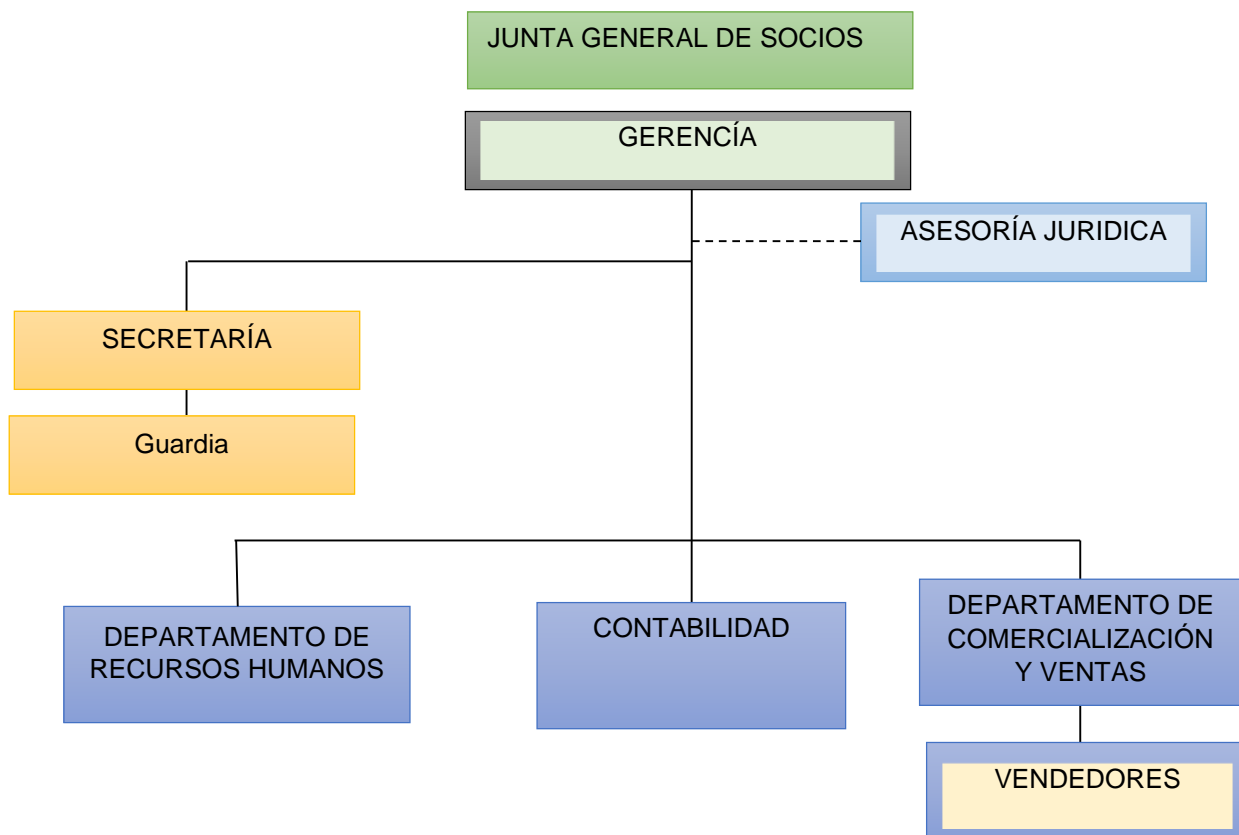
**Nivel Auxiliar o Apoyo:** Este nivel está integrado por la secretaria, conserje, que presta su servicio como apoyo a toda la empresa.

**Nivel Operativo:** Este nivel está integrado por los siguientes departamentos: el departamento de contabilidad el mismo que maneja personal como: contadora, cajera; el departamento de recursos humanos supervisa a todo el personal de la empresa y el departamento de comercialización y venta son donde están los vendedores.

## **LOS ORGANIGRAMAS**

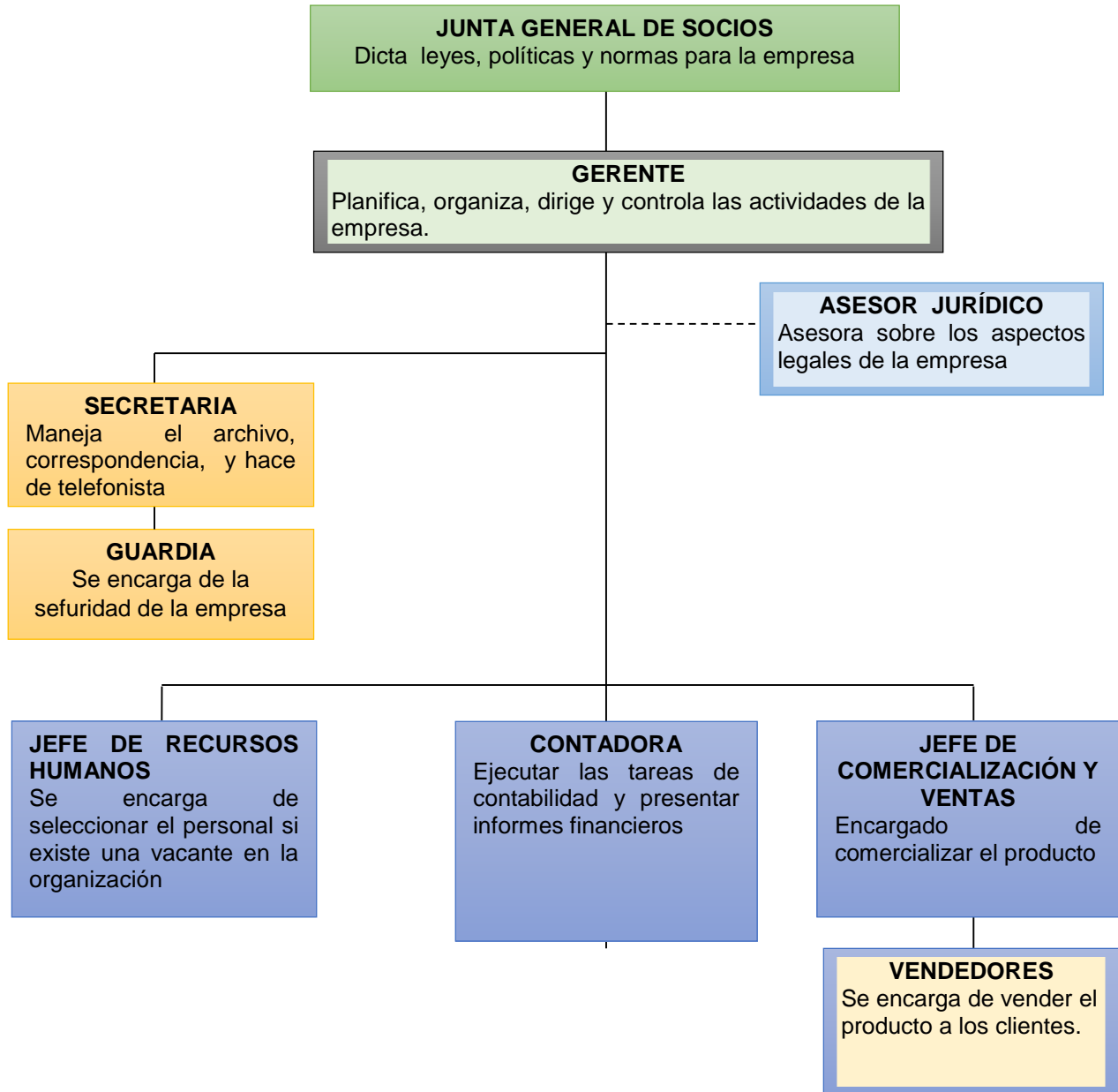
Estos esencialmente se representan en forma gráfica, su organización y estructura de la empresa, mostrando las interrelaciones, funciones, niveles jerárquicos y autoridad. Así mismo el organigrama representa la estructura planificada y sintetizada con el objetivo de alcanzar los fines empresariales.


## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL





- NIVEL LEGISLATIVO 
- NIVEL EJECUTIVO 
- NIVEL ASESOR 
- NIVEL AUXILIAR 
- NIVEL OPERATIVO 

## ORGANIGRAMA FUNCIONAL




<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>FECHA DE APROBACIÓN:</b> 20 Julio del 2015	<b>CÓDIGO:</b> 001	<b>APROBADO POR LA JUNTA GENERAL</b>
<b>ÁREA</b>	GERENCIA	
<b>CARGO</b>	GERENTE	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	JUNTA GENERAL	
<b>NATURALEZA DE PUESTO</b>		
<p>EL Gerente será designado por la Junta General de Accionistas, durara dos años en sus funciones, pueden ser relegidos por una sola vez, inmediatamente y pasado un periodo, y luego de esto se aplicará lo que dice el reglamento y permanecerá en el cargo hasta ser legalmente remplazado, y puede o no ser accionista. El Gerente es el administrador o representante legal, judicial y extrajudicial de la empresa.</p>		
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar legal, judicial y extrajudicial a la compañía</li> <li>• Planificar, gestionar, coordinar, ejecutar, dirigir y controlar las actividades de la compañía</li> <li>• Conducir la gestión de los negocios sociales y la marcha administrativa de la compañía</li> <li>• Dirigir la gestión económica y financiera de la Compañía</li> <li>• Realizar los pagos por concepto de gastos administrativos de la compañía</li> <li>• Suscribir conjuntamente con el Gerente en la apertura de cuentas en entidades financieras</li> <li>• En caso de falta temporal o definitiva del Gerente , deberá remplazarlo con todas las atribuciones y no perderá las suyas, durara el remplazo mientras dure la ausencia del titular o hasta que la Junta General de Accionistas designe al sucesor y se haya inscrito su nombramiento,: y</li> <li>• Y todas las señaladas en la presente Ley de Compañías, las resoluciones de la Junta General de Accionistas y del Directorio.</li> </ul>		
<b>REQUISITOS</b>		
<p><b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS:</b> Legislación vigente sobre compañías, Formulación de proyectos, Relaciones humanas, Sistemas informáticos</p> <p><b>EDUCACIÓN:</b> Ing. Administrador de Empresas o afines</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b> 2 años como profesional o 1 año Haberse desempeñado en funciones similares</p>		


<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>FECHA DE APROBACIÓN:</b> 20 Julio del 2015	CÓDIGO: 002	APROBADO POR LA JUNTA GENERAL
ÁREA	ASESORÍA JURÍDICA	
CARGO	ASESOR JURÍDICO	
JEFE INMEDIATO	GERENTE	
<b>NATURALEZA DE PUESTO</b>		
Realiza los aspectos legales y jurídicos de compañía.		
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza contratos legales.</li> <li>• En caso de existir alguna demanda legal que perjudique a la compañía el asesor se encarga de resolver los problemas de la mejor manera.</li> <li>• Asesor en todo lo relacionado con situaciones legales que se presenten.</li> <li>• Defiende los casos económicos y financieros.</li> <li>• Ejercer la representación legal judicial y extrajudicial de la compañía.</li> </ul>		
<b>REQUISITOS</b>		
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS:</b> Actualización de conocimientos de código de trabajo y leyes.		
<b>EDUCACIÓN:</b> Título de doctor en jurisprudencia o afines		
<b>EXPERIENCIA:</b> 2 años como profesional o 1 año Haberse desempeñado en funciones similares		


<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>FECHA DE APROBACIÓN:</b> 20 Julio del 2015	CÓDIGO: 003	APROBADO POR LA JUNTA GENERAL
ÁREA	SECRETARIA	
CARGO	SECRETARIA	
JEFE INMEDIATO	GERENTE	
<b>NATURALEZA DE PUESTO</b>		
Tiene como labor primordial la atención a los accionistas y clientes de la compañía además de organizar las diferentes actividades de la empresa, responderá por lo equipos que estén a su cargo hasta por un valor de mil dólares.		
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar, distribuir y archivar la correspondencia</li> <li>• Elaborar y presentar los documentos que requieran los accionistas.</li> <li>• Preparar los informes del área a su cargo y la Gerencia.</li> <li>• Proporcionar la documentación para la firma los contratos con empresas del sector público y privado.</li> <li>• Recibir y tramitar las facturas y ejercer el control de la labor de mensajería.</li> <li>• Apoyar la legalización del ingreso de los accionistas.</li> <li>• Tramitar y controlar los documentos para lo correspondiente a la nómina, de la seguridad social.</li> <li>• Revisar y tramitar el pago de la nómina junto con el pago de la seguridad social.</li> <li>• Las demás que le asigne el Gerente</li> </ul>		
<b>REQUISITOS</b>		
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS:</b> Administración de documentos, Relaciones humanas, Sistemas informáticos		
<b>EDUCACIÓN:</b> Secretaria Ejecutiva o carreras afines		
<b>EXPERIENCIA:</b> 2 años como profesional o 1 año Haberse desempeñado en funciones similares		



<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>FECHA DE APROBACIÓN:</b> 20 Julio del 2015	CÓDIGO: 004	APROBADO POR LA JUNTA GENERAL
ÁREA	AUXILIAR	
CARGO	GUARDIA	
JEFE INMEDIATO	GERENTE	
<b>NATURALEZA DE PUESTO</b>		
Velar por la seguridad institucional ejecutando las tareas de guardia. Puesto de Trabajo de las diferentes secciones, bienes y equipos de oficina en general.		
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar tareas de control al ingreso del personal a laborar en la empresa.</li> <li>• Brindar seguridad a los Directivos y administrativos de la empresa</li> </ul>		
<b>REQUISITOS</b>		
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS:</b> Responsable por equipos de seguridad entregados para la ejecución de su trabajo.		
<b>EDUCACIÓN:</b> Bachiller		
<b>EXPERIENCIA:</b> 1 año en funciones similares		

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>FECHA DE APROBACIÓN:</b> 20 Julio del 2015	<b>CÓDIGO:</b> 005	<b>APROBADO POR LA JUNTA GENERAL</b>
<b>ÁREA</b>		CONTADORA
<b>CARGO</b>		CONTADORA
<b>JEFE INMEDIATO</b>		GERENTE
<b>NATURALEZA DE PUESTO</b>		
Requiere de gran responsabilidad y conocimiento de normas y procedimientos contables que llevara la empresa, responderá por equipos a su cargo.		
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener organizada la contabilidad de la empresa de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.</li> <li>• Registrar y supervisar las operaciones de la empresa y efectuar el análisis de las cuentas correspondientes.</li> <li>• Preparar trimestralmente los estados financieros para aprobación del Gerente, así mismos elaborar los estados financieros anuales para presentación a la Asamblea General.</li> <li>• Elaborar las declaraciones tributarias y gestionar su pago oportuno y archivo.</li> <li>• Elaborar las correspondientes liquidaciones de contratos, según instrucciones de la Gerencia o vigencia de los contratos.</li> <li>• Apoyar al Gerente en la elaboración del proyecto de presupuesto anual.</li> <li>• Hacer y velar por el pago oportuno y cuando sea necesario de la provisiones, amortizaciones, depreciaciones y rendimientos financieros.</li> <li>• Controlar la radicación y codificación de facturas de proveedores y demás cuentas por pagar a nombre de la empresa.</li> <li>• Administrar el programa sistematizado de contabilidad de tal forma que todo asiento contable quede debidamente controlado.</li> <li>• Las demás que le asigne el Gerente</li> </ul>		
<b>REQUISITOS</b>		
<p><b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS:</b> Es responsable por la confidencialidad de la información que maneja por el adecuado manejo de la documentación contables y equipos a su cargo.</p> <p><b>EDUCACIÓN:</b> Contadora pública y estar legalmente registrado en el Colegio de contadores o carreras afines.</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b> 2 años en funciones similares</p>		

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>FECHA DE APROBACIÓN:</b> 20 Julio del 2015	CÓDIGO: 007	APROBADO POR LA JUNTA GENERAL
ÁREA	OPERATIVO	
CARGO	OBREROS	
JEFE INMEDIATO	GERENTE	
<b>NATURALEZA DE PUESTO</b>		
Realiza la elaboración del producto en la empresa para su posterior comercialización.		
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el responsable de los materiales y herramientas que se empleen en la ejecución de las actividades.</li> <li>• Se encargan de la actividad productiva de la empresa, aplicando técnicas adecuadas y modernas para la realización del producto.</li> <li>• Realizar todas las actividades inherentes a la producción.</li> <li>• Informa de todas las actividades realizadas y de los inconvenientes encontrados a su inmediato superior.</li> </ul>		
<b>REQUISITOS</b>		
<b>EDUCACIÓN:</b> Bachiller en cualquier especialidad o fines		
<b>EXPERIENCIA:</b> 1 años en funciones similares		

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>FECHA DE APROBACIÓN:</b> 20 Julio del 2015	<b>CÓDIGO:</b> 008	<b>APROBADO POR LA JUNTA GENERAL</b>
<b>ÁREA</b>	OPERATIVO	
<b>CARGO</b>	VENEDORES	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	GERENTE	
<b>NATURALEZA DE PUESTO</b>		
El vendedor profesional, satisface las necesidades de su cliente al 100%, aplica sus objetivos de ventas y se da tiempo para aprender de sus errores.		
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosperar nuevos clientes</li> <li>• Mantener y retener a los clientes</li> <li>• Incrementar las compras de los clientes actuales.</li> <li>• Administrar eficientemente su cartera de clientes.</li> </ul>		
<b>REQUISITOS</b>		
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS:</b> Relaciones Humanas, atención al cliente.		
<b>EDUCACIÓN:</b> Bachiller en cualquier especialidad o fines		
<b>EXPERIENCIA:</b> 1 años en funciones similares		

## **OBJETIVO Nº 2**

**EFFECTUAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL, CON EL OBJETO DE MEJORAR LAS RELACIONES EMPRESARIALES.**

### **Problema**

La falta de planes de capacitación en la empresa no ha permitido que el personal desarrolle de una mejor manera las actividades encomendadas a cada uno de ellos en sus puestos de trabajo.

### **Meta**

Lograr que la empresa tenga una mayor eficiencia en el trato a los usuarios como a los socios de la empresa por parte de los empleados.

### **Política**

Para el año 2017. Se logrará mejorar el trato por parte de los empleados a los usuarios y socios de la empresa.

### **Estrategias**

Para cumplir con este cometido se realizará planes de capacidad para la empresa, a fin de garantizar el buen trato de los empleados a los usuarios.

### **TÁCTICAS.**

- Brindar capacitación a los empleados de la empresa
- Los cursos de capacitación se llevaran a cabo los días sabados y domingos, con la finalidad de no irrumpir el horario de trabajo previsto.
- Respetar el cronograma para que no existan ningún tipo de errores y se aproveche al máximo la capacitación.

- Realizar convenios
- Contratar capacitadores de SECAP

### **LÍNEAS DE ACCIÓN.**

- La empresa ACOPROHIMA realizará las gestiones necesarias para tener conferencista del **SECAP**
- Reconocidos por su efectividad en el programa de capacitación de atención al cliente y por otro lado con conocimientos en capacitación procesos de descabezado y control de calidad del camarón.
- Se hará la entrega respectiva de trípticos, donde se indique la programación planificada.
- Entrega del material didáctico adecuado para el personal de la empresa

### **ACTIVIDAD A REALIZARSE:**

#### **TEMAS A TRATAR EN LA CAPACITACION DE SECAP**

- Gestion Empresarial
- Contabilidad
- Ventas
- Seguridad
- Calidad y Excelencia en Procesos de Descabezado y Control de Calidad del Camarón
- Técnicas de Atención al Cliente

**RESPONSABLE:**

Gerente de la Empresa

Ing. Marco Abrigo

**Tiempo:**

1 año

**Financiamiento**

El financiamiento del presente objetivo correrá a cargo de la empresa

**Costo**

El costo del presente objetivo asciende a \$1300.00dólares.

**Matriz: 2:** Efectuar un Plan de Capacitación al Personal, con el Objeto de Mejorar las Relaciones Empresariales.

<b>Problema</b>	<b>Meta</b>	<b>Política</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Financiamiento</b>	<b>Responsables</b>
La falta de planes de capacitación en la empresa no ha permitido que el personal desarrolle de una mejor manera las actividades encomendadas a cada uno de ellos en sus puestos de trabajo.	Lograr que la empresa tenga una mayor eficiencia en el trato a los usuarios como a los socios de la empresa por parte de los empleados.	Se logrará mejorar el trato por parte de los empleados a los usuarios y socios de la empresa.	Para cumplir con este cometido se realizará planes de capacidad para la empresa, a fin de garantizar el buen trato de los empleados a los usuarios.	- Mejorar el trato que ofrecen los empleados a la ciudadanía y socios de la empresa a través de la mejora en el trato.  - Realizar planes de Capacitación a largo plazo.	El financiamiento del presente objetivo correrá a cargo de la empresa.  <b>COSTO</b>  El costo del presente objetivo asciende a \$1300.00 dólares.	Los responsables del presente Objetivo serán el gerente de la empresa.



**Cuadro N° 42**

**PRESUPUESTO PARA CAPACITACIÓN**

<b>Temática</b>	<b>Participantes</b>	<b>Tiempo/ horario</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
Gestión Empresarial	Gerente	13H00 – 15:00 4 días (8horas)	\$ 30.00	\$ 120.00
Atención y Servicio al cliente	Servicio y Atención al cliente (1)	8H00 – 10H00 8 días (30 horas)	\$ 35.00	\$280.00
Seguridad	Guardia (1)	7H00 – 9H00 5 días (10 horas)	\$ 40.00	\$ 200.00
Contabilidad	Secretaria	8H00 – 12H00 10 días (40 horas)	\$ 45.00	\$450.00
Ventas	Vendedor	7H00 – 9H00 3 días (10 horas)	\$ 25	\$75
Proceso y control de calidad de camarón	Obreros	7H00 – 9H00 5 días (10 horas)	\$35	\$175
<b>Total</b>				<b>\$ 1300.00</b>

**Fuente.** SECAP

**Elaboración:** El Autor

### **OBJETIVO N° 3**

**ELABORAR UN PLAN DE PUBLICIDAD A TRAVÉS DE LOS DIFERENTES MEDIOS DE COMUNICACIÓN, CON LA FINALIDAD DE DAR A CONOCER EL PRODUCTO Y SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA Y ASÍ MEJORAR LA ACEPTACIÓN POR PARTE DE SUS USUARIOS.**

#### **Meta**

Para el año 2018 Alcanzar el reconocimiento Institucional por parte de los clientes en la ciudad de Huaquillas por la nueva imagen alcanzada institucionalmente.

#### **Objetivo**

Reconocimiento Institucional en la ciudad.

Incremento de la cartera de clientes naturales, corporativos y comerciales.

#### **Estrategia**

Realizar un convenio con el principal medio de comunicación con que cuenta la ciudad, por su cobertura y veracidad. Elaboración de afiches publicitarios y hojas volantes para dar a conocer el producto que ofrece la empresa

#### **Tácticas**

Colocación de afiches y hojas volantes en lugares estratégicos de la ciudad.

Difusión escrita (1 año)

#### **Actividades**

Convenios – Reuniones – Contratos - Distribución de material en el punto de venta.

#### **Responsable**

Gerente de la empresa

#### **Presupuesto**

886,92

Cuadro N° 39

**Presupuesto para la Publicidad**

<b>Alternativa</b>	<b>Costo Semanal</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Costo Anual</b>
Convenio en la Radio (1 año)	7	28	336
Contratos periódico	6,25	25	300
Contrato de Afiches	3,21	12,83	153,96
Contratos hojas volantes	2,02	8,08	96,96
<b>Total</b>	<b>25,98</b>	<b>103,92</b>	<b>886,92</b>

Elaboración: El Autor

**PUBLICIDAD RADIAL PARA LA EMPRESA**

**“ACOPROHIMA”**



Cansado de no saber a dónde adquirir un Camarón fresco económico y de calidad.

**¡TRANQUILO!**

“Acoprohima” Pone a tu disposición Camaron fresco económico de calidad de varios portes y precios, Camaron con cabeza y sin cabeza, la misma que vende su producto nivel local nacional e internacional y con unos descuentos que no podrás resistir, donde la atención al cliente y los precios bajos son nuestro principal objetivo.

No lo pienses más y visítanos en nuestro local ubicado en el Barrio Puerto Hualtaco; en la Av Hualtaco y Callejon/SN

Contáctanos a los teléfonos 2510596

Email. [acoprohima@hotmail.com](mailto:acoprohima@hotmail.com)

Estaremos gustosos de atenderte

Y RECUERDA..... ¡CUANDO SE TRATA DE ADQUIRIR UN EXQUISITO CAMARON DE CALIDAD POR EXIGENCIA DEL PALADAR O ALIMENTACION, O NEGOCIOS "ACOPROHIMA" DEBES VISITAR!

#### DISEÑO DE LAS HOJAS VOLANTES



**EMPRESA  
PROCESADORA  
COMERCIALIZADORA DE  
CAMARON**

***OFRECE A SUS CLIENTES:***

- Camarón con cabeza
- Camarón sin cabeza

***HORARIO DE ATENCIÓN:***

Lunes a Viernes de 09h00 a 18h00  
Sábados de 09h00 a 13h00

---

***EMPRESA "ACOPROHIMA"***  
BARRIO PUERTO HUALTACO  
Telfs: 2510596

**Matriz Nº 3:** Elaborar un Plan De Publicidad a Través de los Diferentes Medios de Comunicación, con la Finalidad de dar a Conocer los Servicios que Ofrece la Empresa y así Mejorar la Aceptación por Parte de sus Usuarios.

**Elaboración:** El Autor

<b>Meta</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Actividades</b>
Para el año 2018. Alcanzar el reconocimiento Institucional por parte de los clientes en la Provincia y el País por la nueva imagen alcanzada institucionalmente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento Institucional en la ciudad.</li> <li>• Incremento de la cartera de clientes naturales, corporativos y comerciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un convenio con el principal medio de comunicación con que cuenta la ciudad, por su cobertura y veracidad.</li> <li>• Elaboración de afiches publicitarios y hojas volantes para dar a conocer los servicios que ofrece la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocación de afiches y hojas volantes en lugares estratégicos de la ciudad.</li> <li>• Difusión escrita (1 año)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios</li> <li>• Reuniones</li> <li>• Contratos</li> <li>• Distribución de material en el punto de venta.</li> </ul>
<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>		
• Gerente de la empresa	Un año	Es de \$ 886,92 dólares		

## **OBJETIVO N° 4**

### **EFFECTUAR UN PLAN DE PROMOCIONES A LOS CLIENTES QUE ADQUIEREN LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA PARA INCREMENTAR LAS VENTAS**

#### **Problema**

La falta de un programa de promociones no ha permitido que se estimule a los usuarios, para de esta forma incrementar la cobertura y posicionamiento en la empresa.

#### **Meta**

Llegar con nuestros productos a más usuarios tanto a nivel local como nacional e internacional, e incrementar el posicionamiento en el mercado.

#### **Políticas**

Las promociones serán diseñadas de forma clara y precisa de manera que se simplifique su ejecución, será aplicado en forma permanente.

#### **Estrategias**

Ofrecer buenas promociones a los clientes quienes adquieren los productos así se sienta satisfechos por el buen servicio que ofrece la empresa.

#### **Tácticas**

- La promociones durará todo el año 2017
- Se adiestrará a todo el personal para que conozca a la empresa.
- Disminuir en un 2% la tarifa normal del precio del producto
- Además se dará promociones a los usuarios como: gorras con su respectivo logotipo, llaveros, calendarios

#### **Presupuesto**

El presupuesto para este objetivo es de \$ 975.00 dólares

## Presupuesto para Plan Promocional

### Cuadro N° 40

Objeto	Cantidad	Valor unitario	Total
Gorras (con logotipo)	500	\$ 1,00	\$ 500.00
Llaveros (con logotipo)	700	\$ 0,25	\$ 175.00
Esferos	600	\$ 0,50	\$ 300.00
<b>Total</b>			<b>\$975.00</b>

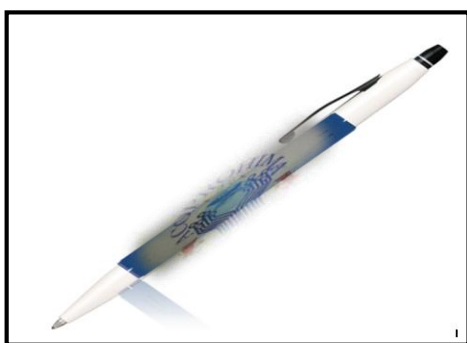
Elaboración: El Autor

### MODELOS DE LAS GORRAS



*Fuente: Investigación Directa*  
*Elaboración: El autor*

### MODELOS DE LOS ESFEROS



*Fuente: Investigación Directa*  
*Elaboración: El autor*

### MODELOS DE LOS LLAVEROS



*Fuente: Investigación Directa*  
*Elaboración: El autor*

**Matriz Nº 5:** Efectuar un Plan de Promociones a los Clientes que Adquieren los Productos de la Empresa para Incrementar las Ventas

<b>Problema</b>	<b>Meta</b>	<b>Políticas</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Financiamiento</b>	<b>Responsable</b>
La falta de un programa de promociones no ha permitido que se estimule a los usuarios, para de esta forma incrementar la cobertura y posicionamiento en la empresa.	Llegar con nuestros productos a más usuarios tanto a nivel nacional e internacional, e incrementar el posicionamiento en el mercado.	Las promociones serán diseñadas de forma clara y precisa de manera que se simplifique su ejecución, será aplicado en forma permanente.	Ofrecer buenas promociones a los clientes quienes adquieren los productos así se sienta satisfechos por el buen servicio que ofrece la empresa.	La promociones durará todo el año 2017 Se adiestrará a todo el personal para que conozca a la empresa. Disminuir en un 2% la tarifa normal del precio del producto Además se dará promociones a los usuarios como: gorras con su respectivo logotipo, llaveros, esferos.	El costo es de \$ 975 dólares	El responsable de velar por el fiel cumplimiento del presente objetivo, será el gerente de la empresa.

**Elaboración:** El Autor



**PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO  
PARA LA ASOCIACION ACOPROHIMA.**

**Cuadro Nº 43**

<b>Nº</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Costo</b>
Objetivo Nº 1	Diseñar y Construir la Filosofía Empresarial y la Estructura Administrativa en la Empresa, para Volverla más Eficiente en su Gestión y Servicio al Cliente.	\$850,00
Objetivo Nº 2	Efectuar un Plan de Capacitación al Personal, con el Objeto de Mejorar las Relaciones Empresariales.	\$1300,00
Objetivo Nº 3	Efectuar un Plan de Publicidad a Través de los Diferentes Medios de Comunicación, con la Finalidad de dar a Conocer los Servicios que Ofrece la Empresa y así Mejorar la Aceptación por Parte de sus Usuarios.	\$886,92
Objetivo Nº 4	Efectuar un Plan de Promociones a los Clientes que Adquieren los Productos de la Empresa para Incrementar las Ventas	\$975,00
	<b>Total</b>	<b>\$4011,92</b>

**Fuente:** cuadro de objetivos estratégicos.

**Elaboración:** El Autor

## **h. CONCLUSIONES**

Al concluir con el presente trabajo de investigación titulado elaboración de un Plan Estratégico para la empresa Acoprohima en la ciudad de Huaquillas, provincia de el Oro, se pudo concluir lo siguiente:

- ❖ Luego de haber realizado el análisis pertinente se pudo conocer que la empresa Acoprohima , no cuenta con un plan estratégico, simplemente las actividades la realiza de acuerdo ala experiencia que tiene en la comercialización de mariscos.
- ❖ La empresa no cuenta con una Filosofía empresarial y estructura administrativa.
- ❖ La empresa no cuenta con capacitación al personal por lo que se propone efectuar un plan de capacitación, con el objeto de mejorar las relaciones empresariales y atención al cliente..
- ❖ La empresa no cuenta con publicidad y promociones por lo que se debería efectuar un plan de publicidad y de promociones a los clientes que adquieren el producto de la empresa para incrementar las ventas y generar mayores ingresos.

- ❖ Con la propuesta de estos objetivos planteados, se espera un mejor rendimiento y compromiso de todos los empleados que componen esta empresa.
  
- ❖ Se pudo determinar que el costo total del plan es de \$4011,92

## **i. RECOMENDACIONES**

Al término del presente trabajo es pertinente presentar algunas recomendaciones que conlleven a fortalecer el accionar de la empresa.

- Se recomienda al gerente implementar el plan estratégico propuesto, previa a una reunión con todo el personal que labora en la misma para su difusión.
- Se recomienda implementar la nueva estructura orgánica propuesta, mejorando así su organización y servicio.
- Se debe realizar una campaña sostenida de publicidad a través de los diferentes medios de comunicación, con la finalidad de lograr un mejor posicionamiento.
- Para que el producto tenga mayor aceptación en el mercado será necesario realizar una buena promoción, a fin de lograr un mejor posicionamiento del producto en el mercado y por ende una mejor imagen a la empresa.
- Con el cumplimiento de los parámetros mencionados, la comercializadora Acoprohima incrementará las ventas permitiéndole obtener mayor permanencia en el mercado, rentabilidad y solvencia de la misma.

- Se recomienda que el presupuesto para el presente plan estratégico el gerente de esta empresa lo incluyan al presupuesto del año 2017 para su ejecución.

## **j. BIBLIOGRAFIA**

### **Libros:**

- ABENDAÑO, Augusto y BENAVIDES, Verónica, Planificación Estratégica, Primera Edición, Quito-Ecuador 2008.
- CALDAS M, Marco Antonio, Planificación Financiera, Primera Edición, Quito-Ecuador 2006.
- Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Joaquín Rodríguez Valencia. Quinta edición 2005
- GOMEZ, Guillermo, Planeación y organización de Empresas, Editorial Mc Graw-Hill Book, Primera Edición, México 2000.
- GUTIERREZ, Abraham, Curso de Elaboración de Tesis y Actividades Académicas, Ediciones Serie Didáctica A.G., Quito-Ecuador 2005.
- Fernando D´Alessio El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia Pearson educación de México S.A de C.V. 2008 Pág. 6--7
- IZQUIERDO, Enrique, Investigación Científica, Quinta Edición, Loja-Ecuador 2000
- OMINTZBERG, Henry, El Proceso Estratégico, Editorial Prentice may, Hispanoamericana, Segunda Edición, México 2000.
- TEAM BUILDERS, Javier Miño. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Edición 2006

### **Sitios Web:**

- [Http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml](http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml)
- <http://josezulaika.wordpress.com/2014/02/10/plan-estrategico-ejemplo-practico/>
- [Http://html.rincondelvago.com/planeacion-estrategica\\_2.html](Http://html.rincondelvago.com/planeacion-estrategica_2.html)
- [Http://es.wikipedia.org/wiki/planificaci%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica](Http://es.wikipedia.org/wiki/planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica)
- [https://www.google.es/?gws\\_rd=ssl#q=huaquillas+el oro](https://www.google.es/?gws_rd=ssl#q=huaquillas+el+oro)
- <http://www.kaosenlared.net/-ecuador-la-historia-oculta-del-camar%C3%B3n>

**k. ANEXOS**

**Anexo 1: Formato de entrevista para el Gerente de la empresa.**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA**  
**ACOPROHIMA**

ESTIMADO ING. MARCO ABRIGO

Reciba un afectuoso saludo, el motivo de la entrevista dirigida a Usted, es con la finalidad de obtener la debida información, la cual me permitirá seguir con la realización del plan estratégico de la empresa Acoprohima, espero toda su colaboración y se digne a facilitar las respuestas con autenticidad a las debidas preguntas.

**1. ¿Cuándo se creó la empresa Acoprohima en la ciudad de Huaquillas y que productos ofrece?**

.....  
.....  
.....

**2. ¿Qué le impulsó a la creación de este tipo de negocio?**

.....  
.....

**3. ¿Considera que la estructura organizacional es la adecuada en la empresa Acoprohima?**

.....  
.....



**4. ¿Con cuántos empleados cuenta actualmente?**

.....  
.....  
.....

**5. ¿Cómo considera usted las relaciones con el personal que trabaja en su empresa?**

.....  
.....  
.....

**6. ¿El personal que labora en su empresa ha recibido algún tipo de capacitación?**

.....  
.....  
.....

**7. ¿El personal que labora en su empresa ha recibido algún tipo de incentivos para realizar de una manera eficiente sus labores?**

.....  
.....

**8. ¿Cómo ha sido la estabilidad de la empresa internamente en los últimos años?**

.....  
.....

**9. ¿Los equipos y maquinas reúnen las condiciones necesarias para su correcto desenvolvimiento en los trabajos?**

.....  
.....  
.....

**10. ¿Cree Ud. que la productividad de la empresa en los últimos años le ha generado mayores utilidades?**

.....  
.....

**11. ¿Cuáles son los horarios de atención establecidos para sus clientes**

.....  
.....

**12. ¿Cuáles son las políticas de precios que aplica la empresa?**

.....  
.....

**13. ¿Realiza usted algún tipo de publicidad, o promoción en su empresa?**

.....  
.....

**14. ¿Cuáles son los atributos de canalización y las motivaciones para canalizar el producto de la empresa?**

.....  
.....

**15. ¿Cuando hay reclamos por parte de los clientes, ¿Cómo se resuelven?**

.....  
.....

**16. ¿Cómo reacciona Ud. ante la amenaza competitiva?**

.....  
.....

**17. ¿Qué atributos/beneficios del producto le diferencian de la competencia?**

.....  
.....

**18. ¿Cuáles son las participaciones actuales en el mercado de la empresa Acoprohima?**

.....  
.....

**19. ¿Ha pensado en segmentar nuevos nichos de mercado?**

.....  
.....  
.....

**20. ¿Como Gerente-propietaria de Acoprohima ha pensado en la expansión de la línea de producto?**

.....  
.....  
.....

**21. ¿La imagen de la empresa ha influido en el aumento o disminución de las ventas?**

.....  
.....  
.....

**22. ¿Qué importancia tiene el empaque?**

.....  
.....  
.....

**23. ¿La empresa Acoprohima cuenta con una visión y misión?**

.....  
.....  
.....

**24. ¿La empresa cuenta con manuales administrativos o reglamentos?**

.....  
.....  
.....

**25. ¿Qué políticas tiene esta empresa para su funcionamiento?**

.....  
.....  
.....

**26. ¿El lugar donde se encuentra ubicada la empresa considera que es el adecuado?**

.....  
.....  
.....

**27. ¿La empresa cuenta con estándares de inocuidad, de seguridad y sanidad alimentaria?**

.....  
.....  
.....

**28. ¿Dentro del Plan Estratégico, ¿Qué aspectos le gustaría que se aborden?**

.....  
.....  
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## ANEXO 2. Formato de encuesta para los empleados.



### UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

#### ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS DE LA EMPRESA ACOPROHIMA

Reciba un afectuoso saludo, el motivo de la encuesta dirigida a Usted, es con la finalidad de obtener la debida información, la cual me permitirá seguir con la realización del plan estratégico de la empresa Acoprohima, espero toda su colaboración y se digne a facilitar las respuestas con autenticidad a las debidas preguntas.

#### 1. ¿Qué profesión tiene usted?

- Ingeniero comercial ( )
- Ingeniero Agrónomo ( )
- Ingeniera en Contabilidad ( )
- Egresado en Adm. De Empresas ( )
- Ninguna Profesión ( )

#### 2. ¿Cuál es el cargo que ocupa actualmente?

- Administrador ( )
- Técnico de campo ( )
- contadora ( )
- Guardia ( )
- Secretaria ( )
- Encargado de logística y bodega ( )

**3. ¿Desempeña con transparencia y equidad las funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo?**

Si ( )

No ( )

**4. ¿Se están cumpliendo con los objetivos y metas propuestas?**

Si ( )

No ( )

**5. ¿Se están cumpliendo los objetivos empresariales?**

Si ( )

No ( )

**6. ¿El sueldo que usted percibe por su trabajo está en relación con las actividades que desempeña?**

Si ( )

No ( )

**7. ¿Recibe cursos de capacitación o adiestramiento de acuerdo a sus funciones?**

Si ( )

No ( )

**8. ¿La empresa otorga incentivos laborales?**

Si ( )

No ( )

**9. ¿Cómo considera la comunicación que usted tiene con los directivos de la empresa?**

Muy buena ( )

Buena ( )

Regular ( )

**10. ¿El lugar donde usted labora es el adecuado?**

Si ( )

No ( )

**11. ¿La tecnología con la que cuenta la empresa es la adecuada?**

Si ( )

No ( )

**12. ¿Se está realizando innovación en la empresa ACOPROHIMA?**

Si ( )

No ( )

**13. ¿Con respecto a la cultura organizacional de esta empresa. Se cuenta con una Misión, Visión, Objetivos?**

Si ( )

No ( )

**14. ¿Cuáles considera los aspectos más importantes que tiene la empresa?**

Amplio local ( )

Moderno y confortable ( )

Instalaciones propias ( )

Clientes permanentes ( )

Atención personalizada ( )

Sistema financiero

transparente ( )

Se cumple con todo lo

estipulado en la ley ( )

Puntualidad en los pagos ( )

Empresa seria y

responsable ( )

**15. ¿Qué aspectos negativos considera que existen en esta empresa?**

- |  |     |
|--|-----|
| Retraso de sueldos                                   | ( ) |
| Retraso de proveedores                               | ( ) |
| Demoras prolongadas por parte de los importadores    | ( ) |
| No cuenta con una estructura organizacional adecuada | ( ) |
| Crecimiento de la competencia                        | ( ) |

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



**ANEXO 3. Formato de encuesta para los clientes directos.**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA  
ACOPROHIMA**

Reciba un afectuoso saludo, el motivo de la encuesta dirigida a Usted, es con la finalidad de obtener la debida información, la cual me permitirá seguir con la realización del plan estratégico de la empresa Acoprohima, espero toda su colaboración y se digne a facilitar las respuestas con autenticidad a las debidas preguntas.

**1. ¿Por qué prefiere comprar Camarón a esta empresa?**

- Buena calidad ( )
- Precios cómodos ( )
- Facilidad de pago ( )

**2. ¿La atención brindada por el personal de la empresa, como la considera usted?**

- Muy buena ( )
- Buena ( )
- Regular ( )

**3. ¿La empresa ACOPROHIMA está cumpliendo con todas las clausulas para los contratos?**

- Si ( )
- No ( )

**4. ¿Usted está cumpliendo con los pagos a tiempo?**

Si ( )

No ( )

**5. ¿Cada que tiempo compra usted el producto a ACOPROHIMA?**

Mensual ( )

Quincenal ( )

Semanal ( )

Otros ( )

**6. ¿Se siente totalmente satisfecho con el producto adquirido?**

Si ( )

No ( )

A veces ( )

**7. ¿Qué tipo de precios cree usted que tiene el producto que comercializa ACOPROHIMA?**

Alto ( )

Moderado ( )

Bajo ( )

**8. ¿Cómo cataloga al producto que usted compra?**

Muy Bueno ( )

Bueno ( )

Malo ( )

**9. ¿Los precios están en relación a la competencia?**

Si ( )

No ( )

A veces ( )

**10. ¿Por qué medios conoció usted la existencia de ACOPROHIMA?**

Radio ( )

Prensa ( )

Televisión ( )

Internet ( )

Otros ( )

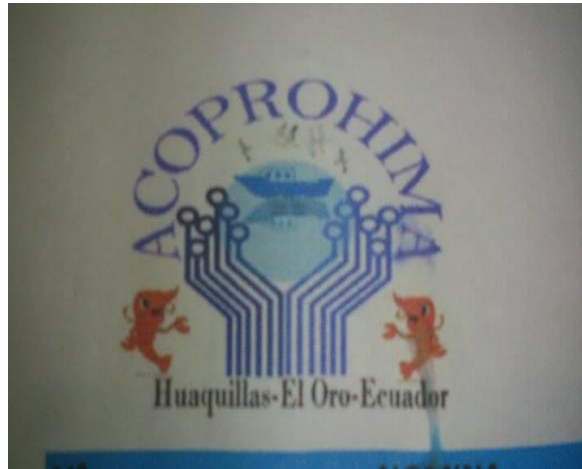
**11. A usted le gustaría que la empresa de cursos de como es el proceso del Camarón Ecuatoriano?**

Si ( )

No ( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## LOGO DE LA EMPRESA



## PROCESO DE DESCABEZADO Y CONTROL DE CALIDAD DEL PRODUCTO



## INDICE

CARATULA.....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
AUTORÍA.....	III
CARTA DE AUTORIZACION.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
a. Título.....	1
b. Resumen.....	2
Abstract.....	7
c. Introducción.....	12
d. Revisión de Literatura. ....	15
e. Materiales y Métodos ....	48
f. Resultados. ....	52
g. Discusión. ....	119
h. Conclusiones.....	148
i. Recomendaciones. ....	150
j. Bibliografía. ....	152
k. Anexos.....	154
Índice.....	167