PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PLAN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DE GESTIÓN EMPRESARIAL PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE PULPA DE FRUTA.
CASO: PROALVA

DAVID MARCELO CASTRO MASACHE

DIRECTOR: ING. RAMIRO SORIA, MBA.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES
QUITO, SEPTIEMBRE 2018

DIRECTOR DE DISERTACIÓN

Ing. Ramiro Soria, MBA.

INFORMANTES

Ing. Christian Fajardo, MGTR.

Ing. Mayra Beltrán, MGTR.

DEDICATORIA

A Dios porque su voluntad me ha permitido culminar esta etapa, toda la gloria y honra es para él.

A mis padres que me permitieron vivir la linda etapa universitaria, brindándome todo su apoyo y motivación.

A mi hermanita que siempre va a ser el motor de superación personal para ser su ejemplo como hermano mayor.

A mis abuelos que trascienden en mi vida gracias a sus enseñanzas y todas las vivencias desde niño.

David Marcelo Castro Masache

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la bendición de proveer las necesidades para culminar mi carrera universitaria.

Agradezco a mis Padres por toda la paciencia y el apoyo constante a lo largo de mis días de vida.

Agradezco a la vida por permitirme disfrutar de mis abuelos, quisiera compartir este logro junto a ustedes.

Agradezco al Ing. Ramiro Soria por dirigir mi trabajo de titulación y por todo el tiempo y conocimiento puesto a disposición con esa voluntad de trabajo que lo caracteriza.

Agradezco a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables por estos años de aprendizaje continuo y lecciones de vida que me han enriquecido personalmente y me han abierto puertas hacia el ámbito profesional.

Agradezco a mi compañera de vida por el apoyo y la motivación para culminar este trabajo.

David Marcelo Castro Masache

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS v
ÍNDICE DE TABLAS ix
ÍNDICE DE FIGURAS xi
INTRODUCCIÓN 1
1. GENERALIDADES 2
1.1 Razón Social 2
1.2 Ubicación 2
1.3 Antecedentes de la Empresa 3
1.4 Estructura Organizacional 4
1.5 Fases de Producción 5
1.6 Productos 10
2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO 12
2.1 Análisis del macro entorno 12
2.1.1 Factores Políticos y Legales 12
2.1.2 Factores Económicos 18
2.1.3 Factores Sociales y Culturales 28
2.1.4 Factores Tecnológicos 34
2.1.5 Factores Competitivos 37
2.1.6 Matriz EFE 54
2.1.7 Matriz de perfil competitivo (MPC) 55
2.2 Análisis Interno 57
2.2.1 Análisis de Capacidades 57
2.2.2 Análisis de Recursos 68
2.2.3 Matriz EFI 73
3 PLAN ESTRATÉGICO 75

3.1 Introducción a la planeación estratégica 75
3.2 Misión 78
3.3 Visión 79
3.4 Valores y Principios 81
3.4.1 Responsabilidad 82
3.4.2 Esfuerzo 82
3.4.3 Trabajo en Equipo 82
3.4.4 Honestidad 82
3.4.5 Compromiso 83
3.4.6 Profesionalismo 83
3.4.7 Innovación 83
3.4.8 Respeto 83
3.4.9 Orientación al Servicio 83
3.5 Políticas 84
3.5.1 Política administración del talento humano 84
3.5.2 Política de administración de remuneraciones 84
3.5.3 Política de calidad 85
3.5.4 Política ambiental 85
3.5.5 Política de responsabilidad social corporativa 85
3.5.6 Política de salud y seguridad 86
3.5.7 Política de cumplimiento 86
3.6 Matriz FODA 86
3.7 Objetivos Estratégicos 89
3.8 Estrategias Genéricas 90
3.8.1 Matriz de Posición Estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) 92
3.8.2 Matriz del Boston Consulting Group (BCG) 96
3.8.3 Matriz interna-externa (IE) 98

3.8.4 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) 99
3.9 Estrategias específicas 102
3.10 Planes de Acción 103
3.10.1 Proyecto estratégico 1 104
3.10.2 Proyecto Estratégico 2 106
3.10.3 Proyecto Estratégico 3 108
3.10.4 Proyecto Estratégico 4 110
3.10.5 Proyecto Estratégico 5 112
4. EVALUACIÓN FINANCIERA 114
5.1 Estados Financieros 114
5.1.1 Estado de Resultados 114
5.1.2 Balance General Consolidado 115
5.1.3 Análisis vertical de los Estados Financieros 116
5.1.4 Análisis horizontal de los Estados Financieros 117
5.2 Análisis de los proyectos 118
5.2.1 Valor de los proyectos 118
5.2.2 Inversión 118
5.2.3 Financiamiento 119
5.2.4 Presupuesto de Costo y Gastos 121
5.2.5 Estado de Resultados sin proyecto 122
5.2.6 Estado de Resultado con proyecto 123
5.2.7 Flujo de Caja 123
5.2.8 Valor Actual Neto 124
5.2.9 Tasa Interna de Retorno 124
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 126
6.1 Conclusiones 126
6.2 Recomendaciones 129

Bibliografía 130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Nómina y Funciones Desempeñadas 5
Tabla 2. Resumen Fuerzas Políticas y Legales 18
Tabla 3. Tasa activa referencial 25
Tabla 4. Tasa pasiva referencial 26
Tabla 5. Fuerzas Económicas 27
Tabla 6. Fuerzas Sociales y Culturales 34
Tabla 7. Fuerzas Tecnológicas 36
Tabla 8. Barreras de Entrada 39
Tabla 9. Entrada Potenciales nuevos competidores 41
Tabla 10. Características de un proveedor poderoso 41
Tabla 11. Proveedores 42
Tabla 12. Poder Negociación Proveedores 43
Tabla 13. Características de clientes poderosos 44
Tabla 14. Poder de Negociación del Consumidor 45
Tabla 15. Productos Sustitutos 46
Tabla 16. Intensidad de la rivalidad de los competidores 53
Tabla 17. Matriz EFE 54
Tabla 18. Matriz Perfil Competitivo 56
Tabla 19. Fortalezas y Amenazas Logística Interna 59
Tabla 20. Funciones Área Productiva 61
Tabla 21. Fortalezas y Debilidades Área Productiva 62
Tabla 22. Fortalezas y Debilidades Logística Externa 63
Tabla 23. Fortalezas y Debilidades Ventas 65
Tabla 24. Fortalezas y Debilidades Servicio al Cliente 66
Tabla 25. Actividades de Apoyo 68
Tabla 26. Recursos Tangibles Proalva 69
Tabla 27. Fortalezas y Debilidades Recursos Físicos 69
Tabla 28. Recursos Financieros 72
Tabla 29. Recursos Intangibles 72
Tabla 30. Matriz EFI 73
Tabla 31. Beneficios de una Planificación Estratégica 77
Tabla 32. Componentes para formulación de la misión de Proalva 79

Tabla 33. Características de la Visión 80
Tabla 34. Matriz FODA 88
Tabla 35. Formulación de objetivos 90
Tabla 36. Matriz PEYEA 93
Tabla 37. Ventas Año 2016-2017 97
Tabla 38. Participación relativa de mercado 97
Tabla 39. Matriz MCPE 101
Tabla 40. Estrategias de los objetivos estratégicos 102
Tabla 41. Planes de Acción 103
Tabla 42. POA Proyecto 1 105
Tabla 43. POA Proyecto 2 107
Tabla 44. POA Proyecto 3 109
Tabla 45. POA Proyecto 4 111
Tabla 46. POA Proyecto 5 113
Tabla 47. Estado de Resultado 2017 114
Tabla 48. Estado de Situación Financiera 2017 115
Tabla 49. Análisis Vertical Estado de Resultados 116
Tabla 50. Análisis Vertical Estado de Situación Financiera 116
Tabla 51. Análisis Horizontal Estado de Resultados 117
Tabla 52. Análisis Horizontal Estado de Situación Financiera 117
Tabla 53. Costos planes de acción 118
Tabla 54. Activos Fijos 118
Tabla 55. Equipo de Computación 119
Tabla 56. Tabla de amortización préstamo 120
Tabla 57. Gastos Administrativos 121
Tabla 58. Depreciaciones 121
Tabla 59. Gasto de Ventas 121
Tabla 60. Presupuesto de Ventas 122
Tabla 61. Estado de Resultado proyectado sin implementación 122
Tabla 62. Estado de Resultado proyectado con implementación 123
Tabla 63. Flujo de Caja 123

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Geolocalización 2
Figura 2. Distribución Física Interna Proalva 3
Figura 3. Organigrama Estructural 4
Figura 4: Recepción Materia Prima 6
Figura 5: Pesaje de la Materia Prima 6
Figura 6: Almacenamiento 7
Figura 7: Sanitización 7
Figura 8: Pasteurización 8
Figura 9: Escaldado 8
Figura 10: Extracción de pulpa 9
Figura 11: Envasado 9
Figura 12. Presentación 100g 10
Figura 13. Presentación 500g 11
Figura 14. Presentación 1000 gramos 11
Figura 15. PIB (Tasas variación trimestral) 20
Figura 16. Contribuciones a la variación trimestral del PIB (I Trimestres 2017) .. 21
Figura 17. Inflación Anual Internacional 22
Figura 18. Evolución de la Inflación 23
Figura 19. Inflación mensual del IPC por divisiones de consumo (febrero 2018) .. 23
Figura 20. Variación anual del índice de precios al productor IPP (diciembre) 24
Figura 21. Empleo por Rama de Actividad (Dic 2016, 2017) 26
Figura 22. Proyección de la población ecuatoriana 2012-2050 28
Figura 23. Esperanza de vida 1991-2050 29
Figura 24. Tasa de Fecundidad 1965-2050 29
Figura 25. Confianza del Consumidor 30
Figura 26. Valoración de atributos saludables en las generaciones 31
Figura 27. Revolución de alimentos 32
Figura 28. Estrategias para la revolución de alimentos 32
Figura 29. Consumo de bebidas en Ecuador 33
Figura 30. Analfabetismo digital (15 a 49 años) 35
Figura 31. Porcentaje de personas que usan TIC 35
Figura 32. Porcentaje de personas que usan redes sociales en su teléfono 36

Figura 33. Personas que usan el internet para comprar bienes y servicios..... 36
Figura 34. Productos Sustitutos..... 46
Figura 35. Competencia Autoservicios 48
Figura 36. Marcas presentes en Autoservicios..... 49
Figura 37. Precios competencia pulpa frutilla 500g 49
Figura 38.Ventas Empresas Reportadas Superintendencia de Compañías 2017 ... 52
Figura 39. Cadena de Valor Proalva..... 57
Figura 40. Misión Proalva..... 79
Figura 41. Visión Proalva..... 81
Figura 42.Valores y Principios Proalva 81
Figura 43. Estrategias genéricas..... 91
Figura 44. Perfil Estratégico 93
Figura 45. Matriz BCG 98
Figura 46. Matriz Interna Externa 99
Figura 47. Fórmula Valor Actual Neto..... 124
Figura 48. Fórmula Tasa Interna de Retorno..... 124

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de titulación tiene como objetivo realizar la propuesta de un plan estratégico orientado a la empresa Proalva, dedicada a la elaboración de pulpa de fruta. Esta investigación consta de cinco capítulos que serán plasmados en un documento que pretende ser el primer plan estratégico desde la creación de la empresa Proalva hace 17 años atrás. La investigación inicia con un análisis del estado actual de la empresa, siendo este el preámbulo que permita entender el giro del negocio y considerar aspectos como la razón social de la empresa, su ubicación, los antecedentes, su estructura organizacional, fases de producción y los productos ofertados. Posteriormente, se realiza un diagnóstico estratégico mediante el análisis de los factores internos y externos que permitan explorar fuerzas económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, legales y tecnológicas que tengan afectación para la empresa, así también como el análisis de capacidades y recursos disponibles. Mediante el análisis realizado se procede a la construcción de las matrices EFE, EFI y FODA. A partir de la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se procede a diseñar el plan estratégico que contienen la misión, visión, valores, principios, políticas, objetivos estratégicos, estrategias y sus respectivos planes de acción a fin de sustentar y ofrecer los lineamientos adecuados para conseguir los objetivos estratégicos propuestos. Finalmente, se realiza una evaluación financiera en la cual se realizan un análisis vertical y horizontal de los estados financieros para comprender la estructura financiera mantenida y a través de este análisis se procede a realizar los flujos proyectados a 3 años con los cuales se procede a calcular el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno para comprobar su viabilidad. Con estos resultados se procede a establecer las conclusiones y recomendaciones del estudio para la empresa Proalva.

INTRODUCCIÓN

La dinámica de las empresas en la actualidad está inmersa en un panorama cambiante a nivel nacional e internacional, es importante para una compañía que desee permanecer en el mercado tener unos lineamientos claros que permitan planificar el futuro y establecer una estrategia como un camino viable para el logro de los resultados deseados.

En este contexto, la presente investigación abarca la necesidad que tiene una empresa dedicada a la elaboración de pulpa de fruta por contar con una planificación estratégica, independientemente del tamaño de la empresa es indispensable un documento que planifique y organice sus recursos, permitiendo de esta manera establecer estrategias que viabilicen los objetivos propuestos por la alta gerencia de la empresa.

La empresa Proalva inicio sus operaciones en el 2001 con categoría artesanal y a lo largo de estos años han presentado un crecimiento paulatino consiguiendo de esta manera permanecer en el mercado, sin embargo, en los últimos años se ha previsto la necesidad de diversificar e incrementar la cartera actual de clientes por la dependencia de sus ingresos hacía pocos clientes, los cuales al tener un poder de negociación alto presentan requerimientos que no son favorables para la empresa pero tienen que ser concedidos para continuar percibiendo estos ingresos.

Esta situación hace necesaria la implementación de una planificación estratégica que permita explotar aquellas oportunidades presentes en el entorno actual, potencializando las fortalezas de la empresa y tomando medidas acertadas para combatir las debilidades presentes, permitiéndoles de esta manera tener un manejo adecuado que posibilite un crecimiento planificado y una mejora continua que fomente un mayor grado de productividad y se resuma en mayores ingresos para la empresa haciendo un negocio más rentable para los propietarios, brindando así la posibilidad de ofrecer mayores plazas de trabajo y aporte al desarrollo del país.

1. GENERALIDADES

1.1 Razón Social

La empresa PROALVA dedicada a la elaboración de productos alimenticios como principal actividad económica, se encuentra legalmente constituida como Microempresa Industrial y la razón social se encuentra a nombre del señor: Álvarez Ruiz Pablo Eduardo con número de Registro Único de contribuyente 180206812001 establecido en la categoría Artesanal.

1.2 Ubicación

El Domicilio de la empresa se encuentra en el sector del Inca, Barrio: San Isidro del Inca, Calle: De los Olivos, Número: E 17-56, Intersección: Rafaela Veintimilla, Referencia: A 8 cuadras de la iglesia de San Isidro del Inca.

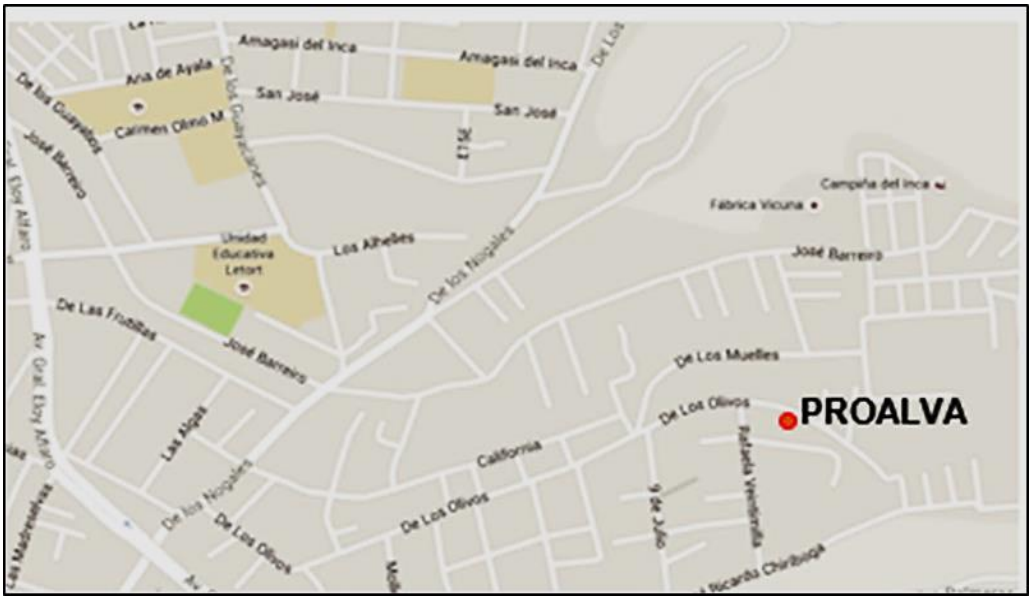


Figura 1. Geolocalización

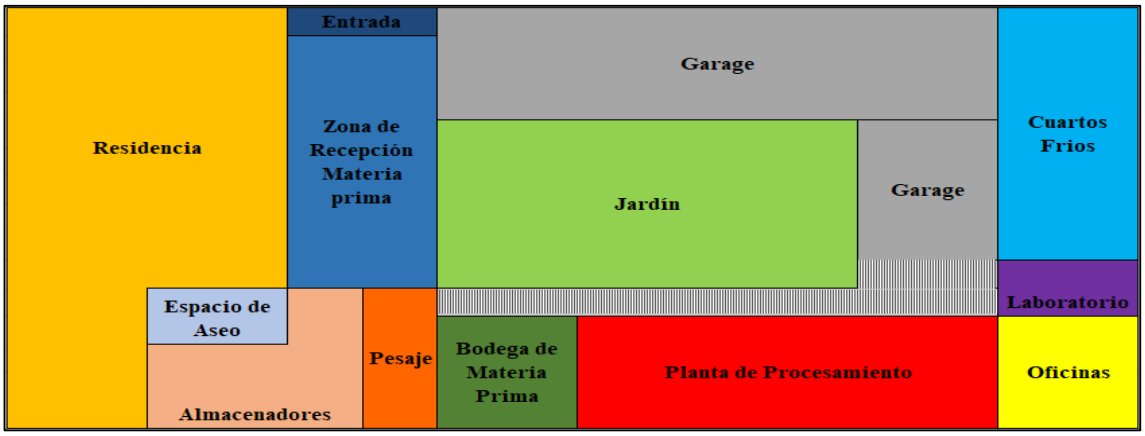


Figura 2. Distribución Física Interna Proalva

1.3 Antecedentes de la Empresa

Proalva se fundó en septiembre del año 2002, iniciando sus actividades con calificación artesanal. Su ámbito de acción comprende la fabricación y comercialización de pulpa de fruta a nivel nacional.

La empresa Proalva se crea a través de la visión del dueño y actual gerente general el Ingeniero Pablo Álvarez, quien mediante sus conocimientos en agroindustria establece una pequeña procesadora de frutas. Con el transcurso de los años se ha remplazado maquinaria artesanal por equipo tecnificado, el cual busca elaborar productos que satisfagan al consumidor y que cumplan con los estándares más altos de calidad.

Su planta industrial de aproximadamente 300 m2, una decena de empleados y funcionarios, procesa alrededor de 26000 kilogramos mensuales de fruta para cubrir la demanda actual de la empresa, con tendencias de un potencial crecimiento y la proyección de adquirir un galpón en zonas industriales aledañas.

La empresa Proalva comercializa sus productos, los cuales presentan distintos tamaños dependiendo al mercado que va dirigido. Las presentaciones difieren su tamaño para el mercado corporativo y al doméstico. Entre las pulpas de fruta que se ofertan se encuentran frutas como: frutilla, mora, naranjilla, tomate de árbol, piña, maracuyá, naranja, guanábana, limón, tamarindo, mango, coco, arazá, babaco, papaya y melón.

Dentro de la clasificación industrial internacional uniforme se encuentra en la sección de industrias manufactureras, la cual abarca la transformación física o química de materiales, sustancias o componentes en productos nuevos. Dichos productos son materias primas procedentes de la agricultura. Las unidades dedicadas a actividades manufactureras se suelen describir como plantas, factorías o fábricas y se caracterizan por la utilización de maquinaria y equipo de manipulación de materiales que funcionan con electricidad. (CIIU, 2015)

1.4 Estructura Organizacional

La empresa PROALVA presenta una estructura organizacional que cuenta con áreas departamentales para el cumplimiento de objetivos corporativos, el organigrama se presenta a continuación:

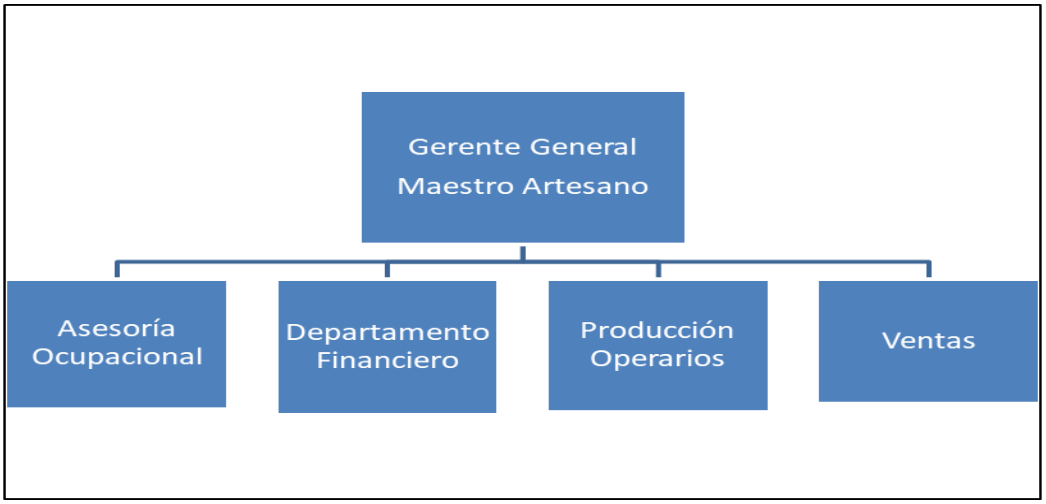


Figura 3. Organigrama Estructural

Las personas que conforman la empresa desempeñan una función específica, en la actualidad PROALVA cuenta con una nómina de 12 personas cuyas funciones se las detalla en el cuadro a continuación:

Tabla 1. Nómina y Funciones Desempeñadas

ENCARGADO	FUNCIÓN DESEMPEÑADA
Aguirre Mancero Paulina Elizabeth	Control de Calidad, Supervisora de Planta.
Álvarez Ruiz Pablo Eduardo	Gerente general y Maestro Artesano
Mena Haro Maira Angélica	Ventas, Recursos Humanos.
Álvarez Guartazaca Diego Israel	Operario
Espinoza Calderón Lourdes del rosario	Operario
Loor Quijije Jamilton Adonis	Operario
Matavay Andrango María Fernanda	Operario
Obando Cepeda Juan Geovanny	Operario
Pijuango Casco Margarita Lucia	Operario
Quinche Cepeda Franklin Geovanny	Operario
Roldan Orozco María Verónica	Operario
Valverde Borja Andrés Moisés	Operario

1.5 Fases de Producción

La empresa Proalva cuenta con diferentes procesos inmersos en el área de producción. Cada fruta tiene distinto tratamiento para poder extraer el concentrado y lograr la elaboración de las pulpas. A continuación se detalla las fases de producción:

Recepción Materia Prima. La primera etapa dentro del proceso productivo en la cual se recepta la materia prima con la cual se va a proceder a realizar el concentrado o pulpa de fruta que será el output final en este ciclo.



Figura 4: Recepción Materia Prima

Pesaje de la Materia Prima. Esta etapa se realiza conjuntamente con la recepción de materia prima, en la cual se procede a pesar la fruta a través de los canastos que son colocados en la báscula, se descuenta el peso del canasto y obtenemos el peso real en kilogramos. Este valor se registra en la hoja de ruta en la cual se establece la información que se obtuvo en la báscula para posterior realizar el pago y planificar el próximo pedido.



Figura 5: Pesaje de la Materia Prima

Almacenamiento. En esta etapa se procede a almacenar y clasificar las frutas que son receptadas por los operarios de la planta, dichas frutas son solicitadas de acuerdo a las necesidades que se van generando a nivel operativo, las necesidades son comunicadas al jefe operario para que se proceda a la solicitud a proveedores. Las frutas que son almacenadas en los canastos se ubican en un espacio destinado para cada tipo de fruta.



Figura 6: Almacenamiento

Sanitización. En esta etapa se procede a limpiar y desinfectar la fruta con sustancias químicas, las cuales cumplen una función semejante a la de un detergente, permitiendo eliminar la presencia de suciedad y de microorganismos que afectan la salud de los consumidores.



Figura 7: Sanitización

Pasteurización. Este es un tratamiento térmico que se aplica para aumentar la vida útil de los alimentos por varios días, el cual se da por el uso de calor que elimina los patógenos en la fruta y con esto se logra alargar su vida útil.



Figura 8: Pasteurización

Escaldado. Otro proceso en el ciclo de producción es el escaldado que es un tratamiento térmico que se aplica para no tener alteraciones en las frutas. El principal objetivo es inactivar enzimas y ablandar el producto para favorecer su posterior envasado. Cabe recalcar que el escaldado es un proceso anterior a la congelación que busca mantener el sabor, color y contenido vitamínico.

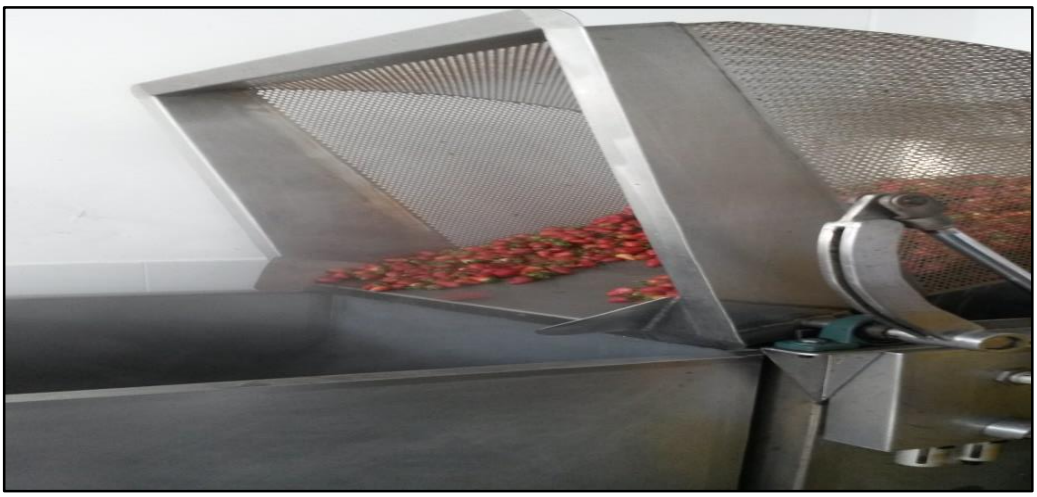


Figura 9: Escaldado

Extracción de Pulpa. Otro proceso inmerso en el ciclo de producción es la extracción de pulpa la cual consiste en obtener la pulpa o jugo de fruta libre de cáscaras y pepas. La maquinaria de extracción de pulpa tiene como función triturar las frutas y hacerlas pasar por un colador o también conocido como refinador que separa el jugo de las semillas. Para la extracción de pulpa en algunas frutas se realiza de manera manual por los operarios de la planta, esto se da en casos de que la fruta necesite de algún tratamiento adicional en la extracción del concentrado.



Figura 10: Extracción de pulpa

Envasado. En este proceso se da por terminado el ciclo productivo el cual consiste en establecer la cantidad correcta por porción y proceder a cerrar los contenedores los cuales serán almacenados en cuartos fríos para asegurar la durabilidad y la preservación del contenido de cada uno de los concentrados de frutas.



Figura 11: Envasado

1.6 Productos

La empresa Proalva opera en la industria alimenticia produciendo pulpas de fruta y comercializando sus productos con una marca conocida en el mercado como Kalupa.

Producto: Pulpa de Fruta

Descripción: Pulpa congelada obtenida a partir de fruta fresca, con materia prima estrictamente seleccionada, exenta de saborizantes, colorantes, espesantes y edulcorantes artificiales. Cuenta con una certificación de Buenas Prácticas de Manufactura 008-BPM-AN-0316 y registro sanitario con numeración 15615 INHQAN 0513. Listo para preparar al instante.

Presentaciones. Actualmente la empresa maneja 3 tipos de presentaciones de 100 gramos, 500 gramos y un kilogramo. Las presentaciones de 100 gramos son entregadas a restaurantes y establecimientos que requieren la pulpa de fruta por porción unitaria.



Figura 12. Presentación 100g

Las presentaciones de 500 gramos son diseñadas para el consumo doméstico, en la presentación se diferencia la calidad de empaque debido que fueron realizadas para ser introducidas a mercados de autoservicio. Este diseño cuenta con información nutricional en el reverso del producto al igual que el número de registro sanitario requerido para ser comercializado.



Figura 13. Presentación 500g

Las presentaciones de 1 kilogramo son realizadas para satisfacer el mercado corporativo y empresarial, en esta presentación la calidad del empaque no es un factor crítico ya que los consumidores buscan precios bajos que presenten una concentración de pulpa garantizada y abastezca el número de porciones indicada por el producto.



Figura 14. Presentación 1000 gramos

2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2.1 Análisis del macro entorno

Las empresas cuentan con un entorno externo que comprende múltiples factores sobre los cuales las empresas no tienen control y que afectan su desarrollo. Es importante que las empresas tengan un amplio conocimiento de su industria, pero es fundamental trascender estas fronteras para identificar factores externos a esta, logrando aprovechar las oportunidades que permitan incrementar la competitividad de la empresa y reducir el impacto de aquellas que la afecten negativamente.

Según menciona Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland (2015), la operación de las empresas se da en un macro ambiente que comprende de factores políticos, condiciones económicas, fuerzas socioculturales, factores tecnológicos, factores del entorno y factores legales y regulatorios. Ciertos componentes tienen más repercusión que otros, pero todos tienen su potencial para afectar el ambiente competitivo y de la industria.

2.1.1 Factores Políticos y Legales. Los factores políticos y legales pueden representar oportunidades o amenazas para una organización, según Hitt, Ireland, y Hoskisson (2015), los reglamentos que responden a nuevas leyes nacionales, regionales, estatales o locales tienen influencia en el accionar y en las respuestas competitivas que tome una compañía.

Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, subvencionadores, empleadores y clientes de las organizaciones, las cuales están sujetas a los factores políticos, gubernamentales y legales que representan aspectos favorables y desfavorables dentro del campo de acción. La dependencia creada entre las economías, los mercados, los gobiernos y las organizaciones vuelve fundamental la consideración de las políticas dentro de la formulación e implementación de estrategias competitivas (David, 2013).

Ecuador es un país de América Latina que se ha caracterizado por su condición política inestable causado por diversos aspectos que han afectado su situación país, los cambios constantes de Jefes de Estado han dificultado la gobernanza y han imposibilitado la creación de políticas de estado que beneficien a los ecuatorianos.

Desde el año de 1997, la presidencia ha sido ocupada por diez jefes de estado, esto ha provisto un panorama de inestabilidad a nivel interno y refleja un mal manejo de estado a nivel internacional, adicional los casos de corrupción presentes en los gobiernos de turno han fomentado que Ecuador sea un destino poco atractivo para la inversión extranjera.

Los últimos diez años ha acontecido un panorama distinto, debido a la relativa estabilidad brindada por el Economista Rafael Correa Delgado quien desempeñó el cargo de presidente de la nación desde el año 2007 hasta el mes de mayo de 2017, periodo en el cual se estableció un gobierno de ideología socialista que implanta la denominada "Revolución Ciudadana" llevada a cabo por el movimiento de Alianza País, que apuesta por un modelo de participación ciudadana enfocado en las personas de menos recursos.

El modelo de gobierno busca equiparar la repartición de riqueza, lo que ha generado conflictos con los grandes terratenientes del país y con el sector privado que se ha visto afectado con las leyes, normativas e impuestos aplicados. Leyes de fomento a la producción, nuevas normas tributarias, impuestos sobre los dividendos de las acciones, una nueva propuesta laboral han sido factores que han creado un entorno desfavorable para las empresas reduciendo de esta manera la competitividad frente a países de la región (El Comercio, 2016).

El 2 de abril mediante elección popular se designa al Licenciado Lenin Moreno como Presidente de la República de Ecuador, ratificando de esta manera el desear de la mayoría de ecuatorianos por continuar bajo el esquema del anterior gobierno. El 24 de mayo el Jefe de estado electo en las votaciones del mes de abril toma posesión de su cargo e invita a un proceso de dialogo y corresponsabilidad en su gobierno, tomando en cuenta a grupos de oposición que no han tenido protagonismo en el anterior gobierno (Rivadeneira, 2017).

En su primer mes de mandato el presidente Lenin Moreno representa lo que marca una etapa que podría ser catalogada como post correismo. Desde el primer día en funciones el presidente del Ecuador mediante decreto suprimió la Secretaria del Buen Vivir, la cual fue criticada debido a su gestión y la utilidad que representaba para el país, estas decisiones proporcionan una imagen clara del intento por reducir el gasto público que caracterizo la gobernanza de la anterior administración.

Este accionar recoge parte de la agenda de sectores de oposición y ha marcado claramente el distanciamiento con proyectos del anterior gobierno, lo cual visualiza un quebrantamiento al interior del movimiento alianza país. Referente a valoración de gestión la empresa CEDATOS menciona que 66% de los encuestados señala estar de acuerdo con la gestión de Moreno, mientras que Perfiles de Opinión indica que el 84% de encuestados manifiesta tener una imagen positiva sobre el presidente situando su credibilidad en un 68% (Pagliarone, 2017).

El gobierno de Lenin Moreno mantiene una agenda de trabajo que integra a los sectores productivos con el fin de lograr mayor productividad y generar mejor indicadores macroeconómicos. El jefe de estado ha mostrado interés en tener abierto el dialogo con el empresario nacional y ha propuesto llamar a un consejo consultivo tributario, propuesta que el sector productivo ha tomado con expectativa deseando que el nuevo gobierno considere al sector como el generador de riqueza (Lideres, 2017).

En el año 2017 se registra uno de los casos de corrupción más grandes, uno de los hechos más relevantes es la sentencia condenatoria y la prisión para el vicepresidente del Ecuador Jorge Glas, vinculado en sobornos realizados por la empresa brasileña Odebrecht. Estos pagos se realizaron a funcionarios en alrededor de 12 países de la región, los cuales recibieron coimas a cambio de favores en procesos de contratación y adjudicación de proyectos.

Con el nombramiento del nuevo fiscal de la nación Carlos Baca Mancheno quien asumió el cargo con una enorme presión pública y la petición ciudadana por procesar a los servidores públicos implicados que a través de revelaciones de Estados Unidos y datos provenientes del Brasil los iban implicando en mayor o menor medida. De esta manera

comenzó el proceso de detención y captura de ex ministros del gabinete del pasado gobierno, tal es el caso de Alecksey Mosquera y Carlos Pareja Yannuzzelli conjuntamente con autoridades de control como Carlos Pólit quien se encuentra prófugo de la justicia y el ex fiscal Galo Chiriboga, los cuales son acusados de entorpecer los procesos de investigación y esclarecimiento de actos de corrupción (España, 2017).

Debido a la sentencia de 6 años de presión para el vicepresidente Jorge Glas por el delito de asociación ilícita y en un contexto desfavorable para la gobernabilidad del país, el gobierno asume un papel estratégico por medio del cual establece convocar al diálogo nacional para receptar propuestas que permitan afrontar la crisis económica y política vivida en el país. De esta forma se plantea una consulta popular con el fin de legitimar en el cargo a Lenin Moreno con el apoyo popular en urnas y marcar fuertemente la transición de gobierno, dejando de lado el argumento que aduce que el presidente electo gano por votos afines a Rafael Correa.

El distanciamiento y la posición del ex presidente Rafael Correa Delgado sobre el mandato de Lenin Moreno era cada vez más duro, calificándolo de traidor y mediocre. Con un panorama adverso y con una división interna en Alianza País despuntándose la organización va surgiendo un escenario distinto al vivido en los pasados años, en donde fuerzas de oposición van apoyando la gestión de Moreno.

El 6 de enero del 2018, el vicepresidente cesado en funciones Jorge Glas deja su cargo y con 70 votos en la asamblea nacional María Alejandra Vicuña es electa como nueva vicepresidenta de la Republica debido a la ausencia definitiva por parte de Glas. El escenario de la elección popular mediante una consulta crea incertidumbre respecto al resultado pero también crea expectativas hacia qué lado de la balanza política va a tender y las repercusiones de esto sobre la gobernabilidad del país (Wray, 2018).

El 4 de febrero del 2018 los ecuatorianos acuden a las urnas para responder a la consulta popular establecida por el gobierno de turno, misma que abarca uno de los aspectos más trascendentales que es la eliminación de la reelección indefinida que imposibilitaría la postulación a la candidatura presidencial del ex presidente Rafael Correa. El Consejo Nacional Electoral pronuncia una victoria contundente del sí en todas las preguntas de la

consulta proclamando el deseo de la mayoría de ecuatorianos por recuperar la institucionalidad del país y una independencia de poderes (Manetto, 2018).

Uno de los proyectos más ambiciosos del gobierno ha sido el programa de industrialización o más conocido como cambio de la matriz productiva, proyecto llevado en sus inicios por el Ingeniero Jorge Glas, el cual fue establecido en una búsqueda para diversificar, generar valor agregado, aumentar las exportaciones y mejorar la productividad logrando de esta manera un desarrollo más sostenible con el fin de generar más riqueza con la cual se pueda ir equilibrando la balanza comercial que actualmente siguen dependiendo de los rubros pertenecientes a la exportación del petróleo (El Comercio, 2016).

Una de las medidas que el gobierno pasado ejecutó fue el establecimiento de salvaguardias, imponiendo una tasa máxima de 45% desde el año 2015, buscando de esta manera incrementar el ingreso de divisas aumentando exportaciones y reduciendo importaciones. Esta medida tuvo una afectación para el gremio industrial el cual solicito un desmantelamiento de salvaguardias, como respuesta el gobierno actual reafirmo ante la Organización Mundial de Comercio el compromiso de continuar con este proceso adoptando medidas para regular las importaciones precautelando la liquidez de la economía (Lideres, 2017).

La Ley para la reactivación de la economía, fortalecimiento de la dolarización y modernización de la gestión financiera ofrece nuevos beneficios e incentivos tributarios que incluyen a las microempresas y pequeñas empresas las cuales son generadoras del 70% del empleo en Ecuador. Entre estos beneficios se encuentra la devolución del exceso del anticipo de impuesto a la renta, dentro de los exportadores existe un esquema de devolución mensual del ISD, deducción adicional del 10% en el impuesto a la renta por contratar a la economía popular y solidaria. Las pequeñas empresas no van a tener afectación por el incremento de la tarifa de impuesto a la renta, van a seguir aplicando el mismo régimen tributario del 22%, la cual se puede reducir en 10 puntos porcentuales sobre el monto que reinviertan sus utilidades (SRI, 2018).

En cuanto a la normativa vigente en materia tributaria se encuentra el anticipo del impuesto a la renta (IR), donde algunas empresas tuvieron que reconocer un tributo mayor al establecido lo cual ha creado una preocupación en el empresario que se ve abrumado con una fuerte carga impositiva (Lideres, 2017).

En materia de comercio exterior el acuerdo con la Unión Europea (UE) está vigente desde el 1 de enero del 2017, convenio que permite que el 100% de bienes industriales y el 99,7% de productos agrícolas ingresen al bloque europeo exentos del pago de aranceles. Esta medida beneficiaria a empresas que cumplan con los estándares de calidad y estén interesadas en entrar a los mercados internacionales. (El Comercio, 2017)

En el ámbito de financiamiento existe una medida que dispuso la Junta Monetaria y financiera la cual modificó el cálculo del Coeficiente de Liquidez Domestica (CLD), que obliga a los bancos a ajustar la proporción del dinero que deben mantener en el país, de esta manera cinco instituciones grandes están obligadas a traer al país alrededor de 560 millones de dólares, medida que dotara de mayor liquidez provocando de esta manera que dichas disposiciones fomenten la oferta de crédito (El Telegrafo, 2017).

La Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado es una normativa fundamentada en el apoyo y protección a empresarios y consumidores, ayudando a prevenir la alta concentración económica y las prácticas monopólicas, garantizando un panorama claro y transparente para el accionar de las empresas proveyendo condiciones justas con los cuales puedan obtener resultados favorables por la eficiencia realizada y no por prácticas desleales entre los competidores (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, s.f.).

Tabla 2. Resumen Fuerzas Políticas y Legales

Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales
OPORTUNIDADES
Tratado con la Unión Europea para exportar productos con beneficios arancelarios.
Posible incremento de financiamiento de los bancos debido a la liquidez presente en el país.
Políticas económicas favorables con incentivos tributarios para las pequeñas empresas.
AMENAZAS
Leyes y políticas que establezcan nuevas contribuciones al fisco para los empresarios.
Introducción de productos importados por reducción de salvaguardias.
Poca competitividad frente a los productos del bloque europeo.

2.1.2 Factores Económicos. Según David (2013), los factores económicos tienen un impacto directo en el atractivo de las estrategias que se adopten en el accionar de una empresa, con lo cual es necesario realizar un análisis de todos los factores económicos que puedan tener repercusión en el desarrollo de un proyecto.

2.1.2.1 Perspectivas de la economía mundial

Según el estudio de Perspectivas de la economía mundial (WEO), los mercados financieros están en alza y la proyección de crecimiento mundial alcanzará 3,9% en 2018 y 2019. En Estados Unidos el ímpetu a corto plazo se está afianzando con una apreciación del dólar de alrededor del 5%. Las proyecciones de crecimiento han sido revisadas a la baja para Japón, Reino Unido y la zona del euro. Para las economías emergentes y en desarrollo existe unas perspectivas de crecimiento desiguales tomando a consideración los avances de los precios del petróleo, el aumento de las rentabilidades en Estados Unidos, las tensiones crecientes en materia comercial y las presiones que genera el mercado sobre las monedas de algunas economías con fundamentos económicos más débiles (FMI, 2018).

Las perspectivas de países exportadores de petróleo han mejorado, pero los aumentos de aranceles anunciados por Estados Unidos y las represalias de socios comerciales han incrementado la probabilidad de medidas crecientes y sostenidas desfavorables, que brindarían un panorama que empañe las perspectivas de crecimiento a mediano plazo. El aumento de la inflación en Estados Unidos prevén una trayectoria de aumento de tasas de interés menor a la proyectada por la Reserva Federal que podría llevar a los inversionistas a reevaluar los fundamentos económicos y los riesgos. La constricción de condiciones financieras posibilita una afectación para las carteras, tipos de cambio y la reducción de entradas de capital de economías emergentes sobre todo a los expuestos a más riesgos políticos (FMI, 2018).

Tras sufrir una contracción en 2016 el crecimiento de América del Sur retornó a positivo en 2017, el impulso al crecimiento proviene del fin de las recesiones en Argentina, Brasil y Ecuador. El alza de los precios de las materias primas y una moderación de la inflación que ha creado margen para una distención en la política monetaria. Se requiere un programa integral de reformas estructurales cuyos objetivos deben ser afianzar los marcos institucionales y de políticas, estimulando la productividad y la liberación del comercio y las finanzas a fin de obtener un crecimiento sólido, duradero e inclusivo (FMI, 2018).

2.1.2.2 Producto Interno Bruto (PIB)

El producto interno bruto es el valor total de bienes y servicios producidos en un país durante un período específico, representa un indicador que permite la medición del crecimiento o decrecimiento en términos de tamaño y del estado de la economía de un país (IG, 2018).

Cifras del Banco Mundial señalan que entre el 2006 y 2014, Ecuador experimentó un crecimiento promedio del producto interno bruto del 4,3% impulsado por los altos precios obtenidos de los rubros referentes al petróleo e importantes flujos de financiamiento externo al sector público, lo que dio lugar a un mayor gasto público expandiendo el gasto

social e inversiones emblemáticas en sectores de energía y transporte (Banco Mundial, 2017).

Para el año 2016 el panorama fue distinto la economía del Ecuador se contrajo 1,5%, el Banco Central de Ecuador sostiene que este impacto fue generado por la caída de los precios del petróleo, la apreciación del dólar, el terremoto del 16 de abril y contingentes legales que afectaron el desempeño de la actividad económica. Los sectores de la agricultura, comercio, actividades profesionales, técnicas administrativas, alojamiento y servicios de comida, administración pública, construcción, correo y comunicaciones fueron los que tuvieron mayor afectación (El Telégrafo, 2017).

Según cifras del Banco Central de Ecuador la economía de la nación ha tenido un crecimiento reflejado en un aumento del PIB real en un 3% en 2017 y las proyecciones señalan que el país crecería a una tasa del 2,5% y del 2,2% para el 2018 y 2019 respectivamente, lo cual indica que el Ecuador crecería en menor magnitud los siguientes años. Para el primer trimestre del año 2018 la economía creció en 1,9% con relación al primer trimestre del año 2017 y presento una reducción de 0,7% con respecto al trimestre anterior. En valores corrientes, el PIB alcanzó los 26,471 millones. Este resultado interanual del PIB se explica principalmente por el desempeño del sector no petrolero, que registró un aumento de 2,7% (Guerra, 2018).

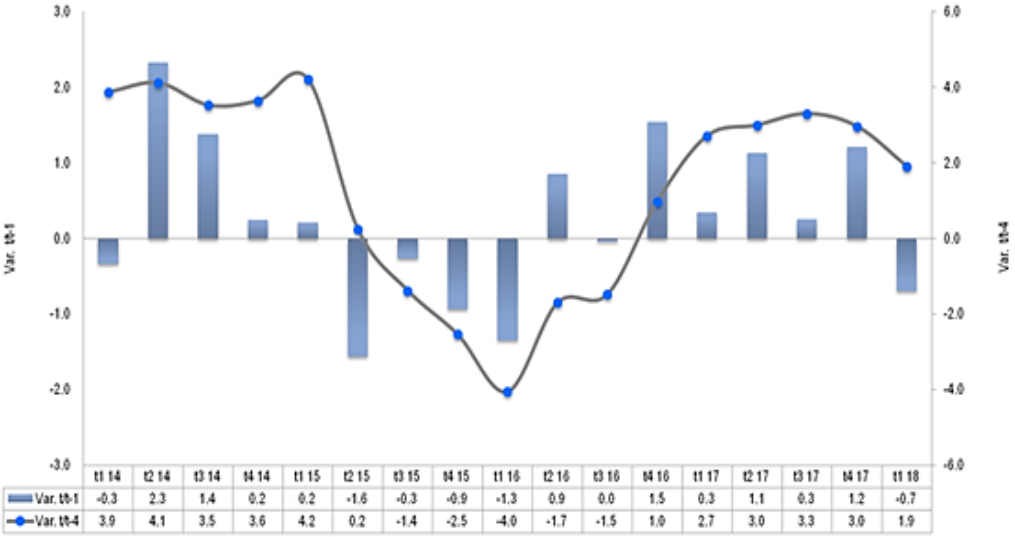


Figura 15. PIB (Tasas variación trimestral)

Actualmente la economía Ecuatoriana ha experimentado varios problemas referentes a la balanza de pagos, la caída del precio del petróleo revelo el problema estructural más grave del Ecuador, su dependencia primario exportadora y su escasa industrialización. Otro agravante es sin duda la falta de una moneda propia que puede complicar la situación país frente a las apreciaciones del dólar que vuelve a las exportaciones nacionales menos atractivas que la de países vecinos. Esto solo reflejó la alta vulnerabilidad frente a situaciones externas e internamente nos permite visualizar problemas como el subempleo o la baja productividad (Quiñonez, 2018).

El Ecuador tiene un gran desafío para alcanzar la transformación productiva la cual no puede ser alcanzada en el corto o mediano plazo y es un objetivo bastante complejo de alcanzar debido a que no es compatible con los intereses de todos los grupos de poder. Una transformación en la matriz productiva es un reto fundamental para superar la dependencia e incrementar la productividad nacional para brindar un crecimiento sostenible para el país.

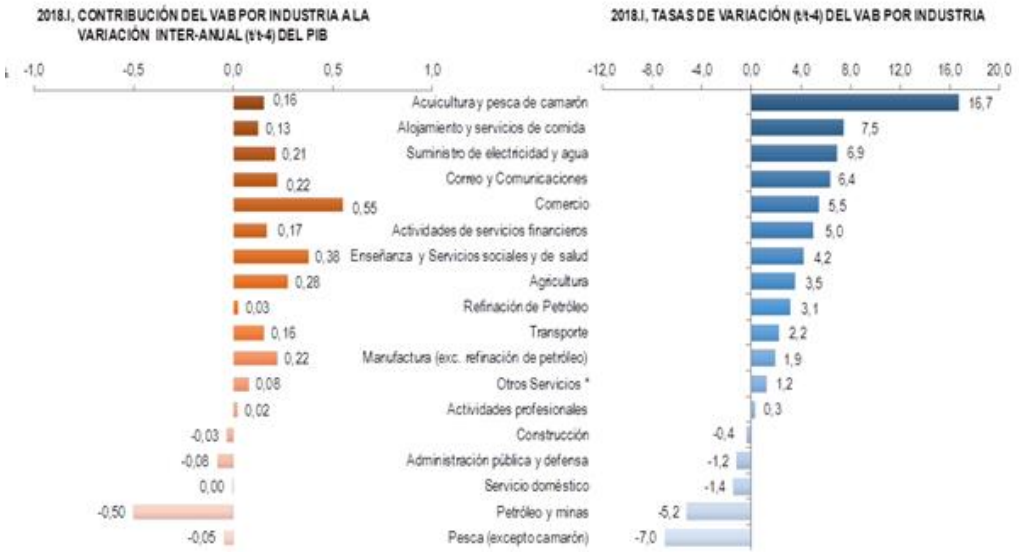


Figura 16. Contribuciones a la variación trimestral del PIB (I Trimestres 2017)

Las actividades económicas como acuicultura y pesca de camarón, alojamiento y servicio de comida, suministro de electricidad y agua, correo y comunicaciones, comercio y actividades de servicios financieros presentaron la mayor contribución positiva a la

variación trimestral del PIB en el primer trimestre del año 2018 con puntos porcentuales de 16.7, 7.5, 6.9, 6.4, 5,5 y 5 respectivamente.

Para la actividad económica de manufactura se despliega una cifra de 1.9 puntos porcentuales lo que refiere que en este segmento ha existido una contribución positiva al PIB.

2.1.2.3 Inflación

Proceso económico provocado por el desequilibrio que existe entre la producción y demanda, causada por una subida continua de precios en la mayor parte de productos y servicios que conlleva una pérdida de valor del dinero para poder adquirirlos o hacer uso de ellos (OXFORD , s.f.).

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores, establecida a través de una encuesta de hogares (BCE, 2017).

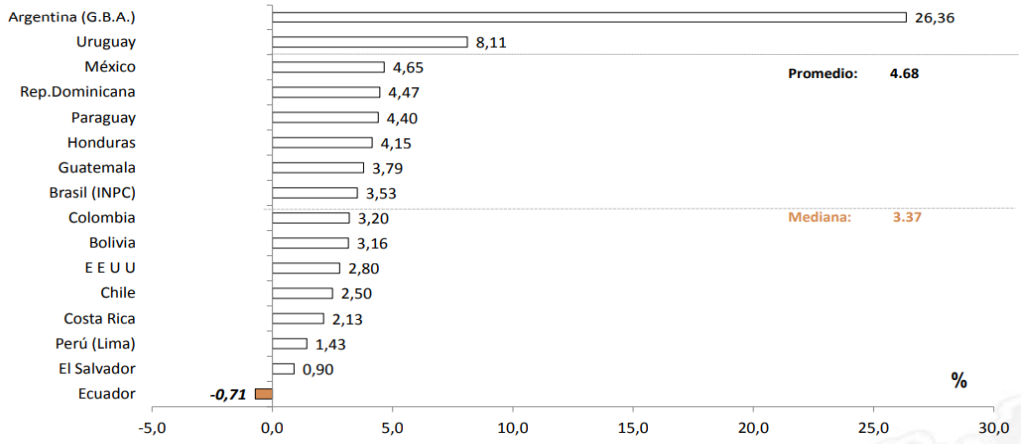


Figura 17. Inflación Anual Internacional

La inflación anual en el Ecuador para el mes de junio de 2018 es de -0.71% lo cual refleja una deflación y una tendencia a la baja con respecto al año anterior, posicionando de esta manera a Ecuador como el único país que presenta deflación, manteniéndose muy por debajo del promedio de inflación presentado por la región que presenta una cifra de 3.37%.

El Ecuador se encuentra en un proceso de deflación por primera vez en economía dolarizada, la cual no es favorable debido a la presencia de una cantidad superior de bienes y servicios en oferta que se ve afectada dado a que existe una menor demanda, esto trae repercusiones como la reducción de nómina en las empresas y la restricción hacia las inversiones las cuales tienen incidencia en el ciclo de la economía. Al no contar con moneda propia no se puede realizar emisiones de moneda para cubrir necesidades fiscales, ni es posible aplicar devaluación a la moneda para ser más competitivo en el mercado de exportaciones por lo cual tendrá un estancamiento en su actividad económica (Ekos, 2017).



Figura 18. Evolución de la Inflación

Como se observa en la figura 14, en abril del 2016 la inflación anual del Ecuador fue de 1,78% en relación a marzo del 2018 que fue de -0,21%; con esto se indica que hubo una variación de 1,99% con respecto a los últimos 23 meses.

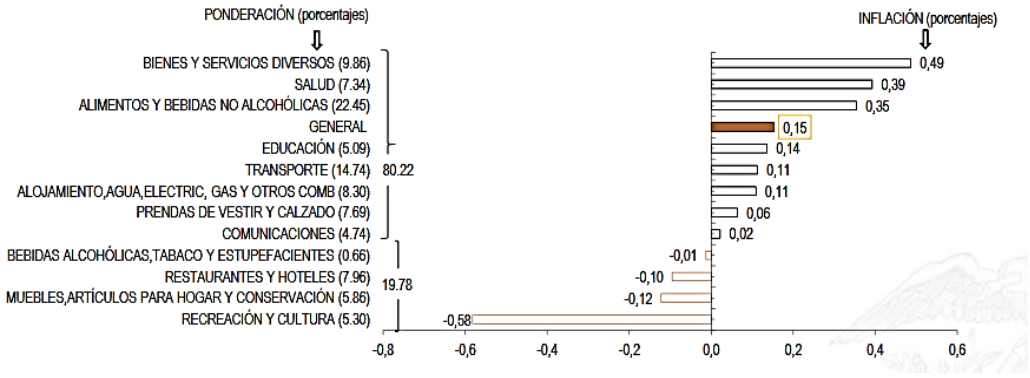


Figura 19. Inflación mensual del IPC por divisiones de consumo (febrero 2018)

En cuanto a la inflación mensual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) por divisiones de consumo presenta en febrero 2018 una variación de 0.15% en las distintas divisiones de bienes y servicios, siendo las de mayor porcentaje los correspondientes a diversos, salud, alimentos y bebidas no alcohólicas. Con una ponderación de 19.78%, 4 divisiones que presentan una variación negativa.

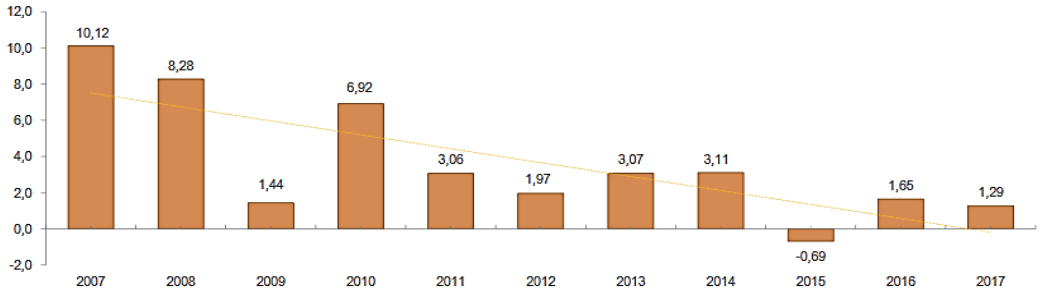


Figura 20. Variación anual del índice de precios al productor IPP (diciembre)

El Índice de Precios al Productor (IPP) económico calculado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) con el auspicio financiero del Banco Central del Ecuador, el cual es tratado como un promedio de las fluctuaciones de precios al productor. La variación anual de precios al productor calculada al mes de diciembre de cada año muestra una tendencia a la baja, esta variación toma en cuenta las 4 secciones que conforman el nuevo IPP: productos de agricultura, silvicultura y pesca, productos alimenticios, bebidas y tabacos; textiles, prendas de vestir y productos de cuero; otros bienes transportables, excepto productos metálicos, maquinaria y equipo.

2.1.2.4 Tasa de Interés

La tasa de interés es el precio del dinero. Si una persona, empresa o gobierno se ve en necesidad de requerir dinero para financiar sus operaciones o para la adquisición de un bien o servicio a través de un préstamo, el interés que se pague sobre el dinero solicitado será el costo que tendrá que pagar por este servicio. Las tasas de interés bajas ayudan al crecimiento de la economía, facilitando el consumo y la demanda de productos, el lado negativo es que este consumo tiene tasas inflacionarias, mientras que tasas altas favorecen el ahorro y frenan la inflación, por consecuencia se frena el crecimiento económico (Economía, 2018).

El Banco Central del Ecuador detalla a la tasa de interés como el precio que el mercado establece al dinero, y son empleadas como una importante herramienta para llevar a cabo la política monetaria como medida para frenar la inflación y proteger la divisa. Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación y la tasa activa o de colocación. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando a demás una utilidad (Banco Central del Ecuador, s.f.).

La tasa activa referencial es igual al promedio ponderado semanal de las tasas de operaciones de crédito de entre 84 y 91 días, otorgadas por todos los bancos privados, al sector corporativo (Banco Central del Ecuador, s.f.).

Tabla 3. Tasa activa referencial

Tasas Referenciales	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	**% anual**
Productivo Corporativo	7.72
Productivo Empresarial	8.95
Productivo PYMES	11.20
Comercial Ordinario	7.96
Comercial Prioritario Corporativo	7.63
Comercial Prioritario Empresarial	9.56
Comercial Prioritario PYMES	10.52
Consumo Ordinario	16.51
Consumo Prioritario	16.54
Educativo	9.47
Inmobiliario	10.26
Vivienda de Interés Público	4.84
Microcrédito Minorista [1.]	26.81
Microcrédito de Acumulación Simple [1.]	23.70
Microcrédito de Acumulación Ampliada [1.]	19.90
Inversión Pública	7.97

En la tabla 3 se observa la tasa anual por cada uno de los segmentos que conforman el mercado, estos valores son referentes al mes de agosto del 2018. La tasa pasiva referencial es igual a la tasa nominal promedio ponderada semanal de todos los depósitos a plazo de los bancos privados, captados a plazos de entre 84 y 91 días.

Tabla 4. Tasa pasiva referencial

Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.86	Plazo 121-180	5.27
Plazo 61-90	3.85	Plazo 181-360	5.94
Plazo 91-120	4.90	Plazo 361 y más	7.43

La tabla 4 muestra las tasas efectivas referenciales por plazo del mes de agosto del 2018, el valor porcentual aumenta a medida que el plazo aumenta.

2.1.2.5 Desempleo

El mercado laboral presenta una disminución en el desempleo y subempleo según cifras reportadas por el INEC, una tasa de desempleo del 4.6% para el mes de diciembre del 2017 refleja una disminución a comparación de la cifra para diciembre 2016 (5.2%), mientras que para el subempleo existe una reducción para diciembre 2017 (18.4%) frente al (18.8%) de diciembre 2016. El empleo adecuado experimento un ascenso del 47.6% al 50.4% en el mismo periodo examinado (INEC, 2017).

En cuanto a las ramas de actividad que proporcionan las plazas de empleo en el Ecuador, según datos del INEC, la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca explican un 26.08% del empleo del país, seguido del comercio y la manufactura; teniendo una ponderación de 11.33% la rama de manufactura,

	Diciembre 2016	Diciembre 2017
RAMAS DE ACTIVIDAD	Nacional	
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca	25.61%	26.08%
Petróleo y minas	0.60%	0.39%
Manufactura (incluida refinación de petróleo)	11.18%	11.33%
Suministro de electricidad y agua	0.64%	0.70%
Construcción	7.14%	6.73%
Comercio	18.97%	19.09%
Alojamiento y servicios de comida	6.50%	6.44%
Transporte	5.70%	5.86%
Correo y Comunicaciones	0.99%	0.95%
Actividades de servicios financieros	0.63%	0.74%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	4.22%	4.50%
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	6.91%	6.77%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	4.19%	4.31%
Servicio doméstico	2.79%	2.49%
Otros Servicios*	3.94%	3.64%

Figura 21. Empleo por Rama de Actividad (Dic 2016, 2017)

Entre diciembre del 2017 y junio del 2018 la tasa de desempleo disminuyó en 0.5%, reducción por la cual la población económicamente activa paso del 4.6% al 4.1%. En términos territoriales la menor tasa de desempleo se registró en la ciudad de Guayaquil (3.4%) y la mayor tasa de desempleo se ubicó en Quito (9,8%). En cuanto al sector urbano y rural se posiciona con una tasa de 5.2% y 2% respectivamente, mientras que el subempleo fue de 18.4% a nivel urbano y 21.1% a nivel rural (Andes, 2018).

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) mediante la encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo (Enemdu) señaló que el empleo adecuado en la ciudad de Quito cayó un 4%. En los últimos doce meses la desocupación no ha crecido y el subempleo ha descendido 1.1%, sin embargo este informe muestra incrementos en las categorías de otro empleo no pleno, empleo no clasificado, población económicamente inactiva y sector informal. La categoría de otro empleo no pleno fue la que más aumentó pasando de junio del 2017 a junio 2018 de 24.3% a 26.5%, en esta categoría se encuentran las personas que perciben ingresos menores al salario mínimo o trabajaron menos de la jornada laboral y no tienen deseo o la disponibilidad de trabajar horas adicionales (El Telégrafo, 2018).

Tabla 5. Fuerzas Económicas

Fuerzas Económicas
OPORTUNIDADES
Proyecciones de crecimiento del PIB para la economía ecuatoriana, favoreciendo el crecimiento de la actividad comercial.
Tendencia decreciente del desempleo en el país, brindando mayor capacidad de adquisitiva para posibles consumidores.
AMENAZAS
Apreciación del dólar que reste competitividad a los productos nacionales.
Proceso de deflación se agudice y con ella exista una baja en la demanda, afectando a la industria.

2.1.3 Factores Sociales y Culturales. Según David (2013), el cambio que estos puedan tener ejerce un impacto importante en todos los mercados, servicios, clientes y productos. Las oportunidades y amenazas que son resultado de estos cambios desafían a todas las industrias, como consecuencia, definen la forma de vida, trabajo, producción y consumo.

Los aspectos demográficos indican que la población ecuatoriana totalizo al año 2016 la cifra de 16.528.730 habitantes, para el año 2017 esa cifra subió a 16.776.977 y para el 2018 se tiene previsto que esa cifra llegue a 17.023.408. La edad promedio es de 27 años; y la esperanza de vida alcanza los 76.5 años (Ortiz, 2018).

Las proyecciones del crecimiento poblacional según el Instituto nacional de estadísticas y censos señalan que para el año 2020 la población legaría a ser de 17.510.463 habitantes y se aumente en el 2050 alcanzando los 23.377.412 habitantes como se muestra en la figura 18 (INEC, s.f.).

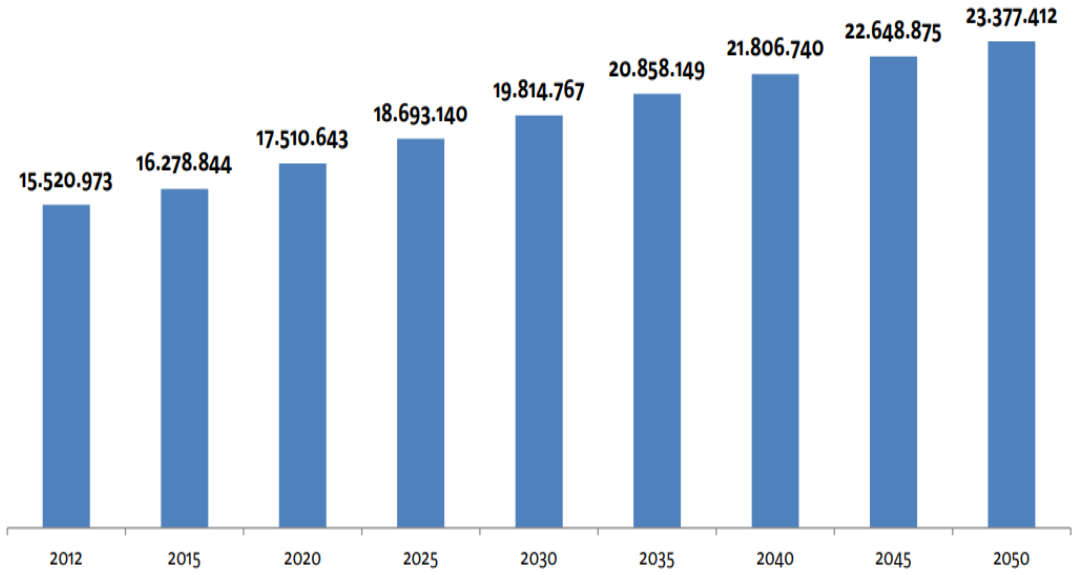


Figura 22. Proyección de la población ecuatoriana 2012-2050

En el 2050 se espera que la esperanza de vida suba a 80.5 años y que a partir del año 2030 la población ecuatoriana empezará a envejecer, debido que las mujeres tendrán menos de dos hijos como se puede evidenciar en las figuras 19 y 20 (INEC, s.f.).

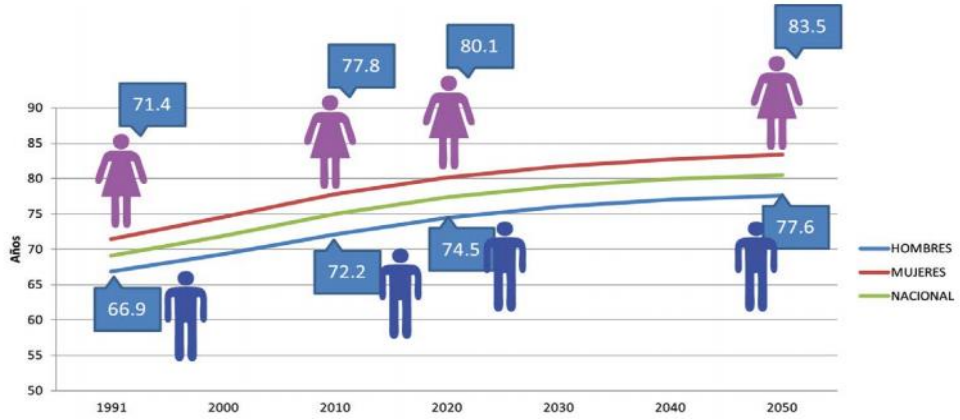


Figura 23. Esperanza de vida 1991-2050

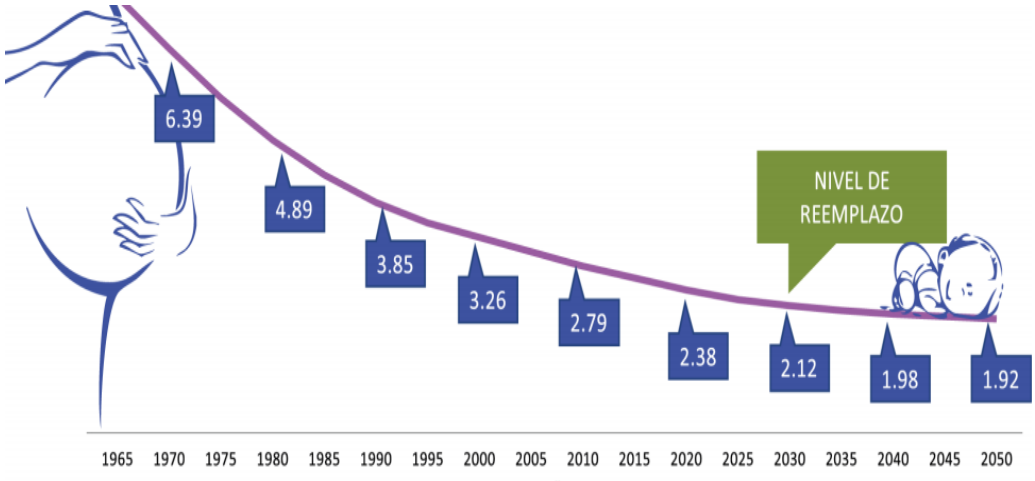


Figura 24. Tasa de Fecundidad 1965-2050

Los consumidores son más conscientes a nivel latinoamericano, casi 8 de cada 10 personas cambiaron sus gastos para ahorrar. En el año 2017 se preveía un escenario desafiante para los consumidores, fruto de incertidumbres económicas y de inestabilidad política. Latinoamérica es la región encuestada con más personas que creen que sus países están atravesando una recesión económica siendo la economía, seguridad laboral y el crimen las mayores preocupaciones (Nielsen, 2018).

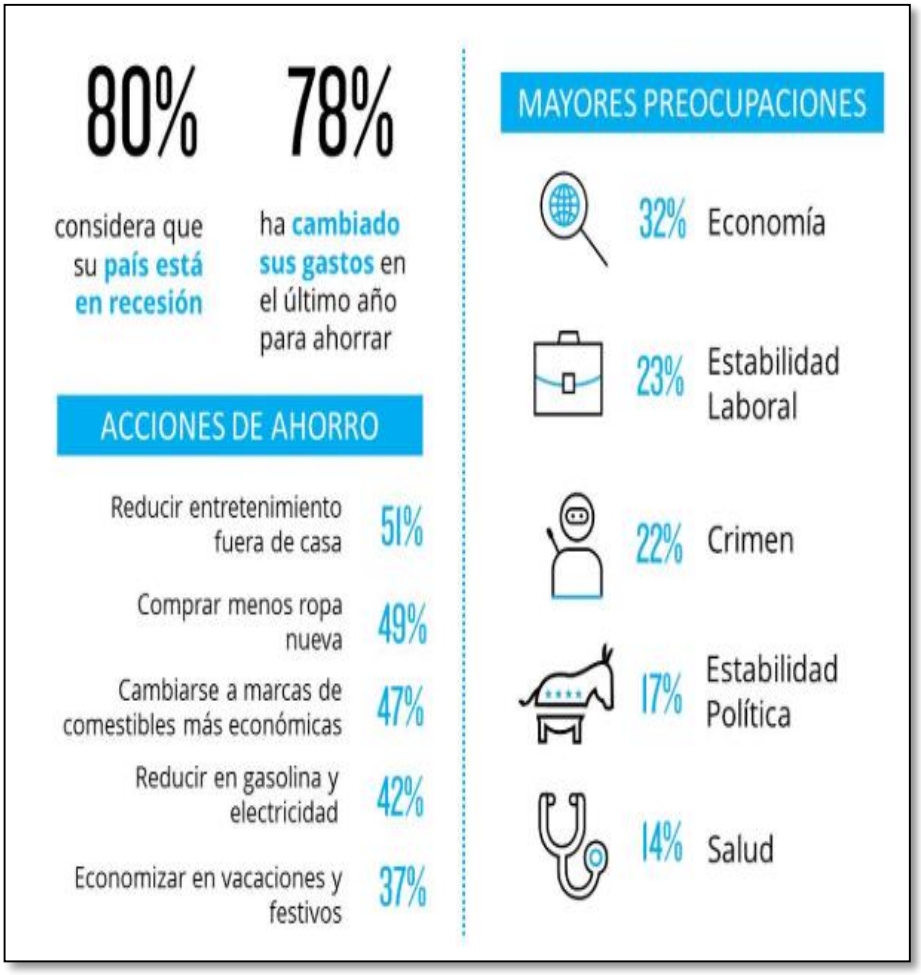


Figura 25. Confianza del Consumidor

Ciertos atributos son más importantes para las generaciones más jóvenes y otros para los consumidores mayores, mientras que los ingredientes de origen sostenible son muy importantes en la decisión de compra para los más jóvenes, los productos sin azúcar o bajos en azúcar son más importantes para los consumidores de más edad. La disposición a pagar un costo superior por atributos de salud presentes en los alimentos disminuye con la edad. La brecha generacional es especialmente pronunciada para los alimentos funcionales que reducen el riesgo de enfermedad o promueven la buena salud (Nielsen , 2015).

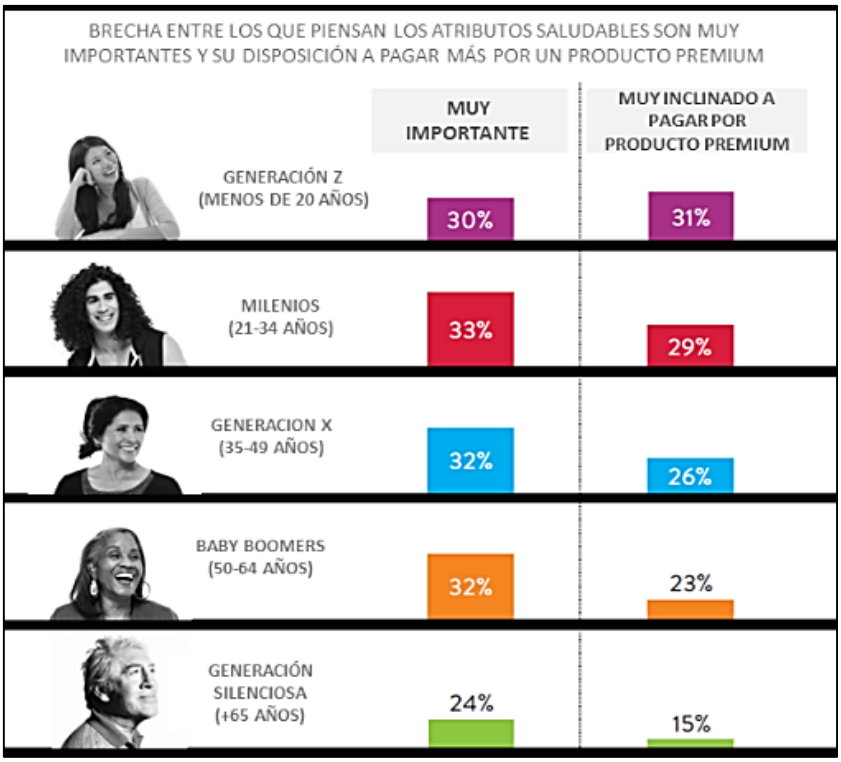


Figura 26. Valoración de atributos saludables en las generaciones

Un porcentaje de consumidores que va en aumento a nivel mundial, prefiere adquirir un producto que presente una forma responsable no solamente con lo referente al medio ambiente, sino también que las personas involucrada en el ciclo productivo estén respaldadas por la jurisdicción laboral de cada país (Andes, 2018).

No solo los consumidores han comenzado a tomar acciones, los gobiernos también son participes creando políticas públicas que impulsen a las empresas a ser más responsables y transparentes con lo que producen. El etiquetado de alimentos procesados es un ejemplo, siendo Ecuador el primer país en el mundo en presentar una semaforización de la concentración presente de azúcar, grasa y sal con el fin de brindar una información oportuna sobre los productos, permitiéndole al consumidor una correcta elección para la adquisición y el consumo (PAHO, s.f.).

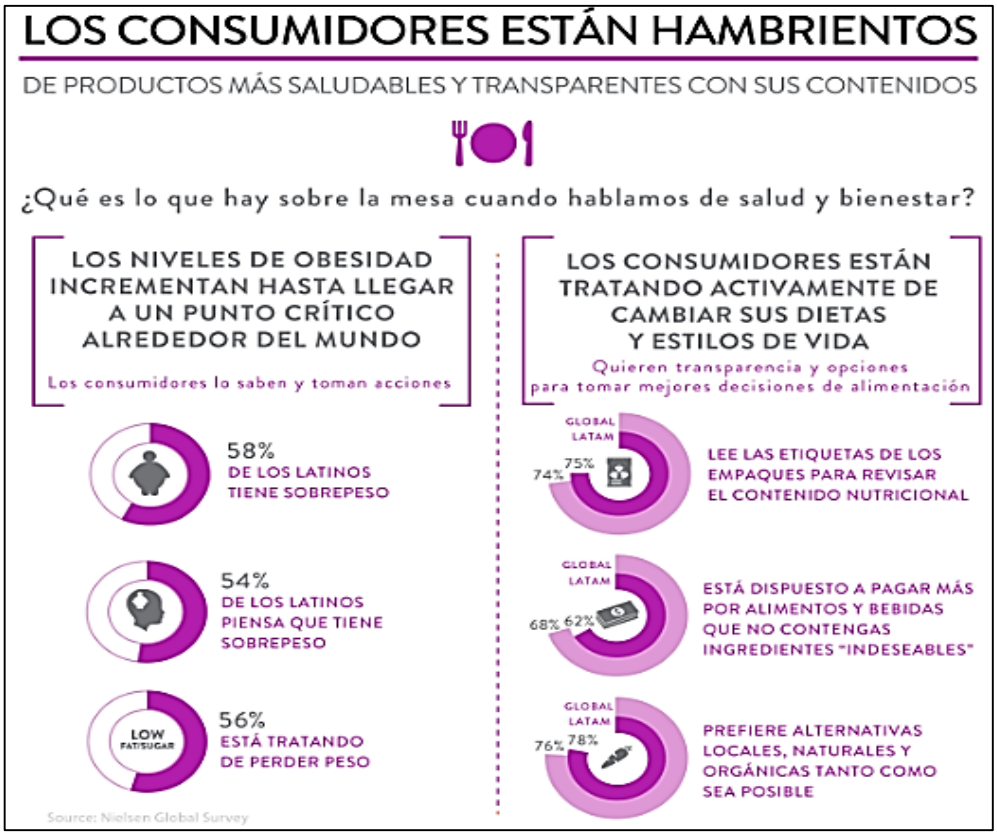


Figura 27. Revolución de alimentos



Figura 28. Estrategias para la revolución de alimentos

Uno de los problemas de salud que enfrenta el país es el aumento del sobrepeso y la obesidad que tiene afección en todas las edades, según la encuesta nacional de salud y nutrición (Ensanut), el 8,6% para niños menores de 5 años, 30% en población escolar de entre 5 a 11 años, 26% en adolescentes de 12 a 19 años y en 63% la población adulta de entre 19 y 60 años. Así mismo, destacan entre las principales causas de muerte la diabetes mellitus, enfermedades hipertensivas y las enfermedades isquémicas del corazón (PAHO, s.f.).

Según datos proporcionados por el INEC, los ecuatorianos destinan al mes 35´253.600 dólares para comprar bebidas azucaradas, en este grupo se consumen productos como hidratantes, energizantes, gaseosas, refrescos y jugos envasados. El país es parte de una tendencia repetitiva en el mundo que tiene una relación estrecha con la obesidad. Ante estas evidencias, la Organización Mundial de la Salud ha recomendado colocar un impuesto para las gaseosas, este tributo ya aplica en varios países buscando una disminución en la intención de compra (El Telégrafo, 2016).

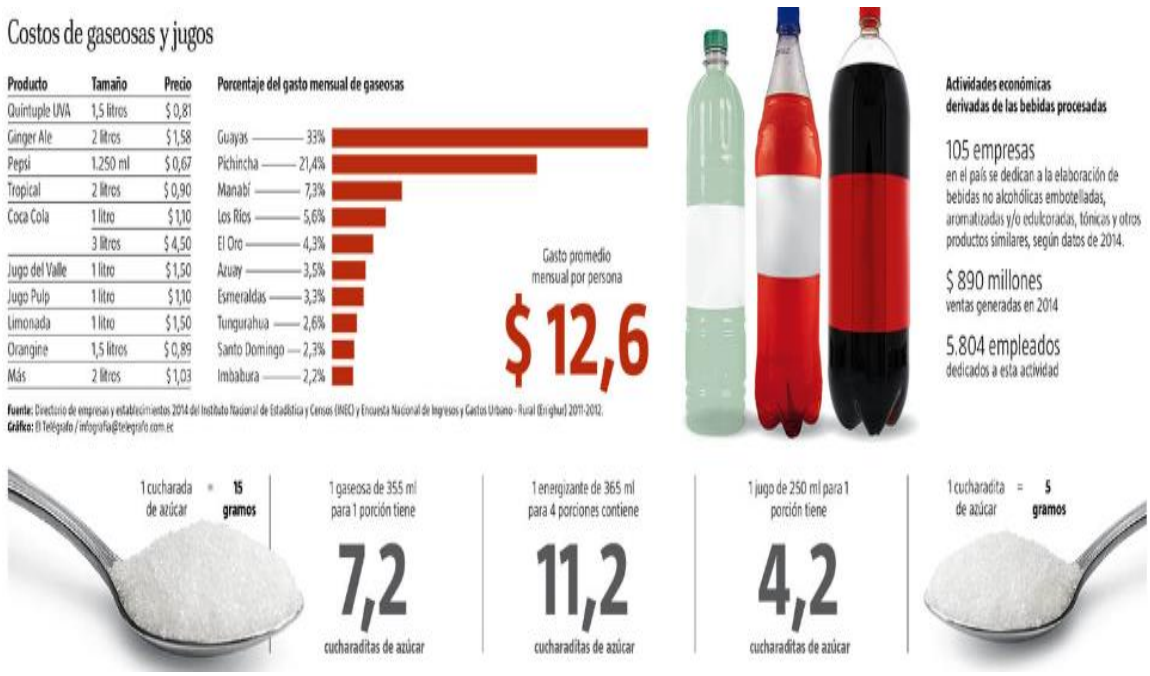


Figura 29. Consumo de bebidas en Ecuador

Tabla 6. Fuerzas Sociales y Culturales

Fuerzas Sociales y Culturales
OPORTUNIDADES
Demográficamente el Ecuador va a aumentar su población por lo que aumenta la oportunidad de incrementar la cartera de clientes.
Edad ecuatoriana promedio tiende a pagar un precio superior por atributos de salud presentes en los alimentos.
Tendencia hacia el consumo de alimentos que promuevan la salud y que no presenten o tengan un bajo nivel de azúcar.

2.1.4 Factores Tecnológicos. Los factores tecnológicos son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad e incluyen actividades e instituciones que intervienen en la creación de nuevo conocimiento y en el control del uso de la tecnología. El cambio tecnológico puede alentar el nacimiento de nuevas industrias (Thompson et.al, 2015).

El acceso a las Tecnologías de la información comunicación constituye un derecho de todos los ciudadanos, a través del Ministerio de Telecomunicaciones y de la sociedad de la información se promueve el desarrollo de la sociedad con servicios tecnológicos, por medio del acceso al internet, dotación de equipamiento, capacitación a niños jóvenes y adultos del país. Estadísticamente 6 de cada 100 personas tenían acceso al internet en el año 2006 y para el año 2012 la cifra aumentó brindando este servicio a 60 de cada 100 ecuatorianos (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, s.f.).

Ecuador ha invertido el 1,88% del PIB en tecnología e innovación, lo que representa para el país alrededor de 1.900 millones de dólares, destacando una de las políticas de gobierno que es la inversión en talento humano que incrementó la cifra de investigadores científicos en 300% en comparación de la región. De acuerdo al informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe alrededor de 19.500 ecuatorianos son los beneficiados de este programa de estudio, de los cuales 4.500 se encuentran en el país. De esta cifra el 35% está ubicado en universidades, 25% en el área de la salud, 20% sector privado e institutos o empresas públicas (El Telégrafo, 2016).

Según la información de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (Arcotel), el 41,2% a nivel nacional cuenta con internet en sus hogares hasta marzo del 2018. Quito y Guayaquil son las ciudades con mayor penetración de internet (El Universo , 2018)

El Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL), presenta estadísticas acerca de factores tecnológicos como el analfabetismo digital en personas de 15 a 49 años, el porcentaje de personas que usan TIC, el porcentaje de personas que usan redes sociales en su teléfono, porcentaje de personas que usa internet para comprar productos y servicios que se presentan a continuación en las figuras 26, 27, 28 y 29.



Figura 30. Analfabetismo digital (15 a 49 años)



Figura 31. Porcentaje de personas que usan TIC

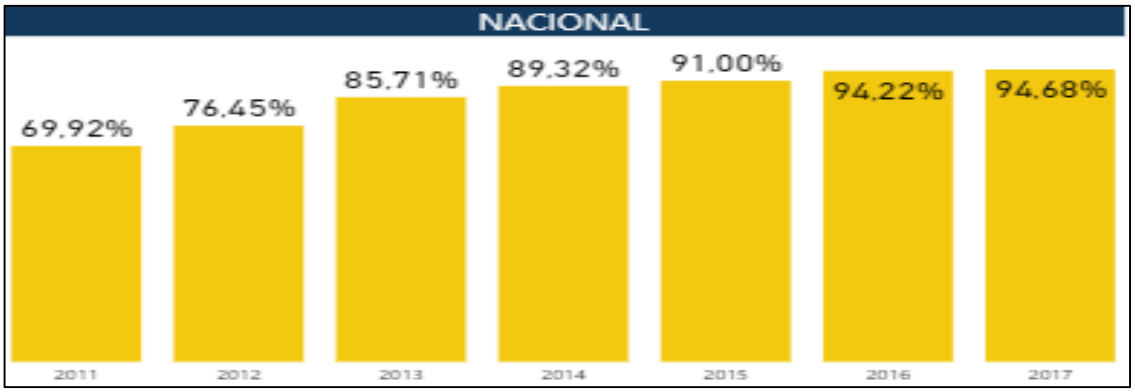


Figura 32. Porcentaje de personas que usan redes sociales en su teléfono

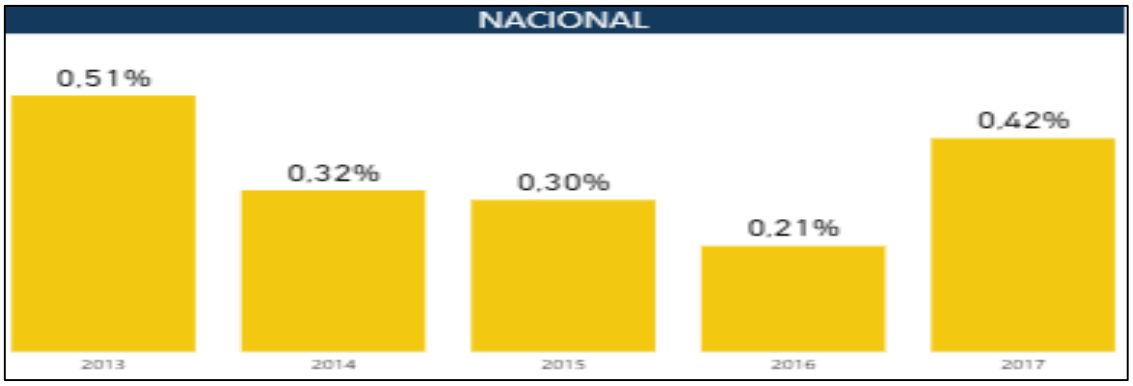


Figura 33. Personas que usan el internet para comprar bienes y servicios

El crecimiento en el sector de bienes de consumo en línea se encuentra superando el crecimiento de bienes de consumo tradicionales, las últimas tendencias en compras de consumidores en línea apuntan a fortalecer el crecimiento del gasto en línea en todo el mundo. Según un estudio de Nielsen, What's Next in E-Commerce menciona que aunque este consumo ha estado detrás históricamente de muchas otras categorías como electrónica, productos móviles y viajes, esta tendencia cambiara en los próximos 5 años (Nielsen , 2017).

Tabla 7. Fuerzas Tecnológicas

Fuerzas Tecnológicas
OPORTUNIDADES
Mayor número de personas con acceso a las TICs
Tendencia de crecimiento para el consumo de bienes por e-commerce (compras en línea).

2.1.5 Factores Competitivos. El análisis de los factores competitivos está directamente relacionado con el estudio de clientes y potenciales clientes, competencia, intermediarios y proveedores. Las estrategias competitivas y de captación de clientes se realiza a partir de este análisis el cual se efectúa mediante la metodología de las cinco fuerzas de Porter. El modelo de evalúa componentes de la industria. Entre las fuerzas que se analiza en este modelo se encuentran los nuevos participantes, proveedores, clientes, sustitutos y competidores que forman parte del ambiente de estudio del estratega, con el cual evaluará de forma individual y colectiva al entorno (Porter M. , 2010).

La rentabilidad de una empresa es determinada por la influencia de los cinco factores, debido a que estos intervienen en el establecimiento de precios, costes y en la inversión que realizan las compañías. La fuerza de los clientes tiene incidencia en los precios de mismo modo que en la amenaza de sustitución, los clientes influyen en costos e inversión debido a la exigencia de servicios caros. El poder negociador de los proveedores fija el coste de materias primas y de otros factores. La rivalidad intensa afecta los precios y costes de competencia. La amenaza de la entrada de nuevos competidores limita los precios y genera la inversión base para disuadir a otros participantes. La estructura de la industria se da a partir de las características económicas y técnicas de un sector, el cual se muestra estable pero puede cambiar a medida que evoluciona, generando una modificación de la solidez global y relativa de las fuerzas de la competencia ejerciendo un influjo positivo o negativo en la rentabilidad (Porter M. , 2010).

2.1.5.1 *Amenaza del ingreso de nuevos participantes.* La amenaza del ingreso de nuevos participantes al mercado se refiere a la posibilidad de que las fortalezas o ventajas de una empresa, ya establecida en un sector específico, puedan decaer a causa de la entrada de estos nuevos competidores. La magnitud del efecto que esta amenaza pueda tener depende mucho de las barreras de entrada tanto existentes como de aquellas que se pueden crear para sopesar el impacto (Martinez y Milla, 2012).

El objetivo de realizar este análisis es identificar las condiciones que pueden afectar a una empresa que quiera entrar en operación. Es decir, si dichas barreras de entrada son altas y el posible nuevo competidor anticipa este inconveniente, entonces la amenaza es baja para aquellos ya establecidos. Este tipo de situaciones son desmotivantes para cualquier

nuevo participante. Se plantean 6 fuentes principales de barreras de entrada: economías de escala, diferenciación del producto, necesidades de capital, costes de cambio proveedor, acceso a los canales de distribución y desventajas en costes independientes de la escala (Martinez y Milla, 2012).

Las economías de escala tratan sobre la posible reducción de todos los costos de producción cuando aumenta la cantidad de unidades producidas; la diferenciación del producto se da cuando la competencia tiene ciertos beneficios inherentes como reconocimiento de marca y por ende la lealtad de sus clientes y en el caso hipotético de que un entrante quiera competir pues estará forzado a gastar mucho dinero para poder vencer la fidelidad de los compradores; la necesidad de capital es una de las barreras de entrada más grande para los competidores y más aún cuando se trata de invertir en algo como publicidad o investigación y desarrollo, que se clasifican como inversiones no recuperables; la barrera de costes de cambio de proveedor se da solamente cuando se presencian desembolsos adicionales al costo inicial, por parte del comprador al cambiar de un proveedor a otro; en cuanto al acceso a los canales de distribución la imperativa necesidad de un nuevo competidor de asegurar la distribución de su bien o servicio se convierte en una barrera de entrada y por último nos referimos a desventajas en costes independientes de la escala cuando hablamos de todas aquellos beneficios adicionales y apartados del tamaño o de las economías de escala que algunos participantes actuales pueden poseer (Martinez y Milla, 2012).

Tabla 8. Barreras de Entrada

Barreras de Entrada	
Economías de Escala	Reducciones de los costos unitarios por aumento de volumen de producción.
Diferenciación de productos	Marca propia y lealtad de consumidores, obtenidas a través de publicidad, servicio al cliente, diferencias de productos o tradición.
Necesidades de capital	Poder de competencia con recursos financieros para publicidad, investigación y desarrollo.
Costos cambiantes	Se pagan cuando el comprador cambia el producto de un proveedor a otro.
Acceso a canales de distribución	Existencia de canales ordinarios de distribución y la empresa necesita garantizar los mismos.
Política gubernamental	El gobierno tiene la capacidad de limitar o prohibir el ingreso de nuevas empresas a determinada industria, con aplicaciones legales de impuestos, permisos, licencias, etc.

Se considera a las barreras de entrada a aquellos limitantes que tiene un aspirante en entrar a una industria, mientras las barreras de entrada son altas se minimiza la posibilidad de que incursionen nuevas empresas en el mercado.

Una barrera de entrada que se plantea para la industria de elaboración de pulpas de fruta es la capacidad instalada, debido a que para poder obtener beneficios adicionales y presentar mayor utilidad por cada unidad de producto vendida se tiende a contar con una producción considerable para tener una estructura de costos perteneciente a economías de escala. Los costos con tendencia a la baja por volumen o descuentos otorgados por la

compra de cantidades grandes a sus proveedores serán unos factores que ayudará a la empresa a volverse más competitiva en el mercado.

La necesidad de capital es otra barrera de entrada que se debe de considerar para entrar a competir en este sector, ya que para establecerse en este mercado es necesario contar con la infraestructura adecuada, con la cual se pueda precautelar el óptimo estado de la materia prima así como también del producto final. La maquinaria empleada es útil para aportar competitividad a la empresa, pero existe maquinaria destinada para el mismo fin que se la ha realizado de manera artesanal, la cual presenta costos mucho más accesibles por lo cual no se considera un factor crítico a la hora de incursionar en este mercado. Sin embargo, contar con maquinaria adecuada va a ser la diferencia para responder a los requerimientos y viabilizar la certificación como las ya obtenidas por la empresa en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

La curva de aprendizaje es un elemento que debe ser considerado, y que sin duda llega a ser una ventaja competitiva existente para la empresa. Thompson et. al (2012) menciona que esta barrera es representativa por el ahorro de costos que una empresa logra gracias a la continuidad de realizar ciertas actividades pero ciertamente la ventaja más grande que se tiene es conocer la estacionalidad de las frutas y predecir un abastecimiento óptimo de manera que la empresa pueda almacenar la suficiente cantidad de materia prima para la producción y satisfacer la demanda de pulpas de frutas estacionales mes a mes.

Los requisitos municipales para la conformación se han convertido en una barrera de entrada para nuevos competidores, puesto que las licencias para el funcionamiento y los requisitos para las empresas que están dentro de la rama de fabricación de alimentos presentan más exigencias, el Ministerio de Salud es el ente que extiende el permiso para lo cual se requiere el registro sanitario de cada uno de los productos a comercializarse. Adicional se tienen que llevar a cabo trámites en el SRI, Municipio, Ministerio de Salud y Ambiente, estos procesos toman un tiempo considerable y demandan de recursos monetarios.

Tabla 9. Entrada Potenciales nuevos competidores

Entrada Potencial de Nuevos Competidores
AMENAZAS
Barreras de entrada en nivel bajo, los factores son considerables pero no presentan una barrera fuerte de ingreso para entrar en el mercado.

2.1.5.2 *Poder de negociación de proveedores.* Según David (2013) las negociaciones con proveedores afectan la intensidad de la competencia en una industria determinada, en especial si existen varios proveedores o si no existe la presencia de productos sustitutos. Los proveedores pueden beneficiarse si deciden colaborar unos con otros para establecer precios razonables, mejorando la calidad y desarrollando nuevos servicios. La empresa puede optar una estrategia vertical en el caso que los proveedores no sean convenientes o satisfagan las necesidades.

Se considera que los proveedores tienen poder bajo las siguientes condiciones: existen muy pocos de ellos o se concentran en grandes grupos, dependencia que tenga el proveedor del sector en el que se mueve, indispensabilidad del producto que oferta el proveedor, diferenciación del producto, amenaza de los proveedores de integración hacia adelante (Martinez y Milla, 2012).

Tabla 10. Características de un proveedor poderoso

Características de un proveedor poderoso
• Se encuentra más concentrado que al sector al cual le abastece.
• No depende fuertemente del sector para sus ingresos.
• Es costoso para los participantes del sector cambiar de proveedor.
• Ofrece un producto diferenciado.
• No existe un sustituto para lo que ofrece el proveedor.
• Si el proveedor puede integrarse al sector de forma más avanzada.

El panorama de Proalva ante la capacidad de negociación que tienen sus proveedores es baja debido al gran número de productores de materia prima, sin embargo los costos por cambio de productor son altos y no existen productos sustitutos ya que estos son los insumos base.

Por otra parte, existe un factor de estacionalidad en la fruta que es propia de una época del año, por lo que en los periodos donde la oferta de una determinada fruta es baja el proveedor establece precios altos, dejando al comprador sin alternativa debido a los pedidos de clientes y a la necesidad de insumos para la producción.

Un factor decisivo presente en los proveedores de la empresa es la seriedad y puntualidad en las entregas realizadas, debido que el incumplimiento de estos afecta el proceso productivo y ocasiona gastos adicionales. El cambio de proveedores no es un elemento que demande un costo monetario elevado, pero encontrar un proveedor cumplido y que tenga una experiencia adecuada para la conservación de sus cultivos representa un atributo que conlleva tiempo ponerlo a prueba en cada uno de los potenciales proveedores.

Afortunadamente, existen varios proveedores los cuales se han seleccionado por la calidad presente en sus materias primas y que se presentan a continuación:

Tabla 11. Proveedores

Proveedores
•
• Marcelo Aldaz (frutilla, babaco, manzana) • Exo frut (guanábana, guayaba) • Grace Curay (taxo) • Luis Freire (mango, sandia) • María Sinchiguano (piña) • Luis Tipan (naranja, mandarina, toronja) • Arturo Changaluisa (maracuyá) • Blanca Costa (babaco) • Walter Sigcha (mora) • Carmen Guamán (naranjilla, tomate de árbol) • Fanny Sarmineto (naranjilla, tomate de árbol)

Proveedores
• Carlos Araujo (limón) • Byron Chávez (melón) • Rosa Carpio (tamarindo) • Segundo Córdova (coco) • José Magosita (frutilla)

La diversidad de proveedores representa una oportunidad para contar con una amplia base de proveedores que cumplan con las exigencias de un producto de calidad y tener la opción de obtener mejores precios estableciendo relaciones duraderas con beneficios para ambas partes.

Tabla 12. Poder Negociación Proveedores

Poder de Negociación Proveedores
OPORTUNIDADES
Poder de negociación de Proveedores es bajo debido al gran número de proveedores.

2.1.5.3 *Poder de Negociación del Consumidor.* El poder que tiene un consumidor sobre el proveedor para establecer condiciones de negociación las cuales sean favorables y le permitan reconocer el menor valor posible por la adquisición del producto o servicio. El comprador siempre buscará obtener la mejor calidad posible, la mayor cantidad de servicios y los precios más bajos (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2015)

Tabla 13. Características de clientes poderosos

Características de clientes poderosos
• Industria compuesta por muchas empresas pequeñas y el número de compradores grandes es bajo.
• Compradores realizan adquisiciones en cantidades grandes.
• Un gran porcentaje del total de la oferta de la industria depende del pedido del comprador.
• El cambio del producto da como resultado un costo bajo.
• Cuando para el comprador es económicamente viable adquirir productos o servicios de diferentes compañías.
• Cuando los compradores son capaces de ingresar en la industria.

Se considera que los consumidores tienen poder bajo las siguientes condiciones: se encuentran concentrados en un grupo o su compra es de representación significativa para el oferente, compra de productos diferenciados, bajo costo de cambio de un oferente a otro, alta exigencia de la calidad de productos por parte del comprador (Martinez y Milla, 2012).

El poder de negociación del consumidor para la empresa Proalva es alto, esto se debe a la dependencia de dos clientes los cuales compran una parte significativa de la producción total que representa ingresos anuales importantes para la empresa.

Frente a las características del producto ofertado por la empresa Proalva, es importante mencionar que en el aspecto de la calidad se ha podido generar una diferenciación frente a productos de la competencia, a través de una mejor concentración de la fruta reflejado en un mayor nivel de grados brix (contenido de sólido disuelto), pero el factor principal por el cual el consumidor cambia de producto es el precio.

Se considera que la dependencia y la concentración del volumen de ventas en un número reducido de clientes otorgan un poder de negociación alto y se torna en un factor crítico para la empresa. Los clientes solicitan descuentos por volumen, reducción de los precios,

facilidades de pago mediante la adquisición de productos a crédito y otros condicionamientos que se vuelven muy poco negociables y tienen que ser atendidos por la empresa para mantener estos clientes.

Tabla 14. Poder de Negociación del Consumidor

Poder de Negociación del Consumidor
AMENAZAS
El poder de negociación del consumidor es alto.

2.1.5.4 *Amenaza de Productos Sustitutos*. El cumplimiento de funciones iguales o similares es el objetivo de productos sustitutos, los cuales provienen de industrias distintas representando una gran amenaza para los productos que no presentan diferenciación o los que no presentan costos por cambiar de uno al otro (Hitt, et.al, 2015)

Identificar estos productos sustitutos incluye buscar otros bienes o servicios que cumplan con la misma función que la oferta del sector, para ello es de vital importancia estar siempre al tanto de las tendencias de mercado e intentar predecir las alteraciones que se puedan producir en este (Martinez y Milla, 2012).

Para la industria de pulpas de fruta el producto sustituto más representativo es la propia fruta, ya que presenta una alternativa que satisface la misma necesidad y es propiamente natural, siendo uno de los aspectos más considerados al adquirir un producto de consumo alimenticio.

Las bebidas que contienen saborizantes son otro producto sustituto que presenta características atractivas para el consumidor y se pueden consumir al instante, tomando en cuenta que se expenden en supermercados y tiendas de autoservicio lo cual los hace productos más asequibles y de más fácil consumo.

Las bebidas en polvo para disolución en agua son otros productos sustitutos que no contienen los mismos nutrientes que las pulpas de fruta, pero son consumidos por la facilidad de realización y los precios con los cuales son ofertados. De este modo existe

una importante amenaza como producto sustituto debido a la comparativa de precios y a la facilidad de elaboración de las bebidas en polvo.

Al existir productos sustitutos que presentan formas de elaboración más sencillas, que presentan un nivel de asequibilidad mayor y tienen precios inferiores a los empleados por la industria de pulpa de frutas se considera que existe una fuerte amenaza de que las pulpas de frutas puedan ser sustituidas por otros productos.

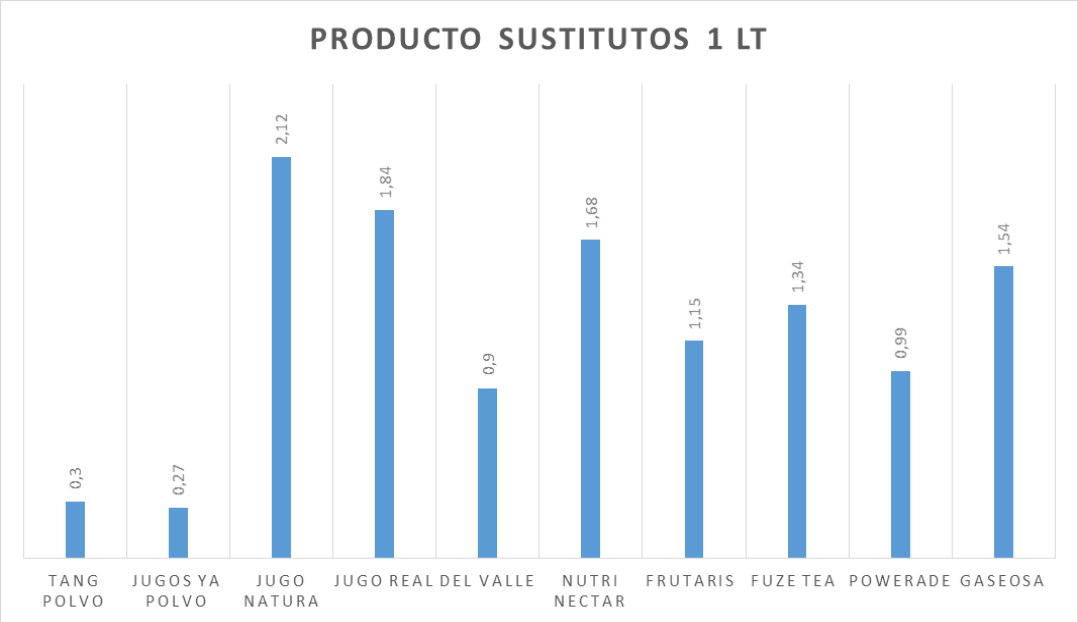


Figura 34. Productos Sustitutos

En la figura 34 se detalla alguna de las marcas que representan productos sustitutos para la empresa Proalva, los cuales tienen precios más bajos y algunos de estos pueden ser consumidos al instante.

Tabla 15. Productos Sustitutos

Productos Sustitutos
AMENAZAS
Existencia de productos sustitutos que presentan características más convenientes para los consumidores.

2.1.5.5 *Intensidad de la rivalidad de los competidores.* En una industria las empresas involucradas tienen dependencia debido que las acciones que son tomadas por unas crean repercusiones en otras que responden ante sus competidores. La rivalidad de la competencia se intensifica cuando las acciones tomadas por una empresa representan un reto para otra o cuando se identifica una oportunidad para mejorar la posición en el mercado. El precio, la calidad e innovación forman parte de las dimensiones en que se basa la rivalidad, las empresas buscan diferenciarse unas de otras con características que valore el cliente y proporcione una ventaja competitiva (Hitt, et.al, 2015).

La rivalidad entre los competidores es mayor bajo las siguientes condiciones: existen muchos de ellos, el ofrecimiento de productos similares y poco diferenciados, competencia desleal, muchas barreras de salida existentes (Martinez y Milla, 2012).

En la industria de elaboración de pulpa de frutas se considera que existe un alto grado de rivalidad de competidores, los cuales ofertan precios bastante competitivos que presentan un panorama difícil para la empresa que quiera un liderazgo en costos, por lo que la empresa Proalva ha centrado sus esfuerzos en lograr una ventaja competitiva respecto a sus semejantes por la calidad que presentan sus productos.

Existen en el mercado empresas que se dedican a la elaboración de pulpas de fruta de manera tradicional y empresas que cuentan con maquinaria adecuada y una infraestructura instalada que responda a exigencias nacionales y en algunos casos cumpliendo estándares internacionales de calidad.

El gerente general de la empresa Proalva considera que existen empresas que se han consolidado en el mercado nacional y han incursionado en mercados internacionales lo que ha favorecido en el crecimiento de las mismas, con este crecimiento también han incrementado los procesos de calidad y del tratamiento de alimentos con maquinaria cada vez más tecnificada y envasadoras que permiten tener múltiples tipos de presentación a la hora de ofertar sus productos al mercado.

Entre las empresas que se encuentran en tiendas de autoservicio y sin duda han acaparado cuotas importantes de mercado se destacan las siguientes: María Morena, Jugo Fácil,

FrutaSi, Pacose, Frutella, Frisco, Yucho, Del Huerto, Fruteiro, La Jugosa, Emipulp, entre otras que van incursionando en las distintas tiendas de autoservicio.



Figura 35. Competencia Autoservicios

Marcas Presentes en Autoservicios				
Marcas	**Supermaxi**	**SantaMaría**	**Coral**	**Comisariato**
Maria Morena	✓	✓	✓	
Jugo Facil	✓			
Fruta Si	✓	✓		
Easyfrut	✓		✓	
La original	✓			
Pacose	✓		✓	
La jugosa	✓	✓		
Yakumix	✓			
Fruteiro	✓	✓	✓	✓
Del huerto			✓	
Emipulp				✓
Vaslop		✓		
Frutella				✓
Yucho		✓		
Frisco		✓		

Figura 36. Marcas presentes en Autoservicios

En la figura 37 que se muestra a continuación se especifican los precios por marca de empresas que conforman los competidores en cadenas de autoservicio, los cuales fueron obtenidos de la pulpa de fruta de frutilla de 500 gramos como precios referenciales para el estudio respectivo.

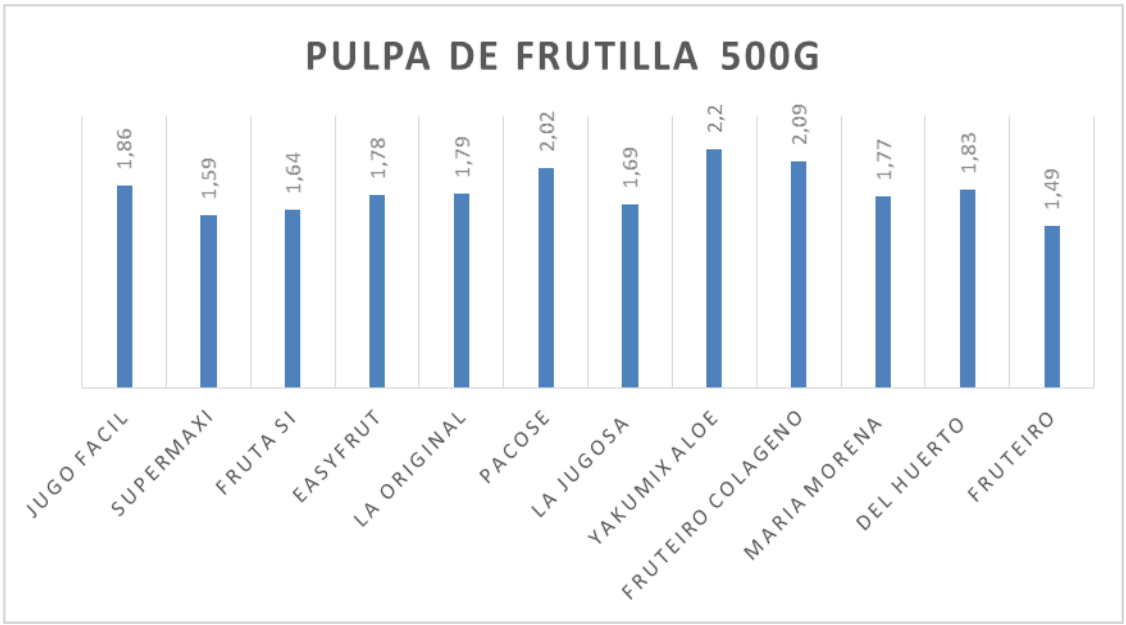


Figura 37. Precios competencia pulpa frutilla 500g

Las empresas antes mencionadas y otras que forman parte de la industria atendiendo a nichos específicos, presentan una fuerte competencia debido a las certificaciones obtenidas como las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Normas internacionales de Estandarización (ISO), Certificado en manufactura envasado de alimentos SGS Food Safety System Certification (FSSC 22000), Análisis de peligros y puntos críticos (HACCP), Certificación judía de apto consumo de alimentos (Kosher), Proceso de garantía de calidad aplicado a alimentos (Halal), entre otras certificaciones que han hecho posible que su mercado no solamente sea el nacional sino también puedan incursionar en mercados internacionales con productos certificados.

EXOFRUT es una empresa fundada en 1961 dedicada a la actividad agrícola. En 1992 inicia su actividad agroindustrial con las instalaciones de una fábrica con tecnología de punta, con los estándares más altos de calidad y certificaciones internacionales para el procesamiento de jugos y concentrados de maracuyá y otras frutas tropicales bajo la marca Frutella y Only. Cuenta con certificaciones como ISO 9001, Food Safety System Certification 22000 SGS, Certificación Halal, Certificación Kosher, Certificación SGF Internacional, Certificación NSF Global Gap (Exofrut, s.f.).

DEL HUERTO es una empresa dedicada al procesamiento de frutas para la elaboración de pulpas congeladas de frutas nacionales, legalmente constituida como sociedad anónima en 1995, cuenta con una planta procesadora que otorga estándares de alta calidad para cumplir con la expansión al mercado internacional a través de exportaciones. Afianza sus valores en el recurso humano, la infraestructura y tecnología ofreciendo calidad a sus clientes y proveedores en la búsqueda permanente de mejoras para proporcionar valor agregado a sus productos (Del Huerto, s.f.).

ENVAGRIF C.A Envasados Agrícolas y frutales que cuenta con su nombre comercial María Morena, es una empresa constituida legalmente en 1992 dedicada a la elaboración de conservas, principalmente de pulpas de frutas, mermeladas, salsa de tomate, enlatados de palmito y de piña. Sus principales clientes son hoteles, restaurantes, autoservicios como Supermaxi, Santa María. El Coral, Akí, entre otros (Envagrif, s.f.)

LENRIKE FROZEN FOOD es una empresa que se comercializa con la marca Jugo fácil, es una planta de procesamiento de frutas creada en 1997, dedicada al proceso de pulpa de fruta refrigerada y congelada. Una empresa que incorpora tecnología a la línea de producción, así como un proceso continuo de control de calidad que garantiza la presencia de nuestros productos en los mercados nacionales e internacionales. Realiza una estricta supervisión en los procesos de cosecha, post cosecha y manipulación en las fincas ubicadas en la costa, tierras altas y el Amazonas, garantizando los parámetros de calidad. Cuenta con certificaciones ambientales del Distrito Metropolitano de Quito, Diseño e Implementación de Buenas Prácticas de Manufactura (GMP). Es parte del programa EXPOECUADOR con una auditoria favorable EXPORTAUDIT-CORPEI, cuenta con la aprobación del Centro de la Promoción de las Importaciones de los países en desarrollo (CBI) para exportar a la Unión Europea (Jugo Facil, s.f.).

MIDGO CIA LTDA es una empresa Ecuatoriana fundada en 2003 por dos ingenieros de alimentos, con el objetivo de producir productos de alta calidad que presenten un excelente sabor, sean prácticos y saludables. Los productos son comercializados bajo el nombre de Pacose los cuales están en el mercado desde el año 2004. Cuenta con su planta procesadora en una zona agrícola cerca del aeropuerto de Quito. Cuenta con certificaciones para exportar sus productos al mercado Europeo (Midgo Cia Ltda, s.f.).

FRUCONSA S.A es una empresa Ecuatoriana que inicia en el año del 2006, cuenta con su propia marca comercial Frutasi, con dicha imagen se ha establecido en restaurantes, hoteles, servicios de catering y han introducido sus productos dentro de grandes cadenas de supermercados como Supermaxi, Santa María, Tía, Magda y cadenas como KFC. Cuentan con cultivos de papaya, maracuyá, naranja, guanábana y cuenta con diversos proveedores entre los que se encuentra Grupo Quirola con la empresa Iccsa (Lideres, s.f.).

LATINOAMERICA DE JUGOS S.A. es una empresa que se fundó en el año de 1986, con su marca comercial La Jugosa, tiene su planta procesadora en Amaguaña. Está presente en supermercados como Megamaxi, Supermaxi, Santa María (Latinjugos, s.f.).

PLANHOFA C.A. es una empresa agroindustrial, transformadora de productos hortofrutícolas, ubicada en la ciudad de Ambato. Cuenta con Certificaciones de calidad de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), procesos de certificación ISO 9001-2008, Certificación orgánica de planta (BSC) y certificaciones orgánicas agrícolas de varios productos. La empresa tiene el registro como procesador y exportador de productos orgánicos en el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE) como operador de comercio exterior y en la Empresa ECOCERT para exportador a la comunidad Europea a través de centros cooperativos como Giz y Ethiquable. Su marca comercial es Frisco y actualmente se encuentra en el mercado nacional con presencia en algunos supermercados, así también como en países como Francia, Alemania y Bélgica a través de cadenas de comercio justo (Planhofa, s.f.).

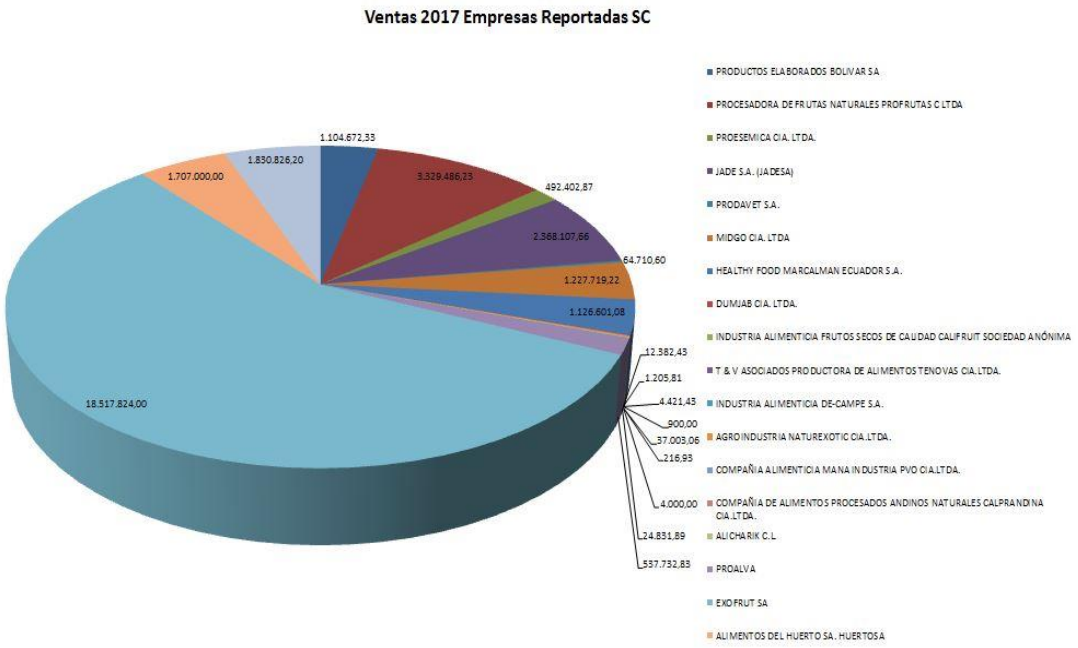


Figura 38.Ventas Empresas Reportadas Superintendencia de Compañías 2017

La figura 38 muestra todas las empresas reportadas por la Superintendencia de Compañías haciendo referencia a su nivel de ventas del año 2017, las cuales permiten entender que participación de mercado tiene actualmente la empresa Proalva frente a los competidores de la actividad económica C1030.12 perteneciente a la rama de manufactura dedicada a la conservación de frutas, pulpas de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera.

Tabla 16. Intensidad de la rivalidad de los competidores

Intensidad de la rivalidad de los competidores
AMENAZA
Alto grado de rivalidad presente en las fuertes ventajas competitivas logradas por los competidores.

2.1.6 Matriz EFE

Tabla 17. Matriz EFE

MATRIZ EFE			
Factores Externos Clave	**Ponderación**	**Calificación**	**Puntuación Ponderada**
OPORTUNIDADES			
Tratado con la Unión Europea para exportar productos con beneficios arancelarios.	0,1	2	0,2
Políticas económicas favorables con incentivos tributarios para las pequeñas empresas.	0,07	3	0,21
Proyecciones de crecimiento del PIB para la economía ecuatoriana, favoreciendo el crecimiento de la actividad comercial.	0,05	1	0,05
Demográficamente el Ecuador va a aumentar su población por lo que aumenta la oportunidad de incrementar la cartera de clientes.	0,05	2	0,1
Tendencia hacia el consumo de alimentos que promuevan la salud y que no presenten o tengan un bajo nivel de azúcar.	0,1	4	0,4
Tendencia de crecimiento para el consumo de bienes por e-commerce (compras en línea).	0,1	1	0,1
Poder de negociación de Proveedores es bajo debido al gran número de proveedores.	0,07	2	0,14
AMENAZAS			
Leyes y políticas que establezcan nuevas contribuciones al fisco para los empresarios.	0,05	2	0,1
Apreciación del dólar que reste competitividad a los productos nacionales.	0,07	2	0,14
Proceso de deflación se agudice y con ella exista una baja en la demanda y afectando la industria.	0,04	2	0,08
Barreras de entrada en nivel bajo, los factores son considerables pero no presentan una barrera fuerte de ingreso para entrar en el mercado	0,05	3	0,15
El poder de negociación del consumidor es alto.	0,1	2	0,2
Existencia de productos sustitutos que presentan características más convenientes para los consumidores.	0,05	3	0,15
Alto grado de rivalidad presente en las fuertes ventajas competitivas logradas por los competidores.	0,1	2	0,2
TOTAL	**1**		**2,22**

La matriz EFE, por sus siglas: matriz evaluación de factores externos es la que permite evaluar información de factores económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos. Las calificaciones asignadas a cada uno de los factores muestran el nivel de respuesta de las estrategias vigentes de la empresa respecto al entorno. 4= la respuesta es superior, 3=la respuesta es mayor al promedio, 2= la respuesta es el promedio y 1= una respuesta deficiente. Siendo estas asignaciones medidas según su efectividad (Fred, 2003).

El resultado obtenido para la empresa Proalva, plasmado en la matriz de factores externos (tabla 17), refleja una ponderación total de 2.22 inferior al promedio de 2.5, lo que significa que la empresa no está aprovechando las oportunidades existentes y minimizando las amenazas presentes en el entorno. La empresa tiene que reforzar su gestión a nivel interno para poder aprovechar las condiciones actuales en el entorno externo y no tornen estos factores en desventajas que presenten afectaciones para la empresa, con lo cual sus competidores podrían tomar ventaja.

2.1.7 Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo permite identificar cuáles son los principales competidores para la empresa mediante el análisis de las fortalezas y debilidades particulares, en comparación a una muestra de la posición estratégica de una empresa. En este análisis se toman factores tanto internos como externos que han sean considerados de relevancia para alcanzar el éxito en la industria. Para la matriz se realiza la asignación de calificaciones como puntuaciones ponderadas totales que son asignadas a las empresas de la competencia, las cuales se comparan con las de la empresa muestra. Las fortalezas tienen una ponderación de 1 a 4, donde 4 es la fortaleza principal y 1 la debilidad principal (David, 2013).

A continuación, en la tabla 18 se presenta la matriz del perfil competitivo de Proalva.

Tabla 18. Matriz Perfil Competitivo

MATRIZ MPC															
Factores Críticos de Éxito	Ponderación	Proalva		Maria Morena		Frutella		Del Huerto		Frutasi		Jugo Facil		Frisco	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Experiencia en el Mercado	0,13	3	0,39	4	0,52	4	0,52	4	0,52	3	0,39	4	0,52	4	0,52
Certificaciones	0,13	3	0,39	4	0,52	4	0,52	3	0,39	3	0,39	4	0,52	3	0,39
Exportación de Productos	0,17	1	0,17	3	0,51	4	0,68	2	0,34	1	0,17	4	0,68	4	0,68
Competitividad de precios	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	3	0,6	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Reputación de la Marca	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24	2	0,16	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Presencia en Autoservicios	0,13	1	0,13	4	0,52	2	0,26	2	0,26	3	0,39	3	0,39	2	0,26
Publicidad en Redes	0,08	1	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	1	0,08	4	0,32	2	0,16
Página Web	0,08	1	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24	4	0,32
TOTAL	**1**		**2,2**		**3,67**		**3,46**		**2,83**		**2,86**		**3,59**		**3,37**

Con los resultados obtenidos de la matriz del perfil competitivo (MPC) se puede visualizar que existen falencias dentro del accionar de la empresa y que existen factores aprovechados por las empresas competidoras que han obtenido ventajas competitivas importantes, entre los factores críticos que la empresa debería concentrarse para mejorar su competitividad son: exportación de productos, reputación de la marca, presencia en autoservicios, publicidad en redes sociales y contar con una página web para brindar un mejor servicio al cliente. Entre los factores críticos que la empresa tiene una posición competitiva efectiva son las certificaciones, experiencia en el mercado y la competitividad de precios.

2.2 Análisis Interno

Las empresas cuentan con un entorno interno que comprende múltiples factores sobre los cuales las empresas tienen control y pueden generar impacto en su desarrollo. Es importante que las empresas realicen un análisis interno identificando sus fortalezas y debilidades con el fin de potencializar las fortalezas y tomar medidas estratégicas para minimizar las debilidades a través de las capacidades y los recursos con los que cuenta la empresa.

2.2.1 Análisis de Capacidades. Una capacidad es la habilidad en que una empresa realiza una actividad con eficiencia. Existe diferencia de forma, calidad e importancia competitiva en las capacidades y algunas de estas representan mayor valor competitivo que otras (Thompson et.al, 2015).

La cadena de valor refleja todas las actividades realizadas por una empresa, lo que brindará una visión disgregada para la comprensión del comportamiento de las estrategias con sus respectivas fuentes de diferenciación existente y la potencial. De esta manera se podrá apreciar las ventajas competitivas logradas por el desempeño de actividades a menor costo, o con mayor eficiencia que la competencia.



Figura 39. Cadena de Valor Proalva

2.2.1.1 *Actividades Primarias.* Se denomina actividades primarias a las que constituyen el diseño, la creación y la entrega del producto o servicio, acompañado de las actividades de comercialización y seguimiento post venta que se efectué. Dentro de la cadena de valor se encuentran las actividades fundamentales descompuestas en cinco funciones: logística interna, producción, logística externa, mercadotecnia y ventas y el servicio.

Logística Interna. En la actualidad Proalva mantiene la elaboración de pulpa de fruta congelada como único producto ofertado para comercialización, la empresa opera en las instalaciones de su planta ubicada en el sector de San Isidro del Inca.

La logística es un factor clave que puede proporcionar claramente eficiencia a la empresa y la puede volver más competitiva a nivel mercado, esto debido a que conlleva tareas que optimizan tiempos a través del ciclo productivo y les permiten llevar a cabo los procesos inmersos.

La empresa ha destinado la acción logística a la persona encargada de la asesoría ocupacional y el departamento financiero. Las actividades comprendidas en la logística interna de la empresa son las que determinan y proveen los insumos necesarios para llevar a cabo el ciclo productivo de manera efectiva. Existen un factor clave para que se genere una logística interna adecuada en la empresa y es la comunicación interna entre el departamento de producción y la persona encargada de la logística.

El departamento de producción determina los requerimientos de materia prima para la producción semanal, la cual es dada en función de la demanda realizada para cada una de las pulpas de fruta que han sido vendidas. La empresa cuenta con un cuarto frío que le permite abastecerse de producto como inventario para atender los pedidos de los clientes. Este inventario es gestionado por el departamento de ventas el cual se encarga de enviar los reportes de solicitud del número de pulpas requeridas mensualmente.

Es importante mencionar que muchas de las frutas utilizadas son estacionales, al no producirse todo el año la empresa debe abastecerse de este insumo para poder ofertar estas pulpas en meses en donde no se pueda obtener la materia prima requerida. Actualmente en la empresa existe un gran trabajo de coordinación entre el departamento

de producción y la persona encargada de la logística, este trabajo además de tener sincronía también cuenta con la amplia experiencia de las personas encargadas quienes son las responsables de transmitir y prever la cantidad estimada de materia prima necesaria para abastecer la demanda de sus productos.

El abastecimiento de materia prima despliega un requerimiento logístico para la recepción de materia prima, la cual es almacenada en la planta para convertirse en insumo para el proceso productivo. El volumen de inventario no comprende cargas que ameriten un sistema de transportación, en vista de este factor son los operarios quienes se encargan del traslado correspondiente.

Al momento de finalizar el proceso productivo y con la obtención de pulpa de fruta como producto final se procede a congelar el producto en los cuartos fríos. Las pulpas de frutas congeladas se almacenan de acuerdo a la fecha de elaboración cumpliendo de esta manera el principio de lo primero en entrar es lo primero en salir.

Tabla 19. Fortalezas y Amenazas Logística Interna

Logística interna
FORTALEZAS
Amplia experiencia y correcta comunicación de necesidades para el abastecimiento de materia prima entre la logística interna y el departamento de producción.
DEBILIDADES
Concentración de funciones por parte de la persona encargada de la logística quién desempeña funciones como la asesoría ocupacional y el departamento financiero.

Producción. La empresa de Proalva cuenta con el área de producción, la cual presenta una serie de características favorables que han sido producto del manejo adecuado del Ing. Pablo Álvarez quien desempeña el cargo de Maestro Artesano y Gerente Actual de la Empresa.

La empresa ha destinado gran parte de sus recursos económicos en tecnificar cada vez más su planta, adquiriendo maquinaria que ofrezca mejores prestaciones al ciclo productivo y otorgue tiempos de respuesta más rápidos a cada proceso inmerso. La línea de producción es continua lo que facilita que los procesos sean en cadena, permitiendo tener mejores resultados y disminuyendo los tiempos muertos. Cada operario cuenta con un sistema de capacitación e inducción permanente que potencializa el trabajo de cada uno para ejercer todas las actividades del área, dentro del ciclo productivo existe diversas etapas las cuales son indispensables que los operario conozcan y puedan llevar a cabo, es por este motivo que cierto tiempo los operarios van rotando de puestos para que pongan en práctica los conocimientos adquiridos en las capacitaciones e inducciones y puedan sustituir y ser sustituidos sin ninguna complicación. Esto permite contar con operarios instruidos y capaces de realizar las múltiples tareas que en su momento la empresa necesite que realice.

Uno de los mayores logros para el área productiva fue la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y una certificación de planta de procesamiento otorgado por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) con la cual se exime de establecer registro sanitario en sus productos debido al aval que tiene su planta procesadora. Dentro de los planes y en consecución con los objetivos de la empresa se visiona obtener la certificación de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) requerida para exportar productos hacia el mercado estadounidense.

Toda la maquinaria que dispone la empresa actualmente tiene grado alimenticio debido a que los componentes son hechos en acero inoxidable, lo que es muy favorable ya que proporciona un entorno adecuado para la producción de alimentos. Para el tratamiento de frutas cítricas se analiza la adquisición de una nueva maquinaria con la cual se reducirá el número de operarios necesarios, agilizando el proceso de extracción y mejorando la calidad de los cítricos.

La empresa dispone de un laboratorio de análisis microbiológico y fisicoquímico propio que permite verificar la calidad de los productos realizando muestras aleatorias de las diversas pulpas de fruta ofertadas por la empresa. En base a los análisis realizados por la empresa se puede asegurar que los productos cumplan con los estándares de calidad

establecidos y que sean adecuados para el consumo humano. El Gerente Propietario de la empresa es ingeniero en alimentos y es el encargado de efectuar estos análisis, los cuales son necesarios para controlar la calidad del producto.

Entre las principales funciones del departamento podemos citar:

Tabla 20. Funciones Área Productiva

Funciones Área Productiva
Verificar el correcto estado de la materia prima entregada por los proveedores.
Aprobación materia prima obtenida por proveedores.
Ordenes de Producción
Elaboración de reporte para la adquisición de materia prima requerida.
Elaboración de reportes por inconformidades o defectos en la materia prima.
Documentación de inconvenientes dentro del proceso productivo.
Reporte de requerimiento de insumos para el proceso productivo.
Validación de maquinaria por correcto funcionamiento.
Limpieza y desinfección de maquinaria y equipo auxiliar dentro del proceso productivo.
Análisis micro bacteriano mediante muestras aleatorias.
Cumplimiento de protocolos establecidos en la documentación de tratamiento de materia prima y manipulación de equipo.
Registro de control de temperatura en proceso de pasteurización.

Tabla 21. Fortalezas y Debilidades Área Productiva

Área Productiva
FORTALEZAS
Certificaciones obtenidas por buenas prácticas de manufactura.
Protocolos establecidos y operarios debidamente capacitados para ejercer sus funciones.
Planta que cuenta con maquinaria tecnificada que optimiza el trabajo.
Contar con un laboratorio de análisis microbiológico y fisicoquímico que asegure la calidad de los productos ofertados.

Logística Externa. Proalva mantiene actualmente un canal de distribución el cual comprende ventas al por mayor y menor. La empresa mantiene un stock considerable en sus cuartos fríos para hacer frente a pedidos de clientes, especialmente de frutas que cuentan con estacionalidad y no son fáciles de adquirir en el mercado por la temporada. Gracias a la trayectoria de Proalva en el mercado de pulpa de frutas se tiene amplio conocimiento sobre la rotación de los productos y es sobre estas proyecciones el abastecimiento de inventario necesario para satisfacer la demanda, procurando de esta manera hacer entregas oportunas a sus clientes, ya que de lo contrario estos tendrían que recurrir a otros proveedores.

Para entregar el producto la empresa tiene a disposición dos vehículos que son asignados para adquisición de materia prima de propiedad de la empresa y un camión equipado con cuarto frío que se contrata para la entrega del producto, asegurando por este medio la preservación de las propiedades en las pulpas y su óptima condición al ser receptados.

Proalva realiza las entregas de los pedidos en lugares acordados por la empresa con los clientes, estableciendo zonas de cobertura según la cantidad de producto que sea comprada, tomando en cuenta los costos incurridos por movilización de producto. El camión asignado para las respectivas entregas cuenta con una capacidad considerable de carga por lo que asegura que todas las entregas sean abastecidas.

Actualmente la mayor cantidad de producción realizada por la empresa es adquirida por dos de sus más grandes clientes, los cuales conforman empresas que brindan servicios de alimentación al personal de petroleras ubicadas en Esmeraldas. Debido al volumen de compra y a la importancia que tienen estos clientes para la empresa, Proalva ha tenido que asumir considerables rubros para el transporte y la movilización de sus pedidos hasta Esmeraldas.

Tabla 22. Fortalezas y Debilidades Logística Externa

Logística Externa
FORTALEZAS
Empresa cuenta con vehículos propios para adquisición de materia prima.
Stock adecuado y entregas oportunas que responden la demanda de sus clientes.
DEBILIDADES
Se destina altos rubros para el traslado y entrega de pedidos hacia otra provincia.

Ventas. La empresa Proalva no cuenta con un departamento exclusivamente para ventas, este probablemente ha sido uno de los motivos para no incrementar la base de clientes y realizar una mejor gestión. Actualmente la persona encargada de ventas lo hace de forma empírica, debido a que no tiene una formación en mercadotecnia o disponga del conocimiento en uso de herramientas que le permitan realizar la gestión de forma profesional.

La empresa cuenta con una persona externa la cual se encarga de realizar la gestión comercial de manera independiente y se le otorgan precios de distribución para dicha operación. La empresa pretende a futuro contar con más personas independientes que conformen una fuerza de ventas que permita posicionar la marca de mejor manera y que las ventas tengan un incremento considerable.

El departamento de ventas se encarga de toda la negociación tanto con proveedores como clientes realizando el seguimiento correspondiente. Existen clientes y proveedores que se han mantenido desde el comienzo de actividades de Proalva, debido a la seriedad y el

buen trato obtenido por la gestión comercial y la calidad del producto como respaldo a la gestión realizada.

Un factor importante para adquirir nuevos clientes y la retención de los clientes actuales ha sido por el crédito otorgado por la empresa para financiar la compra del producto, el cual ha sido un factor decisivo que brinda una facilidad de pago a sus clientes. Para incurrir en este método de pago la empresa ha tenido que contar con una correcta liquidez que permita cubrir los gastos que le genera el giro del negocio hasta recibir el dinero por ventas a crédito, siempre existe un riesgo de no pago frente a ventas a crédito que representen pérdidas directas para la empresa.

Para las ventas a crédito no existe un sistema que permita realizar una correcta gestión de cobros por ventas a crédito, no se dispone de un control que permita visionar aquellas cuentas que están por vencer y realizar un proceso preventivo, al igual que una correcta recuperación de cartera con las que están vencidas en su plazo de pago.

Actualmente las ventas de la empresa tienen una alta concentración en dos de sus clientes los cuales tienen una considerable participación dentro de los ingresos de la empresa. La dependencia de la empresa hacia estas cuentas es crítico, debido a que gran parte de sus ingresos se generan a través de las adquisiciones de estos clientes y la repercusión ocasionada por la pérdida de estas cuentas comprometería la parte financiera de la empresa.

Proalva solo realiza una gestión de venta tradicional, no utiliza medios de difusión actuales o incorpora nuevas tecnologías para realizar una correcta gestión comercial que le permitan obtener mejores resultados. La dinámica actual del mercado tiene como una herramienta de comunicación bastante efectiva a redes sociales, las cuales permiten una interacción con los clientes o potenciales clientes.

Tabla 23. Fortalezas y Debilidades Ventas

Ventas
FORTALEZAS
Vínculos comerciales duraderos debido al buen trato y seriedad ofrecida por la empresa.
Facilidades de pago otorgados para la adquisición del producto.
DEBILIDADES
La empresa no cuenta con una persona dedicada netamente a la gestión comercial que cuente con conocimientos y herramientas de mercadotecnia para posicionamiento de marca.
Inexistencia de proceso de gestión efectiva de cobranzas para el manejo de ventas a crédito.
Alto porcentaje de ingresos de la empresa concentrados en pocos clientes.
No utilización de medios actuales para difusión de marca e interacción con clientes y potenciales clientes.

Servicio al Cliente. Proalva comercializa un producto de consumo masivo, el cual está destinado principalmente al consumidor final. El servicio al cliente está a cargo de la Ing. Mayra Mena encargada de receptar pedidos y responder ante inconformidades del cliente.

La empresa no cuenta con un departamento exclusivo de atención al cliente, sin embargo, Proalva es consciente de la importancia de brindar un trato amable y proporcionar información pertinente ante los diversos requerimientos de los clientes mediante respuestas ágiles. Por este motivo la persona designada para ser el canal de comunicación es también copropietaria, lo que asegura que las quejas y sugerencias por parte de los consumidores van a ser tomadas en cuenta y se realizaran los correctivos necesarios frente a inconformidades presentadas.

El empaque del producto comercializado cuenta con los números telefónicos de la empresa, los cuales viabilizan la comunicación con los clientes que deseen contactarse con la empresa, especialmente aquellos que soliciten pedidos o cualquier comentario o sugerencia que tengan del producto. La empresa actualmente no realiza seguimiento post-venta y evaluación de satisfacción al cliente.

Tabla 24. Fortalezas y Debilidades Servicio al Cliente

Servicio al cliente
FORTALEZAS
Quejas y sugerencias son debidamente procesadas y resueltas por los dueños de la empresa.
Correcta gestión de servicio al cliente con trato amable y una respuesta ágil ante requerimientos.
DEBILIDADES
No se efectúa un seguimiento post-venta como evaluación de satisfacción al cliente para respectiva fidelización.

2.2.1.2 *Actividades de Apoyo.*

Infraestructura de la Empresa. Proalva cuenta con una infraestructura organizacional reducida, el propietario es encargado de la gerencia y corresponsal de la administración y toma de decisiones. Actualmente cuentan con un contador tiempo parcial que se encarga de llevar la contabilidad de la empresa y presentar los documentos necesarios ante los entes de control y el manejo tributario. Mantiene un número de personal menor a las empresas de la competencia como María Morena y Jugo Fácil, lo que permite tener ventajas en reducción de costos y agilidad en la toma de decisiones, por lo que la estructura actual permite tener costos operativos que permitan ofrecer al mercado precios competitivos.

La infraestructura física de la empresa es propia, por lo cual no se destina ningún valor por arrendamiento de la planta procesadora. Está ubicada en el Sector de San Isidro del Inca, la cual dispone de una oficina para operaciones de comercialización y ventas. Proalva cuenta con una planta correctamente diseñada para cumplir con todas las exigencias que requiere la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), por lo que facilita el trabajo de los operarios precautelando su seguridad en los procesos inmersos.

Dirección de Talento Humano. Actualmente no existe un departamento formal encargado del Talento Humano de la empresa debido al personal reducido de la empresa, sin embargo la ingeniera Mayra Mena es la persona encarga de la gestión de recursos humanos, siendo la portavoz de los operarios y facilitando que las peticiones o inconformidades sean comunicadas a la gerencia y gestionadas apropiadamente dentro del marco de la ley.

Investigación y Desarrollo. La empresa Proalva no cuenta con un departamento que centre todos sus esfuerzos en la creación de nuevos productos o la innovación de procesos, sin embargo, desde la alta gerencia se desarrollan ideas y se generan nuevas condiciones que favorezcan el desempeño de la empresa. Actualmente no se cuenta con un rubro anual de asignación de recursos para esta área pero se ha destinado inversiones en el desarrollo dentro del campo de alimentos. Es importante mencionar que la empresa al contar con un proceso productivo mantiene un desarrollo tecnológico constante.

Abastecimiento. El abastecimiento de la empresa Proalva se realiza a través del departamento de ventas, encargado de comprar el inventario necesario de materia prima para la elaboración de las pulpas de fruta. Es el mismo gerente quien recomienda en base a la amplia experiencia que tiene en este mercado sobre la adquisición de aquellas frutas que presentan escasez en determinados meses del año. Esta estacionalidad repercute directamente en el precio, lo que provoca fluctuaciones dentro del precio que pueden afectar considerablemente los ingresos de la empresa por lo que es importante almacenar la cantidad ideal de fruta que permita abastecer la producción requerida durante los meses que presenten estos cambios abruptos en los precios.

Tabla 25. Actividades de Apoyo

Actividades de Apoyo
FORTALEZAS
Tecnificación en la maquinaria y una correcta infraestructura física propia.
Alta gerencia comprometida en el desarrollo tecnológico constante, innovación de procesos y creación de nuevos productos brindando mayor competitividad.
DEBILIDADES
No hacer partícipe al personal en la innovación dentro de la empresa y la elaboración de estrategias orientadas a investigación y desarrollo de nuevos productos.
El área de producción puede verse afectada en costos por la falta de abastecimiento de materias primas.

2.2.2 Análisis de Recursos. Un recurso es un insumo productivo o un activo competitivo que la empresa tiene control o posee. Existe diversos tipos de recursos categorizados por clase y calidad, es importante entender que existe recursos que tiene mayor valor competitivo y tienen potencial de aportar ventajas competitivas frente a sus rivales (Thompson et.al, 2015).

Entre los recursos analizados se encuentran los tangibles (físicos y financieros) y los intangibles (tecnológicos, organizativos y humanos).

2.2.2.1 *Físicos.* Proalva dispone de varios recursos tangibles que han sido adquiridos durante el tiempo de permanencia de la empresa en el mercado, los cuales se detallan a continuación en la tabla 26.

Tabla 26. Recursos Tangibles Proalva

Activos de la Empresa	
Planta de Producción	Planta industrial y oficinas propias ubicadas en el sector del Inca, Barrio: San Isidro del Inca, Calle: De los Olivos, Número: E 17-56, Intersección: Rafaela Veintimilla. Las instalaciones son amplias y cuentan con las condiciones adecuadas para facilitar el desarrollo de las actividades de la empresa.
Maquinaria	Maquinaria grado alimenticio en su totalidad para todas las fases de producción presentes en el ciclo productivo.
Vehículos	Camioneta Toyota Hilux del año 2012 cabina simple con caja extendida, Camión NLR del año 2013 y Todoterreno Toyota Fortuner del año 2014.
Equipos de Computo	Equipos de computación funcionales en un 80%, 3 computadores de escritorio compuestos del procesador, monitor, teclado, mouse y parlantes. 1 Equipo portátil macbook con licencia para Windows.
Muebles y Enseres	Muebles y enseres de oficina, muebles y enseres para el área productiva y de almacenamiento.
Laboratorio	Material de laboratorio para análisis de muestra microbilógicas.

Tabla 27. Fortalezas y Debilidades Recursos Físicos

Recursos Físicos
FORTALEZAS
Infraestructura y planta propia con maquinaria tecnificada que proporcionan las mejores prestaciones para la realización de la actividad productiva.
La empresa cuenta con Vehículos propios para adquisición de materia prima y para la entrega de pedidos.

2.2.2.2 *Financieros.* Para analizar los recursos financieros de la empresa Proalva se realizará el respectivo análisis de razones financieras las cuales evalúan los indicadores financieros que permitan realizar medidas correctivas a la gestión financiera de la empresa.

Razones de Liquidez. Indican el grado que una empresa puede cumplir con sus obligaciones en el corto plazo, es decir si los activos pueden convertirse en efectivo para cubrir deudas que necesitan ser reconocidas de manera inmediata.

$$Razon\ circulante\ o\ solvencia = \frac{Activo\ Corriente}{Pasivo\ Corriente} = 2.03$$

El resultado nos muestra que la empresa posee actualmente 2.03 dólares de respaldo por cada dólar que se debe cubrir en el corto plazo, por lo que la empresa se encuentra en plena capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo, sin embargo, se debería realizar una revisión para no tener capital ocioso.

$$Capital\ de\ Trabajo = Total\ Activo\ Cte - Total\ Pasivo\ Cte$$
$$= 91688.35$$

El capital de trabajo permite establecer la disponibilidad de dinero para solventar las operaciones de la empresa en los próximos meses y la capacidad de enfrentar los pasivos corrientes que necesiten ser cubiertos. Esta razón depende de factores propios de la empresa, como tipo de actividad, política de ventas, giro de negocio etc. El resultado muestra un capital de trabajo considerable para solventar las operaciones de la empresa en el corto plazo.

Razones de Apalancamiento. Determinan la forma en que se han distribuido los recursos de la empresa, es decir que porcentaje se debe a sus dueños o a terceros.

$$Razón\ de\ Endeudamiento = \frac{Pasivo\ Total}{Activo\ Total} = 0.35\%$$

El índice de endeudamiento nos dice que de cada 100 dólares que posee la empresa en activos, se adeuda 35, lo que implica que la empresa se encuentra en capacidad de contraer más obligaciones a corto y largo plazo. Con este valor se puede mencionar que la empresa puede estar incurriendo en un exceso de capitales ociosos, con la consiguiente pérdida de rentabilidad de sus recursos.

$$Razón\ de\ Apalancamiento = \frac{Pasivo\ Total}{Patrimonio} = 0{,}54\%$$

La razón de apalancamiento permite evaluar la inversión de la empresa que se ha financiado con deuda ya que el capital no es solamente del aporte de los propietarios, también se incluye el aporte a largo plazo de terceros.

Una relación de 0.54 % se considera como aceptable, debido que el financiamiento de la empresa se encuentra cubierto en su mayor parte por sus propietarios.

Razones de Actividad. Miden la eficiencia de inversión de una empresa, con la que se determina la forma de cómo se encuentra la administración de recursos. Son analizados de acuerdo a la rotación en un período determinado.

$$Rotación\ de\ Activos\ Totales = \frac{Ventas\ Netas}{Activo\ Total} = 2.13$$

La rotación de activos totales mide el número de unidades monetarias de las ventas que se han generado por cada unidad monetaria de activos. Este ratio muestra que la empresa rota sus activos 2.13 veces al año.

Tabla 28. Recursos Financieros

Recursos Financiero
FORTALEZAS
La empresa cuenta con liquidez.
Financiamiento de la empresa se encuentra cubierta mayoritariamente por propietarios.
DEBILIDADES
Capitales ociosos dentro de la estructura financiera de la empresa.
No existe un destino de inversión para recursos disponibles.

2.2.2.3 *Intangibles.* La empresa Proalva cuenta con un recurso intangible muy importante que corresponde al talento humano de la compañía, el cual ha desarrollado habilidades, capacidades y conocimientos que le permiten realizar los procesos más eficientemente. Gracias a los años de trayectoria de la empresa se ha podido obtener una gran experiencia en el mercado de pulpas de frutas.

La empresa Proalva no cuenta con un posicionamiento de marca bien establecido, pero un factor que la empresa ha podido desarrollar con sus clientes es la seriedad y la puntualidad en la entrega de pedidos. La calidad actualmente precede la marca y brinda un excelente respaldo a consumidores, quienes pueden apreciar al consumir productos de Proalva que el rendimiento de la pulpa de frutas es superior a la ofrecida por empresas de la competencia.

Tabla 29. Recursos Intangibles

Recursos Intangibles
FORTALEZAS
Las habilidades, capacidades y conocimientos desarrollados por el talento humano.
Confianza de los clientes gracias a la seriedad, puntualidad y calidad.
DEBILIDADES
Marca de la empresa Proalva no cuenta con un posicionamiento bien establecido.

2.2.3 Matriz EFI

Tabla 30. Matriz EFI

Fuente: Investigación realizada

MATRIZ EFI			
Factores Internos Clave	**Ponderación**	**Calificación**	**Puntuación Ponderada**
FORTALEZAS			
Certificaciones obtenidas por buenas prácticas de manufactura.	0,1	4	0,4
Protocolos establecidos y operarios debidamente capacitados para ejercer sus funciones.	0,05	3	0,15
Contar con laboratorio de análisis microbiológico y fisicoquímico que asegure la calidad de productos ofertados.	0,07	4	0,28
Empresa cuenta con vehículos propios para adquisición de materia prima y para la entrega de pedidos.	0,03	3	0,09
Vínculos comerciales duraderos debido al buen trato y seriedad ofrecida por la empresa	0,07	4	0,28
Infraestructura y planta propia con maquinaria tecnificada que proporciona las mejores prestaciones para la realización de la actividad productiva.	0,1	4	0,4
Alta gerencia comprometida en el desarrollo tecnológico constante, innovación de procesos y creación de nuevos productos brindando mayor competitividad.	0,05	3	0,15
La empresa cuenta con liquidez.	0,05	3	0,15
Las habilidades, capacidades y conocimientos desarrollados por el talento humano.	0,07	3	0,21
DEBILIDADES			
Concentración de funciones por parte de la persona encargada de la logística quien desempeña funciones de asesoria ocupacional y el departamento financiero.	0,07	2	0,14
Se destina altos rubros para el traslado y entrega de pedidos hacia otra provincia.	0,04	2	0,08
La empresa no cuenta con una persona dedicada netamente a la gestión comercial que cuente con conocimientos y herramientas de mercadotecnia para posicionamiento de marca.	0,1	1	0,1
Inexistencia de proceso de gestión efectiva de cobranza para el manejo de ventas a crédito.	0,05	2	0,1
Alto porcentaje de ingresos de la empresa concentrados en pocos clientes.	0,1	1	0,1
No utilización de medios actuales para difusión de marca e interacción con clientes y potenciales clientes.	0,05	1	0,05
TOTAL	**1**		**2,68**

La matriz de factores internos muestra una ponderación de 2.68, valor que ubica la posición estratégica interna general por encima de la media en su esfuerzo por la ejecución de estrategias que le permitan potencializar las fortalezas y neutralizar las debilidades.

Como se puede observar en la tabla 30, las certificaciones obtenidas, contar con laboratorio de análisis, vínculos comerciales duraderos, Infraestructura y planta propia con maquinaria tecnificada y el compromiso de la gerencia en el desarrollo tecnológico, innovación de procesos y creación de nuevos productos han permitido el desarrollo en todos estos años de permanencia en el mercado. Por otro lado, los principales factores que representan debilidades importantes y que la empresa debería centrar sus esfuerzos para mejorarlos son: el no contar con una persona dedicada netamente a la gestión comercial que cuente con herramientas y conocimiento en mercadotecnia para posicionamiento de marca, así como también la concentración de ingresos en pocos clientes y la falta de uso de medios actuales de difusión de marca e interacción con clientes y potenciales clientes.

3 PLAN ESTRATÉGICO

3.1 Introducción a la planeación estratégica

El término planeación estratégica tiene origen en los años de 1950, obteniendo una gran popularidad entre mediados de la década de los sesenta y mediados de los setenta. En este período se pensaba que la planeación estratégica era la solución a todos los problemas que experimentaban las empresas y muchas corporaciones se obsesionaron con ella. Sin embargo transcurrieron los años y en la década de los ochenta los modelos de planeación estratégica no generaron los rendimientos esperados. Debido a esta transición en el año de 1990 se retoma su importancia y se genera el resurgimiento de la planeación estratégica como un proceso que se practica ampliamente en el mundo de los negocios (David, 2013).

La planeación estratégica surgió del concepto referido a la estrategia corporativa, que fue desarrollada por docentes de la prestigiosa Universidad de Harvard en los años sesenta. Originada por la recolección de información perteneciente a empresas que tuvieron éxito y las que fueron conducidas al fracaso, con el fin de encontrar las diferencias y visualizar aspectos decisorios. (Ortega C. A., 2008)

Para tener un entendimiento a nivel general de lo que la planeación estratégica es en su concepto se presentan a continuación varias definiciones que serán de utilidad para el establecimiento de los componentes que la conforman.

La planeación estratégica es el proceso que a través de la unión del equipo directivo busca convertir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles, para lograrlo es necesario contar con la participación y el compromiso de todos los niveles que sean parte de la organización. El proceso inicia con el establecimiento de metas organizacionales y la definición de estrategias y políticas que permitan establecer planes de acción que viabilicen su ejecución. (Ortega C. A., 2008)

La planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de la formulación e implementación de diversas opciones que permiten alcanzar a una empresa sus objetivos.

En este proceso se integra la administración, marketing, finanzas, contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, sistemas de información que estructuren de manera adecuada los lineamientos para que una organización pueda llegar al éxito. El término planeación estratégica es un sinónimo de la administración estratégica, siendo el primero más usado en el mundo de los negocios. La administración estratégica se concibe en ocasiones en la formulación, implementación y evaluación de estrategias, en tanto que la planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de estrategias, buscando optimizar las tendencias que hoy para el mañana. En esencia un plan estratégico es contar con un plan de juego realizado por cada una de las empresas que compiten en el mercado, el cual debe ofrecerle la oportunidad de poder triunfar y dotarle de herramientas a la empresa para competir con éxito (David, 2013).

Se pueden encontrar diversas definiciones de planificación estratégica pero en todas se encontrará un denominador común que señala por definición al hecho de decidir hoy lo que se hará en el futuro. Nos referimos al plan maestro que abarca decisiones estratégicas en el presente para trasladarse a un futuro en donde logre posicionar competitivamente a la empresa, logrando satisfacer las demandas de sus grupos de interés y busque exceder sus expectativas. (Ancín, 2012)

Tabla 31. Beneficios de una Planificación Estratégica

Beneficios de Realizar una Planificación Estratégica
1. Sirve como elemento de reflexión, formando parte del proceso de toma de decisiones.
2. Permite la participación de las decisiones empresariales, proporcionando un proyecto común y compartido.
3. Constituye un instrumento muy útil para implementar las decisiones adoptadas, mediante el despliegue de objetivos.
4. Propicia un proceso de renovación permanente en la empresa buscando la competitividad y un posicionamiento a futuro
5. Justifica y hace más comprensibles las decisiones adoptadas en el momento determinado, con una comunicación tanto interna como externa de forma eficaz.
6. Permite una gestión más profesional y menos basada en imposiciones,
7. Contribuye a que la Dirección no esté condicionada por presiones del mercado ni colectivos internos.
8. Ajusta los recursos disponibles en la empresa a las oportunidades, estableciendo los medios necesarios para la consecución de objetivos.
9. Conduce a niveles más altos de rentabilidad de las inversiones porque propicia un enfoque sistemático de formulación de las estrategias y asegura su puesta en marcha.
10. Permite detectar oportunidades de cooperación inter empresarial con otros agentes que contribuirán a una mejor marcha de la empresa.

3.2 Misión

La misión se define como la razón de ser de la organización u empresa, que manifiesta a que cliente es dirigido, que necesidades satisface y que productos oferta, estableciendo el enfoque de sus actividades; creando un propósito que induce comportamientos que involucran a toda la organización, aportando sentido de dirección y guía en la toma de decisiones (Gallardo, 2012).

Una declaración de misión va más allá que un simple enunciado sobre detalles específicos; es un pronunciamiento de perspectivas y actitudes, que posibilitan la generación y adaptación de estrategias y objetivos que serán útiles para la toma de acciones en la directiva de la empresa. En el planteamiento de la misión hay que tomar en cuenta que un exceso de especificidad limitaría el potencial de crecimiento creativo, mientras que una declaración muy generalista podría resultar disfuncional. Otra característica importante al realizar la declaración de misión debe ser la amplitud para una conciliación de diferencias entre las partes interesadas, es decir, debe ser una declaración de misión conciliatoria que tenga una atención relativa y dirija sus esfuerzos al cumplimiento de las demandas de los distintos grupos de interés (David, 2013).

Existen diversos procedimientos que han sido adaptados para la elaboración de la misión dentro de una empresa, dichos conceptos manejados son resultado de la búsqueda de una razón de ser más estable y menos obsoleta en el tiempo. Logrando centrarse en la satisfacción de las necesidades como campo de acción más que en los productos que responden estos requerimientos. Para facilitar la formulación de la misión se procederá a considerar una serie de características las cuales tendrán que responder al planteamiento que justifique su razón de ser.

Tabla 32. Componentes para formulación de la misión de Proalva

Guía para formulación de la misión	
¿Que realiza la empresa?	Elaboración de Pulpa de frutas.
¿Qué se ofrece? ¿A quién?	Productos de calidad para público en general.
¿Qué nos diferencia de la competencia?	Los años de funcionamiento y la experiencia adquirida a través de su trayectoria en el mercado.
¿Cuál es la motivación	Contribuir al desarrollo agroindustrial del mercado.
Con base a lo citado anteriormente se constituye la misión de la empresa.	

La misión es la expresión en la cual la empresa Proalva, manifiesta su razón de ser, explicará cual es el giro de negocio y el direccionamiento estratégico para el que se creó.

> Somos una empresa con trayectoria en el mercado de fabricación de pulpa de frutas, elaborando productos de alta calidad que excedan sus necesidades y requerimientos, contribuyendo al desarrollo agroindustrial del mercado ecuatoriano.

Figura 40. Misión Proalva

3.3 Visión

La visión se centra en un anhelo que pueda ser susceptible de realizarse en el futuro, convirtiéndose de esta manera en el máximo objetivo que la organización debe alcanzar, involucrando toda la inversión y desarrollo de proyectos para la consecución de la visión (Gallardo, 2012).

La visión conceptualmente se define como la percepción actual de lo que debería llegar a ser en el futuro, por medio de la cual se expresa las características que desea tener una empresa en el largo plazo. Se establece la visión a través de la declaración del propósito por el cual se enmarca su trayectoria y dirección, la cual tiene que ser desafiante y digna de esfuerzo (Rojas, 2011).

La visión se refiere a la percepción actual de lo que la empresa llegará a ser en un futuro, la cual mediante una declaración expresa la posición deseada en el largo plazo.

Tabla 33. Características de la Visión

Características de la Visión	
Factores	Contenidos
Dinámica	Visión, se define cuando se logran y surgen nuevas imágenes que contribuyen a la toma de decisiones.
Motivación	Para participar y contribuir como equipo, reflejan sus aspiraciones y proyecta sus sueños.
Positivismo	Alienta, estimula, genera acciones positivas y constructivas, comunica entusiasmo y es una fuente de inspiración.
Compromiso	Genera compromisos para lograr resultados en cada actividad.
Medible	Comprensible, sencilla, medible, explicita y fácil de entender por todos.
Satisfacción	Da satisfacción a beneficiarios, es pertinente y eficaz. Es relevante en las necesidades de los beneficiarios.
Aceptación	Suma a la cultura de la organización: aceptación, legitimidad, aprendizaje, satisfacción.
Realista	Proyecta futuro con evidencias realistas y posibles.
Valores	Incorpora valores, principios e intereses comunes.

La misión es la expresión en la cual la empresa Proalva, manifiesta su deseo de ser, estableciendo el compromiso con sus grupos de interés y estableciendo claramente el lugar que quiere ocupar en el mercado.

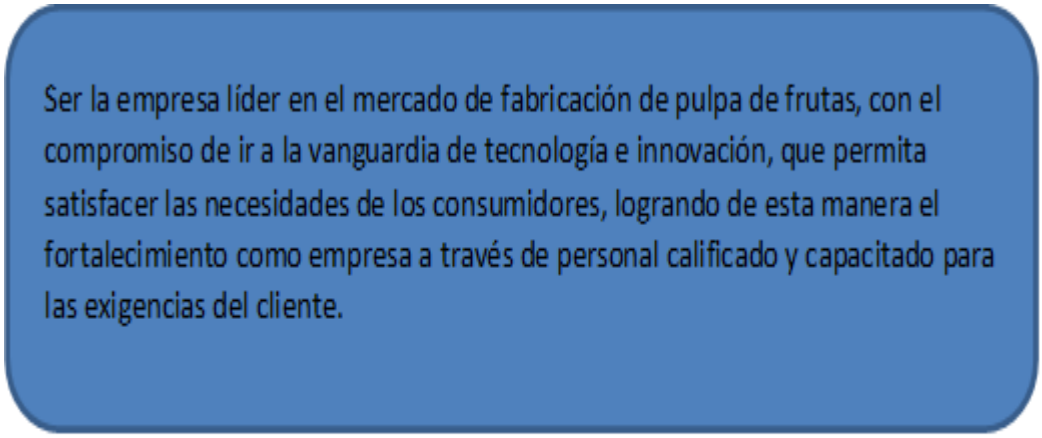


Figura 41. Visión Proalva

3.4 Valores y Principios

Los valores y principios son las conductas y lineamientos que conforman el marco de acción de las personas, las cuales viabilizan un correcto y armonioso desarrollo enfocado a brindar un servicio de calidad. Para enmarcar las acciones que se van a realizar en la empresa se han definido una serie de valores y principios que se enuncian a continuación:



Figura 42.Valores y Principios Proalva

3.4.1 Responsabilidad.

- La responsabilidad será la carta de presentación de la empresa, los procesos se llevarán a cabo de manera responsable.
- El tratamiento de desechos se realizará de manera correcta llevando la responsabilidad al ámbito ambiental, ratificando el compromiso y la conciencia social.
- La responsabilidad al momento de adjudicación de contratos o recepción de pedidos será la base para establecer periodos de entrega y productos de acuerdo a la solicitud del cliente.

3.4.2 Esfuerzo.

- El esfuerzo será un principio que demande un accionar adecuado en los empleados y grupo directivo de la empresa.

3.4.3 Trabajo en Equipo.

- Con trabajo en equipo se procederá a constituir un grupo de trabajo que responda a las exigencias del mercado, el cual comparta conocimientos y objetivos conjuntos, logrando un equipo sólido y eficiente.

3.4.4 Honestidad.

- El proceder del talento humano que conforma la empresa será sujeto a uno de los valores más primordiales como la honestidad reflejada en su accionar.
- La honestidad estará plasmada de igual manera en el producto, el cual tendrá que cumplir con los parámetros establecidos en los empaques y en lo ofertado como vendedores.

3.4.5 Compromiso.

- Existe el compromiso de parte de toda la organización de entregar productos de calidad que cumplan con los estándares de las certificaciones obtenidas.
- El compromiso es latente ante el requerimiento de las personas por adquirir productos alimenticios que generen valor nutricional para sus familias.

3.4.6 Profesionalismo.

- El profesionalismo se manifestará a través de la ejecución correcta de los procesos inmersos en los distintos niveles de la empresa.

3.4.7 Innovación.

- La innovación estará presente en todas las áreas de la empresa, tendiendo siempre a una mejora continua y en la inserción de nuevas tecnologías que faciliten llevar a cabo los procesos.

3.4.8 Respeto.

- La fundamentación de todo accionar en la empresa se basará en el respeto, el cual será el principio que respalde todo el proceder empresarial.

3.4.9 Orientación al Servicio.

- La orientación al servicio implica que todas las personas que presten sus servicios en la empresa tengan el compromiso de satisfacer las necesidades de sus clientes brindando un servicio de extrema calidad.

3.5 Políticas

3.5.1 Política administración del talento humano.

- La definición, adopción y aplicación de políticas se sujetarán de acuerdo a lo contemplado en el Código de Trabajo.
- La Administración del Talento Humano se ejercerá a través del Área de Dirección bajo la supervisión de la Gerencia General.
- El Área de Dirección velará por el cumplimiento de las políticas, disposiciones vigentes para la compañía.
- Los funcionarios de la empresa Proalva deben asumir el compromiso de cumplir, difundir y atender las instrucciones emanadas en el presente Manual de Políticas, respetando el orden jerárquico establecido, de acuerdo a la Estructura de la Organización.

3.5.2 Política de administración de remuneraciones.

- El área de Dirección será la responsable de la administración de remuneraciones, considerando además los niveles de remuneración del mercado de trabajo y otros elementos que puedan contribuir al mantenimiento de una estructura salarial equitativa y coherente.
- La revisión de remuneraciones para el personal se realizará anualmente, en el mes de enero de cada año, considerando: las disposiciones gubernamentales, niveles de inflación, tiempo de permanencia, nuevas funciones y/o actividades.
- De la remuneración de los funcionarios, no podrán efectuarse descuentos de ninguna clase que no estuvieren autorizados por aquel o por la Ley.
- Los valores cancelados por concepto de remuneración mensual serán acreditados directamente en la cuenta bancaria de cada empleado.
- Es obligación del trabajador firmar la constancia individual o colectiva de su pago, así como comprobar la exactitud de la suma recibida y de los rubros tomados en consideración para determinar el monto de su remuneración. En caso de inconformidad deberá dejar constancia del hecho en el comprobante de pago y presentar dentro de los siguientes cinco días hábiles el reclamo por escrito al área

de Dirección, caso contrario se considerará correcto el pago realizado.

3.5.3 Política de calidad.

El compromiso de la empresa Proalva es tener un mejoramiento continuo en su desempeño, a través de un talento humano competente que logra y mantiene altos niveles de calidad, en el mercadeo, elaboración y entrega de pulpas de fruta.

La empresa cuenta con la maquinaria y los procedimientos necesarios que garantizarán la obediencia a los parámetros de la calidad de sus productos.
Proalva asegura el cumplimiento de esta política mediante el control y medición de su desempeño, con orientación de acatamiento, rendimiento y sostenibilidad.

3.5.4 Política ambiental.

Proalva incentiva su política ambiental a través del compromiso en el acatamiento de la normativa vigente y otras exigencias ambientales aplicables y de un mejoramiento continuo de las acciones relacionadas con la protección al medio ambiente y cuidado de la salud. Proalva cumple con su política ambiental:

- Previniendo peligros para el medio ambiente y para las personas.
- Reduciendo y controlando emisiones (aire y agua)
- Optimizando la gestión de los recursos ambientales.

3.5.5 Política de responsabilidad social corporativa.

Proalva considera la Responsabilidad Social Corporativa como parte importante de su estrategia de negocio. Por lo tanto se compromete a:

- Contribuir en la mejora de la calidad de vida de sus colaboradores, enlazando en procedimientos de mejoramiento a sus grupos de interés (clientes, proveedores, contratistas, comunidad).

- Incentivar a sus colaboradores a participar en voluntariado con comunidades que promuevan la solidaridad y la cultura empresarial.
- Rendir cuentas ante los grupos de interés los resultados obtenidos de la gestión realizada en el ámbito de responsabilidad social corporativa.

3.5.6 Política de salud y seguridad.

Proalva gestiona su negocio de tal manera que le permita crear un ambiente sano y seguro para sus grupos de interés sobre una firme cultura de Seguridad.

La empresa deposita su confianza en la responsabilidad individual en seguridad y salud a través de toda la organización.

3.5.7 Política de cumplimiento.

Proalva busca siempre accionar dentro del marco legal vigente cumpliendo con sus políticas internas, esto complementa la correcta aplicación y buen funcionamiento de su plan estratégico.

La compañía promueve realizar negocios acatando los valores y a través de un carácter ético, con prácticas competitivas pulcras, colaborando con la comunidad, cuidando el ambiente y velando por el bienestar de sus colaboradores y sus familias.

3.6 Matriz FODA

Es importante para la construcción de la matriz FODA tener claro el significado de esta sigla, la cual está conformada por un acróstico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Los cuales evalúan factores críticos que pueden ser positivos o negativos afectando de esta manera el logro de los objetivos de nuestra empresa.

Las fortalezas son los factores críticos positivos con los que la empresa cuenta y que potencializan el éxito de una empresa en una industria, mientras que las debilidades son los factores críticos negativos que tienden a eliminarse o reducirse ya que generan una

posición desfavorable frente a la competencia. Las oportunidades son aspectos positivos que se generan en el entorno y llegan a ser beneficiosos para la empresa. Las amenazas son aspectos adversos que tienen que considerarse debido a las repercusiones negativas que podrían conllevar. La matriz FODA brinda una herramienta de análisis con la cual se establecen variables para tomar decisiones estratégicas que mejoren la situación actual.

Tabla 34. Matriz FODA

		EXTERNO	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
INTERNO			F1.Certificaciones obtenidas por buenas prácticas de manufactura.	D1.Concentración de funciones por parte de la persona encargada de la logística quien desempeña funciones de asesoria ocupacional y el departamento financiero.
			F2.Protocolos establecidos y operarios debidamente capacitados para ejercer sus funciones.	D2,Se destina altos rubros para el traslado y entrega de pedidos hacia otra provincia.
			F3.Contar con laboratorio de análisis microbiológico y fisicoquímico que asegure la calidad de productos ofertados.	D3.La empresa no cuenta con una persona dedicada netamente a la gestión comercial que cuente con conocimientos y herramientas de mercadotecnia para posicionamiento de marca.
			F4.Empresa cuenta con vehículos propios para adquisición de materia prima y para la entrega de pedidos.	D4.Inexistencia de proceso de gestión efectiva de cobranza para el manejo de ventas a crédito.
			F5.Vínculos comerciales duraderos debido al buen trato y seriedad ofrecida por la empresa	D5.Alto porcentaje de ingresos de la empresa concentrados en pocos clientes.
			F6.Infraestructura y planta propia con maquinaria tecnificada que proporciona las mejores prestaciones para la realización de la actividad productiva.	D6.No utilización de medios actuales para difusión de marca e interacción con clientes y potenciales clientes.
			F7.Alta gerencia comprometida en el desarrollo tecnológico constante, innovación de procesos y creación de nuevos productos brindando mayor competitividad.	
			F8.La empresa cuenta con liquidez.	
			F9.Las habilidades, capacidades y conocimientos desarrollados por el talento humano.	
OPORTUNIDADES (O)	O1.Tratado con la Unión Europea para exportar productos con beneficios arancelarios.		**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS DO**
	O2.Políticas económicas favorables con incentivos tributarios para las pequeñas empresas.		Incrementar la cartera de clientes locales con una correcta gestión comercial e introducir los productos en el mercado Europeo (F1,F6,F3,O1,O2,O4)	Contratar personal e implementar un organigrama funcional que permita la descentralización de funciones y conformar un departamento comercial (D1,D3, O2)
	O3.Proyecciones de crecimiento del PIB para la economía ecuatoriana, favoreciendo el crecimiento de la actividad comercial.		Difusión publicitaria en Redes Sociales ofertando productos nutritivos realizados con los más altos estándares de calidady el beneficio de consumirlos (F1,F7,O5,O6)	Realizar una gestión de costos tanto del ciclo productivo y de comercialización para tender a la reducción de costos y lograr un nivel mas competitivo (D2,O3,O7)
	O4.Demográficamente el Ecuador va a aumentar su población por lo que aumenta la oportunidad de incrementar la cartera de clientes.		Consolidación de una base de proveedores calificados para la generación de alianzas estratégicas y fomentar relaciones a largo plazo (F5, O7)	Creación de Página Web y de redes sociales para la generación de contenidos para difusión y venta del producto hacia los clientes y potenciales clientes (D5,D6,04,06)
	O5.Tendencia hacia el consumo de alimentos que promuevan la salud y que no presenten o tengan un bajo nivel de azúcar.			
	O6.Tendencia de crecimiento para el consumo de bienes por e-commerce (compras en línea).			
	O7.Poder de negociación de Proveedores es bajo debido al gran número de proveedores.			
AMENAZAS (A)	A1.Leyes y políticas que establezcan nuevas contribuciones al fisco para los empresarios.		**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
	A2.Apreciación del dólar que reste competitividad a los productos nacionales.		Denotar en los envases de los productos de las pulpas las certificaciones obtenidas y los valores agregados concebidos por la empresa (F1,F3,A4,A5,A6,A7)	Creación de un plan de medios con indicadores de gestión que permita evaluar el impacto en el mercado (D6,A7)
	A3.Proceso de deflación se agudice y con ella exista una baja en la demanda y afectando la industria.		Mantener buenas relaciones con los clientes actuales y buscar nuevos clientes potenciales del sector comercial como autoservicios, empresas de catering, hoteles, hospitales y restaurantes (F3,F5,A3,A4,A5)	Realizar campañas informativas sobre los beneficios de consumir productos naturales versus los no naturales (D6, A6)
	A4.Barreras de entrada en nivel bajo, los factores son considerables pero no presentan una barrera fuerte de ingreso para entrar en el mercado			Realizar peridicamente un análisis de empresas competidoras para realizar un benchmarking (D2,D6,A5,A7)
	A5.El poder de negociación del consumidor es alto.		Evaluar el servicio otorgado a clientes con un servicio post-venta y realizar un levantamiento de requerimientos (F5,F7,A5,A6,A7)	
	A6.Existencia de productos sustitutos que presentan características más convenientes para los consumidores.			
	A7.Alto grado de rivalidad presente en las fuertes ventajas competitivas logradas por los competidores.			

3.7 Objetivos Estratégicos

El ser humano tiene la capacidad de establecer objetivos y orientar las acciones que les permitan conseguirlos, al establecer los objetivos se visualiza escenarios futuros posibles deseables y se seleccionan los que se propone alcanzar. La palabra objetivo se usa para describir situaciones concretas que deseamos alcanzar, estos pueden ser temporales, permanentes o de acción (Francés, 2006).

Los objetivos deben cumplir con una serie de características que se enuncian a continuación: deben ser medibles, cuantitativos, realistas, desafiantes, alcanzables, comprensibles. Todo objetivo tiene que poseer una línea de tiempo. Los objetivos que están enunciados correctamente brindan lineamientos, facilitan la sinergia, permiten la evaluación, favorecen al establecimiento de prioridades, reducen la incertidumbre, disminuyen los conflictos, incitan al esfuerzo y posibilitan la asignación de recursos y al diseño de tareas. Los objetivos generan estándares de evaluación para personas, divisiones, departamentos y organizaciones (David F. R., 2013).

Los objetivos estratégicos se emplean para poner en marcha la misión establecida por la empresa, es decir, orienta el accionar y la forma en que una organización cumple o avanza al cumplimiento de las metas establecidas en principio. El establecimiento de tiempo es un parámetro que permite evaluar el cumplimiento y encamina las actividades de todos los empleados hacia una meta común, ayudando de esta manera a conservar recursos valiosos y trabajar colectivamente de manera oportuna (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).

Tabla 35. Formulación de objetivos

Criterios de Cumplimiento para establecer objetivos	
Mensurables	Debe existir mínimo un indicador que evalúe el avance hacia el cumplimiento del objetivo.
Específicos	Debe proveer un mensaje claro respecto a lo que debe realizarse.
Adecuados	Deben ser congruentes con la visión y misión de la empresa.
Realistas	Deben representar una meta alcanzable frente a las capacidades de la empresa y las oportunidades del entorno. Deben ser desafiantes pero tienen que ser factibles al realizarlos.
Oportunos	Debe existir un lapso de tiempo para alcanzarlos.

Entre los objetivos estratégicos encontramos el incremento de la participación de mercado, menor tiempo de entrega respecto a la competencia, liderar el lanzamiento de productos nuevos, disminución de costos, mejorar la calidad de los productos ofertados, ampliar las zonas de cobertura, liderazgo tecnológico, anticipación en mejoras e innovaciones, etcétera (David F. R., 2013).

En base al análisis de factores internos y externos previamente realizado se ha procedido a establecer los siguientes objetivos estratégicos para la empresa Proalva:

1. Mejorar las competencias del departamento de ventas y atención al cliente.
2. Descentralizar funciones en el área administrativa.
3. Mejorar la gestión comercial y captar clientes nuevos.
4. Introducir los productos de la empresa en tiendas de autoservicio.
5. Incrementar la utilidad de la empresa en 10%..

3.8 Estrategias Genéricas

Aunque una empresa tenga múltiples puntos fuertes y débiles frente a los rivales, existen dos tipos base de ventaja competitiva: costos bajos y diferenciación. La primera sugiere reducir el costo total de producción, mientras que la segunda busca incrementar el valor

que el comprador está dispuesto a asumir por el bien o servicio obtenido. Estas dos variables combinadas con el ámbito de actividad de las empresas dan origen a tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación en los costos y enfoque en la diferenciación. El concepto de las estrategias genéricas está basado en la ventaja competitiva, la cual es la esencia de cualquier estrategia que debe ser escogida para ser lograda (Porter M. E., 2015).

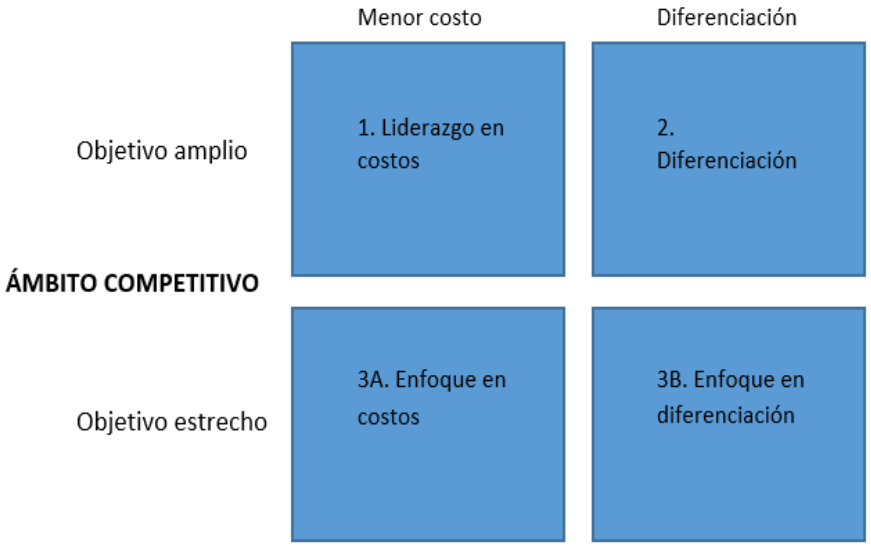


Figura 43. Estrategias genéricas

La estrategia genérica adquirida para la empresa Proalva, siendo esta una pequeña empresa y teniendo un producto no reconocido en el mercado es el enfoque, y dentro del nicho en donde se encuentra tiene diferenciación. Esta estrategia busca una distinción en aspectos apreciados por los consumidores. Esta estrategia busca elegir los atributos considerados importantes, destinando su atención y esfuerzo en la atención de estas necesidades. Para la empresa Proalva la estrategia genérica que va a ser implementada es el enfoque con la diferenciación, eligiendo crear diferenciales que permitan tener atributos distintos a los de empresas competidoras.

La estrategia de enfoque con diferenciales no asegura una ventaja competitiva, especialmente si los productos estándar cubren las necesidades del cliente o si la competencia los imita rápidamente. Un factor importante es contar con productos protegidos con barreras que limiten la imitación por sus competidores, esto debiera

suponer una amplia flexibilidad del producto, alta compatibilidad, costos más bajos, mejor servicio, menor mantenimiento y mayores beneficios que generen mayor conveniencia. Entre los requisitos que la empresa debe cumplir para obtener unos buenos resultados mediante su estrategia de diferenciación es contar con una excelente coordinación entre las funciones de marketing y las correspondientes a investigación y desarrollo (David, 2013).

Una base efectiva para la diferenciación se genera a través de la dificultad de duplicación o unos altos costos de imitación para competidores, los cuales en todo momento aprovecharan una ventaja competitiva realizada para apropiarse e implementarla. En la estrategia genérica de diferenciación los compradores asumirán un precio superior solamente si perciben que este valor adicional cumple o excede las expectativas, basado en factores como empaque atrayente, publicidad interesante, características que le generen un valor más importante para los clientes que el valor real (David, 2013).

3.8.1 Matriz de Posición Estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción es una herramienta que proporciona un modelo de cuatro cuadrantes que señalan las estrategias más adecuadas para una empresa determinada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: la fuerza financiera y la ventaja competitiva, mientras que las dimensiones externas son: la estabilidad del entorno y la fuerza de la industria (David, 2013).

Tabla 36. Matriz PEYEA

Matriz PEYEA Empresa Proalva			
Análisis Interno		**Análisis Externo**	
Fuerza financiera (FF)		**Estabilidad del Entorno (EE)**	
Liquidez	7	Entorno Político	-4
Apalancamiento	4	Entorno Económico	-5
Capital de Trabajo	5	Entorno Tecnológico	-2
		Entorno Social y Cultural	-1
Fuerza financiera (FF) promedio	**5,3**	Estabilidad del entorno (EE) promedio	**-3,0**
Ventaja Competitiva (VC)		**Fuerza de la Industria (FI)**	
Participación de Mercado	-6	Potencial de crecimiento	6
Certificaciones obtenidas	-3	Facilidad de ingreso a la industria	4
Posicionamiento de marca	-6	Rivalidad entre competidores	6
Calidad del producto	-2		
Ventaja competitiva (VC) promedio	**-4,3**	Fuerza de la industria (FI) promedio	**5,3**

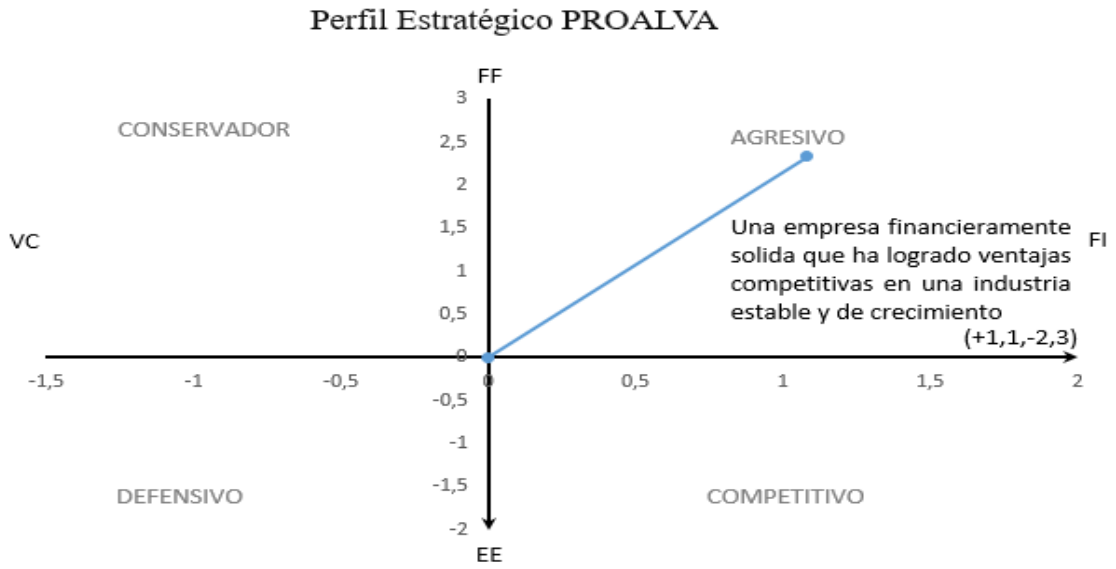


Figura 44. Perfil Estratégico

El análisis de la matriz de posición estratégica y evaluación (PEYEA), muestra que para la empresa Proalva se despliega un perfil estratégico agresivo por ubicarse en el cuadrante extremo superior derecho, el cual sugiere la implementación de estrategias competitivas como la integración hacia atrás, adelante u horizontal, la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y de producto, diversificación relacionada y no relacionada.

En la realización de la matriz se analizan cuatro dimensiones que permiten determinar la posición estratégica de la empresa Proalva, entre estas dimensiones se encuentra la fuerza financiera que comprende factores como la liquidez, capital de trabajo y apalancamiento.

En la evaluación de razones financieras dentro de los recursos financieros de la empresa se determina que la liquidez de la empresa es correcta al contar con 2,03 dólares de respaldo por cada dólar para cubrir obligaciones a corto plazo. Lo óptimo es contar con un resultado mayor a 1 debido que se tendrá más activo corriente que pasivo corriente.

Para el capital de trabajo existe una consideración en particular por giro de negocio debido que la empresa cuenta con un capital de trabajo importante de $ 91688,35, con este dinero se puede solventar las operaciones de la empresa y la cobertura de pasivos corrientes, pero estos recursos tendrían un mejor aprovechamiento si se define un nivel óptimo necesario y los capitales ociosos se destinan en inversiones que generen rentabilidad para la empresa.

El apalancamiento de la empresa menciona que por cada dólar de la empresa se adeuda 54 centavos lo cual es un nivel aceptable, sin embargo, se pudiera contar con un nivel superior de apalancamiento para proyectos de exportación que tendrían niveles de rentabilidad mayores a los costos financieros que se pudieran contraer.

Frente a la dimensión de la estabilidad de entorno se toma en cuenta el análisis externo realizado para lo cual se definen factores como el entorno político, económico, tecnológico, social y cultural.

El entorno político se ha dado la valoración respecto a la gestión de la nueva administración con cambios que repercuten favorablemente a la industria y a las pequeñas empresas, sin dejar de lado la incertidumbre que muchas de estas medidas puedan tener una afectación negativa para la actividad de la empresa.

El entorno económico se ha medido por la recesión económica experimentada en el país y las proyecciones de crecimiento actuales relacionadas con otros indicadores como la inflación, tasas de interés y desempleo.

El entorno tecnológico es valorado por los cambios favorables y avances que ha tenido en este aspecto el Ecuador, con un acceso mayor a la tecnología y con tendencias que permitan contar con canales de distribución nuevos.

El entorno social y cultural presenta características que se han tomado en cuenta para la ponderación asignada como la tendencia a consumir productos que promuevan la salud y que la el promedio de edad en Ecuador permite tener una gran aceptación a la industria.

En la dimensión de ventaja competitiva se han definido factores que se consideran relevantes como la participación de mercado, certificaciones obtenidas, posicionamiento de marca y la calidad del producto.

La participación de mercado es establecida en base al total de ventas registradas por la Superintendencia de Compañías referente a la actividad económica C1030.12 frente a la obtenida por la empresa con la cual se establece la ponderación asignada.

Las certificaciones se evalúan de acuerdo a la comparación de las obtenidas por la empresa con respecto a empresas de la competencia, las cuales son usadas para confirmar la calidad de sus procesos y productos que son indispensables para realizar exportaciones.

El posicionamiento de la marca se asigna por la poca inserción que ha tenido la marca en canales de distribución y en una concentración de ventas en pocos clientes, lo que no ha permitido un correcto posicionamiento de la marca frente a otras de la competencia que tienen presencia en redes de autoservicio, cadenas hoteleras y establecimiento de comida.

La calidad de producto se establece tomando la consideración de las certificaciones obtenidas por la empresa y los grados brix presentes en las pulpas, las cuales mantienen una concentración de pulpa de fruta óptima.

En la dimensión de la fuerza de industria se obtiene factores como el potencial de crecimiento, la facilidad de ingreso a la industria y la rivalidad de competidores.

El potencial de crecimiento es medido a través de la comparación de las ventas de la industria en el año 2017 respecto a las obtenidas en el 2016, cifras obtenidas por la entidad de la Superintendencia señala que esta actividad económica existió un crecimiento del 16%, de la misma forma que señala la contribución positiva de la manufactura para el Producto interno bruto ecuatoriano.

La facilidad de ingreso es medida en base a las barreras de entrada que dispone actualmente la industria las cuales están presentes son considerables pero no presentan una barrera fuerte de ingreso al mercado.

La rivalidad de competidores es manifestada mediante el análisis de características similares que presentan las empresas de la competencia, como se visualiza en la matriz de perfil competitivo existen muchos factores por los cuales se asigna esa ponderación.

3.8.2 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Boston Consulting Group es una firma consultora que desarrollo una metodología gráfica para realizar un análisis de la cartera de negocios de una empresa, implementada para mejorar los esfuerzos realizados en la formulación de estrategias y ayudar a la toma de decisiones, conocida también como matriz de crecimiento participación cuenta con 4 cuadrantes conocidos como interrogantes, estrellas, vacas y perros. Cada una de estas divisiones comprende la importancia del flujo de efectivo y las características de inversión (David, 2013).

Para la realización de la matriz Boston Consulting Group se procede a detallar los productos ofertados por la empresa Proalva, los cuales tendrán una comparación con respecto al año 2016 frente al año 2017.

Tabla 37. Ventas Año 2016-2017

DIVISIÓN	PRODUCTOS	VENTAS 2016	VENTAS 2017
1	FRUTILLA	$ 64.030,27	$ 82.488,22
2	MORA	$ 58.555,56	$ 75.282,60
3	MANGO	$ 55.699,20	$ 59.419,48
4	NARANJILLA	$ 53.794,95	$ 58.075,15
5	TOMATE ARBOL	$ 39.513,10	$ 43.018,63
6	PIÑA	$ 31.896,12	$ 36.028,10
7	TAMARINDO	$ 24.993,23	$ 26.886,64
8	COCO	$ 22.850,95	$ 23.929,11
9	NARANJA	$ 20.946,71	$ 22.746,10
10	MARACUYA	$ 19.042,46	$ 22.423,46
11	LIMON	$ 18.090,34	$ 18.928,20
12	GUANABANA	$ 17.852,31	$ 19.250,84
13	ARAZA	$ 10.949,41	$ 10.969,75
14	PAPAYA	$ 10.235,32	$ 10.378,24
15	SANDIA	$ 9.759,26	$ 9.840,51
16	BABACO	$ 9.283,20	$ 9.464,10
17	MELON	$ 8.569,11	$ 8.603,73
	TOTAL	$ 476.061,50	$ 537.732,83

Tabla 38. Participación relativa de mercado

PRODUCTOS	VENTAS 2016	Tasa de Crecimiento	VENTAS 2017	Participación relativa de Mercado
FRUTILLA	64030	28,83%	82488	1,10
MORA	58556	28,57%	75283	0,91
MANGO	55699	6,68%	59419	0,72
NARANJILLA	53795	7,96%	58075	0,70
TOMATE ARBOL	39513	8,87%	43019	0,52
PIÑA	31896	12,95%	36028	0,44
TAMARINDO	24993	7,58%	26887	0,33
COCO	22851	4,72%	23929	0,29
NARANJA	20947	8,59%	22746	0,28
MARACUYA	19042	17,76%	22423	0,27
LIMON	18090	4,63%	18928	0,23
GUANABANA	17852	7,83%	19251	0,23
ARAZA	10949	0,19%	10970	0,13
PAPAYA	10235	1,40%	10378	0,13
SANDIA	9759	0,83%	9841	0,12
BABACO	9283	1,95%	9464	0,11
MELON	8569	0,40%	8604	0,10

Para la realización de la matriz se interpretará la participación relativa de mercado respecto de la tasa de crecimiento de cada uno de los productos ofertados de la empresa, tomando como referencia el producto que tiene más ponderación en las ventas del 2017.

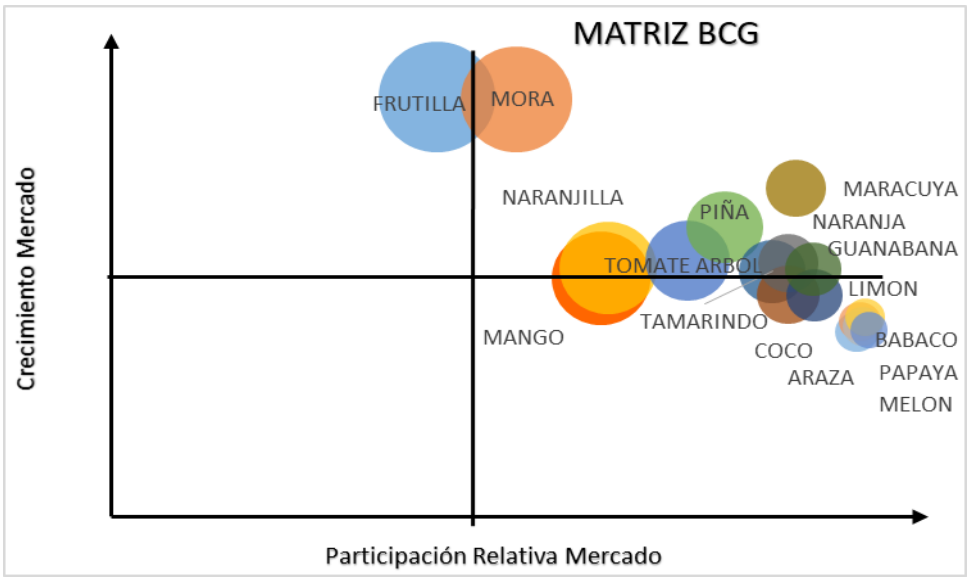


Figura 45. Matriz BCG

En la matriz realizada para la empresa Proalva se observa que gran parte de los productos se encuentran en los cuadrantes pertenecientes al grupo de interrogantes y perros, compartiendo características de baja participación de mercado y para una serie de productos un bajo o alto índice de crecimiento respectivamente, estas particularidades permiten evaluar las estrategias adecuadas para cada uno de los productos analizados. El movimiento de los cuadrantes se lo hace en sentido contrario al reloj pasando de un cuadrante a otro, buscando que todos los productos lleguen a ser estrellas. Para los productos que se encuentren en el cuadrante de interrogantes, se recomienda realizar estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y desinversión. A diferencia de los que se encuentran en el cuarto cuadrante o de perros, se recomienda realizar recorte de gastos, desinversión y liquidación (David, 2013).

3.8.3 Matriz interna-externa (IE)

La matriz interna-externa es similar a la matriz Boston Consulting Group en cuanto ambas esquematizan las divisiones de una empresa en un modelo de nueve casillas. Esta matriz

tiene dos dimensiones clave los puntos totales ponderados de las matrices de análisis tanto externo como interno (David, 2013).

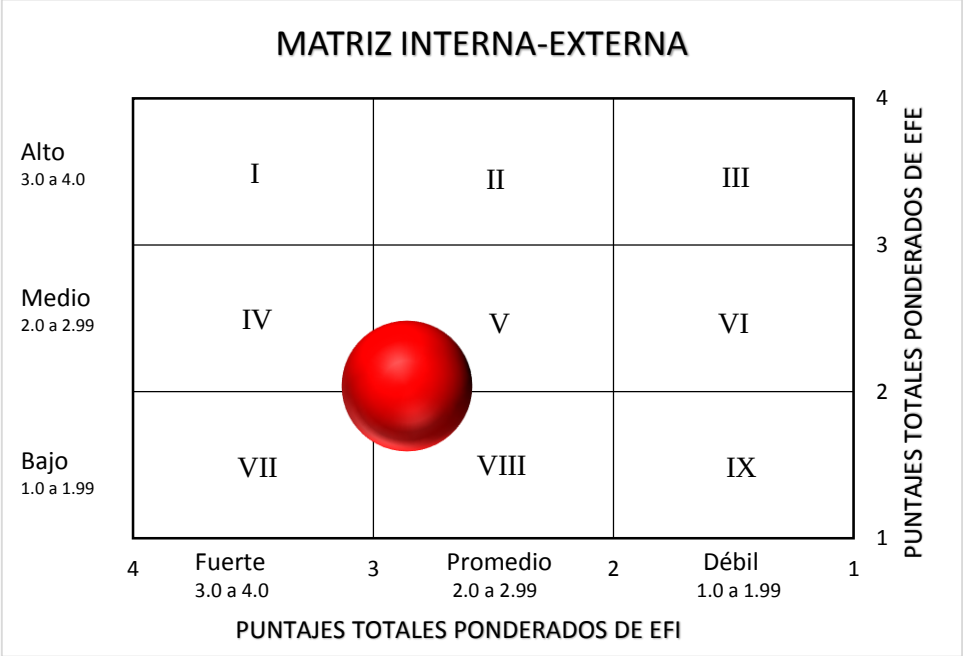


Figura 46. Matriz Interna Externa

La matriz interna externa se ha realizado a través de las ponderaciones obtenidas de las matrices de factores internos (EFI) y factores externos clave (EFE), las cuales son 2,68 y 2,22 respectivamente que son promediadas y este valor se establece dentro de los nueve cuadrantes. La empresa Proalva se encuentra en el quinto cuadrante que comprenden una posición beneficiada con estrategias para conservar y mantener, aplicando la penetración de mercado y el desarrollo del producto.

3.8.4 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica es una técnica analítica que permite determinar el atractivo relativo de las posibles acciones estratégicas y señala de manera objetiva cuales son las más apropiadas a partir de los factores críticos tanto internos como externos (David, 2013).

Para la realización de la matriz cuantitativa de la planificación estratégica se establecieron los factores de las matrices de factores claves internos y externos claves para el éxito, los

cuales fueron asignados una ponderación conocida como puntaje de atractivo. El puntaje atractivo es un valor numérico asignado para determinar la afectación de un factor interno o externo sobre la estrategia que se analiza. El rango del puntaje de atractivo es 1=no atractivo, 2=algo atractivo, 3=razonablemente atractivo, 4=altamente atractivo y 0 si no conlleva afectación alguna.

La ponderación asignada es el grado en que una estrategia permite capitalizar las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas posibles. Es importante mencionar que las valoraciones son decisiones subjetivas que demandan intuición en su formulación por el estratega, pero que pretenden tener la fundamentación en información objetiva recaba del análisis previo realizado.

En la tabla 39 se consideran tres estrategias, el análisis indica que la empresa tiene que introducir sus productos en tiendas de autoservicio siendo esta estrategia la que le permita aprovechar de mejor manera los factores tanto internos como externos presentes.

Tabla 39. Matriz MCPE

MATRIZ MCPE							
		Introducción de los productos en puntos de autoservicio		Exportación de pulpas de fruta a mercados internacionales		Creación de medios para difusión de marca y publicidad	
FACTORES CLAVE	**Ponderación**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**
OPORTUNIDADES							
Tratado con la Unión Europea para exportar productos con beneficios arancelarios.	0,1	1	0,10	4	0,40	2	0,20
Políticas económicas favorables con incentivos tributarios para las pequeñas empresas.	0,07	4	0,28	4	0,28	1	0,07
Proyecciones de crecimiento del PIB para la economía ecuatoriana, favoreciendo el crecimiento de la actividad comercial.	0,05	4	0,20	1	0,05	2	0,10
Demográficamente el Ecuador va a aumentar su población por lo que aumenta la oportunidad de incrementar la cartera de clientes.	0,05	3	0,15	1	0,05	4	0,20
Tendencia hacia el consumo de alimentos que promuevan la salud y que no presenten o tengan un bajo nivel de azúcar.	0,1	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Tendencia de crecimiento para el consumo de bienes por e-commerce (compras en línea).	0,1	1	0,10	1	0,10	3	0,30
Poder de negociación de Proveedores es bajo debido al gran número de proveedores.	0,07	0	0,00	0	0,00	0	0,00
AMENAZAS							
Leyes y políticas que establezcan nuevas contribuciones al fisco para los empresarios.	0,05	2	0,10	2	0,10	1	0,05
Apreciación del dólar que reste competitividad a los productos nacionales.	0,07	2	0,14	3	0,21	1	0,07
Proceso de deflación se agudice y con ella exista una baja en la demanda y afectando la industria.	0,04	4	0,16	1	0,04	1	0,04
Barreras de entrada en nivel bajo, los factores son considerables pero no presentan una barrera fuerte de ingreso para entrar en el mercado	0,05	0	0,00	0	0,00	0	0,00
El poder de negociación del consumidor es alto.	0,1	2	0,20	2	0,20	1	0,10
Existencia de productos sustitutos que presentan características más convenientes para los consumidores.	0,05	4	0,20	4	0,00	2	0,10
Alto grado de rivalidad presente en las fuertes ventajas competitivas logradas por los competidores.	0,1	4	0,40	4	0,40	1	0,10
TOTAL	**1**						
FORTALEZAS							
Certificaciones obtenidas por buenas prácticas de manufactura.	0,1	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Protocolos establecidos y operarios debidamente capacitados para ejercer sus funciones.	0,05	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Contar con laboratorio de análisis microbiológico y fisicoquímico que asegure la calidad de productos ofertados.	0,07	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Empresa cuenta con vehículos propios para adquisición de materia prima y para la entrega de pedidos.	0,03	4	0,12	1	0,03	1	0,03
Vínculos comerciales duraderos debido al buen trato y seriedad ofrecida por la empresa	0,07	4	0,28	4	0,00	2	0,14
Infraestructura y planta propia con maquinaria tecnificada que proporciona las mejores prestaciones para la realización de la actividad productiva.	0,1	2	0,20	2	0,20	1	0,10
Alta gerencia comprometida en el desarrollo tecnológico constante, innovación de procesos y creación de nuevos productos brindando mayor competitividad.	0,05	0	0,00	0	0,00	0	0,00
La empresa cuenta con liquidez.	0,05	4	0,20	4	0,20	2	0,10
Las habilidades, capacidades y conocimientos desarrollados por el talento humano.	0,07	0	0,00	0	0,00	0	0,00
DEBILIDADES							
Concentración de funciones por parte de la persona encargada de la logística quien desempeña funciones de asesoria ocupacional y el departamento financiero.	0,07	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Se destina altos rubros para el traslado y entrega de pedidos hacia otra provincia.	0,04	3	0,12	4	0,16	1	0,04
La empresa no cuenta con una persona dedicada netamente a la gestión comercial que cuente con conocimientos y herramientas de mercadotecnia para posicionamiento de marca.	0,1	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Inexistencia de proceso de gestión efectiva de cobranza para el manejo de ventas a crédito.	0,05	3	0,15	3	0,00	1	0,05
Alto porcentaje de ingresos de la empresa concentrados en pocos clientes.	0,1	4	0,40	4	0,40	4	0,40
No utilización de medios actuales para difusión de marca e interacción con clientes y potenciales clientes.	0,05	3	0,15	3	0,00	4	0,20
TOTAL	**1**		**4,85**		**4,02**		**3,59**

3.9 Estrategias específicas

Para Wheelen, (2013) las estrategias son la forma más eficaz para la administración de oportunidades y amenazas presentes en el entorno, desarrollando planes a largo plazo fundamentados en las fortalezas y debilidades de la compañía. Estos planes serán parte del manual que posibilite la consecución de la misión y los objetivos ayudando a disminuir el impacto de las desventajas competitivas y potencializando las ventajas competitivas.

En base al análisis previo realizado para la situación interna y externa de la empresa y en concordancia con lo propuesto por Michael Porter, se ha determinado que para la empresa Proalva se aplicará una estrategia de enfoque en el mejor valor que pueda mejorar los servicios actuales ofertados y agregar valor a los clientes, mediante el cumplimiento de los objetivos estratégicos presentados en la tabla que se muestra a continuación.

Tabla 40. Estrategias de los objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivo	Estrategia
Perspectiva Financiera	O.E.5 Incrementar la utilidad de la empresa en un 10%.	E.5.1 Incrementar el número de ventas de la empresa.
		E.5.2 Evaluar la rentabilidad de cada línea de producto y analizar la exclusión o outsorcing en las menos rentables.
Perspectiva de Enfoque de Clientes	O.E.4 Introducir los productos de la empresa en tiendas de autoservicio.	E.4.1 Crear un portafolio de productos para tiendas de autoservicio.
		E.4.2 Establecer un calendario promocional y degustaciónes en puntos de venta.
		E.4.3 Generar estrategias de salida de producto sin rotación.
	O.E.3 Incrementar la cartera de clientes.	E.3.1 Implementar estrategias de marketing.
Perspectiva de Procesos Internos	O.E.2 Descentralizar Funciones en el área administrativa.	E.2.1. Establecer una nueva estructura organizacional.
		E.2.2. Implementar un modelo de gestión por competencias.
		E.2.3.Contratar una persona en el área administrativa.
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	O.E.1 Mejorar las competencias del departamento de ventas y atención al cliente.	E.1.1Capacitar a las personas que conformen el departamento de gestión comercial y atención al cliente.

3.10 Planes de Acción

Una vez que se ha determinado los múltiples objetivos y estrategias como resultado de un plan, estos deben ser estructurados de tal manera que exista una priorización de actividades por su grado de importancia y relevancia para cumplir las metas previstas, generar responsabilidades al equipo y establecer tiempos para dar seguimiento a cada una de las actividades inmersas (Hill & Jones, 2009).

En la tabla 41 se muestra los respectivos planes de acción para la empresa Proalva que permitan la consecución de los distintos objetivos propuestos en base a sus perspectivas.

Tabla 41. Planes de Acción

Fuente: Investigación realizada.

Perspectiva	Objetivo	Estrategia	Plan de Acción
Perspectiva Financiera	O.E.5 Incrementar la utilidad de la empresa en un 10%.	E.5.1 Incrementar el número de ventas de la empresa.	P5. Plan de incremento de ventas para la empresa
		E.5.2 Evaluar la rentabilidad de cada linea de producto y analizar la exclusión o outsorcing en las menos rentables.	
Perspectiva de Enfoque de Clientes	O.E.4 Introducir los productos de la empresa en tiendas de autoservicio.	E.4.1 Crear un portafolio de productos para tiendas de autoservicio.	P4. Plan de ingreso a tiendas de autoservicio
		E.4.2 Establecer un calendario promocional y degustaciónes en puntos de venta.	
		E.4.3 Generar estrategias de salida de producto sin rotación.	
	O.E.3 Incrementar la cartera de clientes.	E.3.1 Implementar estrategias de marketing.	P3. Plan de crecimiento de cartera de clientes
Perspectiva de Procesos Internos	O.E.2 Descentralizar Funciones en el área administrativa.	E.2.1. Establecer una nueva estructura	P2. Plan de restructuración del área administrativa
		E.2.2. Implementar un modelo de gestión por competencias.	
		E.2.3.Contratar una persona en el área administrativa.	
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	O.E.1 Mejorar las competencias del departamento de ventas y atención al cliente.	E.1.1Capacitar a las personas que conformen el departamento de gestión comercial y atención al cliente.	P1. Plan de capacitación y desarrollo para el personal de atención al cliente y gestión comercial.

3.10.1 Proyecto estratégico 1

Nombre: Plan de Capacitación y desarrollo para el personal de atención al cliente y gestión comercial.

Descripción del Plan: Este proyecto busca mejorar las competencias de los colaboradores que desempeñan los cargos de atención a clientes y gestión comercial a través de un Programa de Capacitación para ventas y marketing.

El programa de capacitación se dará en primera instancia a la Sra. Mayra Mena actual responsable del departamento administrativo financiero, quien será la encargada de transmitir los conocimientos y herramientas adquiridos en el curso a las personas que integren el departamento de servicio al cliente y gestión comercial.

Objetivo general del proyecto: Dotar de conocimientos en ventas, persuasión, marketing, branding y negocios al personal de la empresa para volverlo más competitivo.

Objetivos específicos del proyecto.

- Inscripción en el Master Professional Sales & Marketing en la academia ICMA WORLD.
- Estructurar conforme al calendario del programa la capacitación interna al personal de atención al cliente y gestión comercial.
- Otorgar herramientas para una correcta gestión de ventas y atención al cliente.

Responsables

Los responsables de este proyecto serán la Gerencia General a través del Ing. Pablo Álvarez y la responsable del departamento administrativo financiero la Sra. Mayra Mena.

Duración

El proyecto tendrá una duración de 5 meses del mes de marzo a julio del 2019.

Tabla 42. POA Proyecto 1

Plan de Capacitación y Desarrollo para el personal de atención al cliente y gestión comercial									
Duración	5 meses	Inicio	01/03/2019		Fin	25/08/2019			
Objetivo Institucional	O.E.1 Mejorar las competencias del departamento de ventas y atención al cliente								
Objetivo del Proyecto	Objetivo General	Dotar de conocimientos en ventas, persuasión, marketing, branding y negocios al personal de la empresa para volverlo más competitivo.							
	Objetivo Especifico	• Inscripción en el Master Professional Sales & Marketing en la academia ICMA WORLD.							
		• Estructurar conforme al calendario del programa la capacitación interna al personal de atención al cliente y gestión comercial.							
		• Otorgar herramientas para una correcta gestión de ventas y atención al cliente.							
Actividad	Alcance	Duración	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Responsable	Indicador de Éxito	Recursos		Presupuesto
							Humanos	Tecnológicos	
Reunión con el área administrativa para socialización del proyecto	Área administrativa	1 día	01/03/2019	01/03/2019	Gerente General	Informe y Acta reunión	Área Administrativa	Instalaciones, equipos de computo	$ -
Inscripción de la Sra. Mayra Mena al Programa de Master Professional Sales& Marketing	Área administrativa	1 día	02/03/2019	02/03/2019	Responsable de Talento Humano	Factura del Programa	Responsable Talento Humano	Instalaciones, equipos de computo	$ 2.500,00
Adquisición de equipo de computo para instalación de herramientas tecnológicas y creación de marketing digital con programas de edición y diseño para el branding y proyector HD para la transferencia de conocimientos al departamento de ventas	Área administrativa	10 días	03/03/2019	13/03/2019	Responsable de Talento Humano	Factura del Programa	Responsable Talento Humano	Instalaciones, equipos de computo	$ 2.000,00
Programa de Capacitación 10 Módulos (2 cada fin de semana 80 horas 1 vez al mes sábado y domingo) MODULOS: 1. Ventas Cara a Cara, 2. Neuro Marketing con Marketing PNL, 3. La primera Venta Vision Board, 4. Marketing digital y Marketing Tradicional, 5. Herramientas tecnológicas y Estrategias de venta, 6. Ética en ventas profesionales y estudio de mercado y segmentación, 7. Facebook $1 al dia lives/ shopify, 8. Creación de estrategias con marketing digital,9. Cierre de Ventas de Impacto, 10. Branding.	Ing. Mayra Mena	5 meses	13/03/2019	14/07/2019	Ing. Mayra Mena	Certificado de 80 horas como Master Professional Sales & Marketing	Responsable administrativo financiero	Equipo de computo	$ -
Creación de un programa de capacitación interna y transferencia de conocimientos sobre ventas y marketing	Área administrativa	5 meses	13/03/2019	14/07/2019	Ing. Mayra Mena	Programa de capacitación interna de ventas y marketing	Área Administrativa	Instalaciones, equipos de computo	$ -
Evaluar la ejecución de las técnicas de venta y herramientas de marketing obtenidas	Área administrativa	2 semana	15/07/2019	29/07/2019	Ing. Mayra Mena	Reporte e Informe de resultados	Área Administrativa	Instalaciones, equipos de computo	$ -
								Costo Aproximado	$ 4.500,00

3.10.2 Proyecto Estratégico 2

Nombre: Plan de reestructuración del área administrativa.

Descripción del Plan: Este proyecto pretende distribuir de mejor manera las tareas y actividades llevadas a cabo en el área administrativa, a través de la estructuración del departamento basado en un organigrama funcional que permita brindar mejores condiciones para el funcionario y el desempeño con las tareas asignadas, las cuales serán analizadas y delimitadas según el cargo ocupado en la empresa.

Este proyecto se centra en la asignación de funciones por cargo de acuerdo a la implementación de una gestión por competencia, que proporcione las condiciones adecuadas para la generación de puestos de trabajo con dosificación de funciones, por medio del cual se apertura una nueva vacante que viabilice la descentralización de funciones que actualmente existe en la empresa.

Objetivo general del proyecto: Estructurar de manera adecuada al departamento administrativo para incrementar su competitividad.

Objetivos específicos del proyecto.

- Identificar las actividades realizadas en el área administrativa.
- Delimitar cargos, funciones y responsabilidades por puesto de trabajo.

Responsables

Los responsables de este proyecto serán la Gerencia General a través del Ing. Pablo Álvarez y las personas encargadas de los departamentos del área administrativa.

Duración

El proyecto tendrá una duración de 3 meses comenzando en el mes de octubre y terminando en el mes de diciembre del año 2018.

Tabla 43. POA Proyecto 2

Plan de restructuración del área administrativa									
Duración	3 meses	Inicio	01/10/2018	Fin	30/12/2019				
Objetivo Institucional	O.E.2 Descentralizar Funciones en el área administrativa.								
Objetivo del Proyecto	Objetivo General	Estructurar de manera adecuada al departamento administrativo para incrementar su competitividad.							
	Objetivo Especifico	• Identificar las actividades realizadas en el área administrativa.							
		• Delimitar cargos, funciones y responsabilidades por puesto de trabajo.							
Actividad	Alcance	Duración	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Responsable	Indicador de Éxito	Recursos		Presupuesto
							Humanos	Tecnológicos	
Reunión con el área administrativa para socialización del proyecto	Área administrativa	1 dia	01/10/2018	01/10/2018	Gerente General	Informe y Acta reunión	Área Administrativa	Instalaciones, equipos de computo	$ -
Levantamiento de funciones y actividades por parte de las personas que conforman el área administrativa.	Personas a cargo de los departamentos	20 dias	02/10/2018	22/10/2018	Responsables dep. y Gerente	Listado de funciones por persona	Área Administrativa	Instalaciones, equipos de computo	$ -
Asignación de funciones por cargo y conformación de puestos según organigrama funcional por parte de consultora externa empresa Alfa Talent	Área administrativa	10 dias	23/10/2018	03/11/2018	Priscila Rodriguez consultora	Entrega de informe	Área Administrativa	Instalaciones, equipos de computo	$ 300,00
Designar conforme a la nueva estructura y organigrama funcional los cargos a ocupar	Gerencia y Área Administrativa	5 dia	04/11/2018	09/11/2018	Responsables dep. y Gerente	Designación de los cargos a los empleados	Área Administrativa	Instalaciones, equipos de computo	$ -
Contratar a un pasante para la asignación de un cargo administrativo	Recursos Humanos	20 dias	10/11/2018	30/11/2018	Recursos Humanos	Persona Contratada	Recursos Humanos	Redes Sociales, Prensa, Bolsas de Empleos	$ 650,00
Transferencia de funciones y fortalecimiento de cargos	Área administrativa	25 dias	01/12/2018	25/12/2018	Cargos inmersos en transferencia de funciones	Transferencia de funciones	Área Administrativa	Instalaciones, equipos de computo	$ -
Presentación y Evaluación de resultados	Gerencia y Área Administrativa	5 dias	26/12/2018	30/12/2018	Gerente General	Informe de Resultados	Área Administrativa	Instalaciones, equipos de computo	$ -
								Costo Aproximado	$ 950,00

3.10.3 Proyecto Estratégico 3

Nombre: Plan de crecimiento de cartera de Clientes.

Descripción del Plan: Este proyecto tiene como finalidad que la empresa capte nuevos clientes a nivel nacional para disminuir su concentración de ingresos presente en pocos clientes actuales. El presente también tiene como objetivo lograr demostrar al cliente final la calidad de pulpas realizadas por la empresa a través de comparativas en establecimientos y cadenas como: restaurantes, hoteles, hospitales, servicios de catering y empresas donde se pueda distribuir la pulpa de fruta como insumo para su ciclo productivo.

Este proyecto busca también aplicar todos los conocimientos adquiridos en el Programa de Capacitación de ICMA WORLD sobre ventas y marketing, curso con el cual se van a otorgar herramientas de acercamiento, propuesta y cierre de negocio.

Objetivo general del proyecto: Incremento anual de la cartera de clientes.

Objetivos específicos del proyecto.

- Dar a conocer la calidad de pulpa que mantiene la empresa.
- Conformar una base de potenciales clientes para realizar acercamiento.
- Diseñar propuestas de valor para potenciales clientes.

Responsables

El responsable de este proyecto será la persona a cargo del departamento de Ventas y Gestión Comercial.

Duración

El proyecto tendrá una duración de 5 meses desde el mes de agosto a diciembre 2019.

Tabla 44. POA Proyecto 3

Plan de crecimiento de cartera de clientes									
Duración		Inicio	01/08/2019	Fin	31/12/2019				
Objetivo Institucional	O.E.3 Incrementar la cartera de clientes.								
Objetivo del Proyecto	Objetivo General	Mejorar la gestión comercial y captar clientes nuevos.							
	Objetivo Específico	• Dar a conocer la calidad de pulpa que mantiene la empresa.							
		• Conformar una base de potenciales clientes para realizar acercamiento.							
		• Diseñar propuestas de valor para potenciales clientes.							
Actividad	Alcance	Duración	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Responsable	Indicador de Éxito	Recursos		Presupuesto
							Humanos	Tecnológicos	
Reunión con el área de ventas para socializar el proyecto	Gerente y Departamento de Ventas	1 día	01/08/2019	01/08/2019	Gerente General	Informe y acta de reunión	Departamento Ventas	Instalaciónes, Equipo de computo.	$ -
Elaborar propuestas de valor para potenciales clientes	Gerente y Departamento de Ventas	15 días	02/08/2019	17/08/2019	Jefe de Ventas	Portafolio de Propuestas	Departamento Ventas	Instalaciónes, Equipo de computo.	$ -
Segmentar por zonas de interes los potenciales clientes de la empresa	Gerente y Departamento de Ventas	15 días	18/08/2019	02/09/2019	Jefe de Ventas	Mapeo de Potenciales Clientes	Departamento Ventas	Instalaciónes, Equipo de computo.	$ -
Conformar un video con factores de satisfacción por parte de clientes corporativos atendidos más de 1 año por la empresa.	Departamento de Ventas	15 días	03/09/2019	18/09/2019	Jefe de Ventas y A. Vivanco (Fotografo)	Video Institucional	Departamento Ventas	Vehículos, encuestas, material estudio.	$ 400,00
Realizar el acercamiento a los establecimientos y a potenciales clientes para solicitud de reuniones	Gerente y Departamento de Ventas	90 días	19/09/2019	18/12/2019	Jefe de Ventas	No. De acercamientos realizados	Departamento Ventas	Instalaciónes, Equipo de computo.	$ -
Visitar a los potenciales clientes y establecimientos acorde a las citas coordinadas	Departamento de Ventas	90 días	19/09/2019	18/12/2019	Jefe de Ventas	No. De clientes potenciales visitados	Departamento Ventas	Vehículos, equipo de computo.	$ -
Evaluar las propuestas ofertadas por la empresa	Departamento de Ventas y Talento Humano	12 días	19/12/2019	31/12/2019	Gerente General	No. De clientes nuevos	Departamento Ventas	Instalaciónes, Equipo de computo.	
								Costo Aproximado	$ 400,00

3.10.4 Proyecto Estratégico 4

Nombre: Plan de ingreso a tiendas de autoservicio.

Descripción del Plan: Este proyecto tiene como finalidad la inserción de productos de la empresa en tiendas de autoservicio buscando así posicionar la marca nacionalmente y diversificar sus canales de distribución.

Objetivo general del proyecto: Ingreso de los productos en tiendas de autoservicio.

Objetivos específicos del proyecto.

- Crear el portafolio de productos dirigido para tiendas de autoservicio.
- Crear valores agregados para generar diferenciales frente a la competencia.
- Lograr el posicionamiento de marca en tiendas de autoservicio.

Responsables

Los responsables de este proyecto serán la Gerencia General a través del Ing. Pablo Álvarez y la persona a cargo del departamento de Ventas y Gestión Comercial.

Duración

El proyecto tendrá una duración de 2 meses y medio, arrancando desde el mes de diciembre 2018 a febrero 2019.

Tabla 45. POA Proyecto 4

Plan de ingreso a tiendas de autoservicio									
Duración		Inicio	01/12/2018	Fin	17/05/2019				
Objetivo Institucional	O.E.4 Introducir los productos de la empresa en tiendas de autoservicio.								
Objetivo del Proyecto	Objetivo General	Ingreso de los productos en tiendas de autoservicio.							
	Objetivo Específico	• Crear el portafolio de productos dirigido para tiendas de autoservicio.							
		• Crear valores agregados para generar diferenciales frente a la competencia.							
		• Lograr el posicionamiento de marca en tiendas de autoservicio.							
Actividad	Alcance	Duración	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Responsable	Indicador de Éxito	Recursos		Presupuesto
							Humanos	Tecnológicos	
Reunión con el área de ventas para socializar el proyecto	Gerente y Departamento de Ventas	1 dia	01/12/2018	01/12/2018	Gerente General	Informe y acta de reunión	Gerencia y Departamento Ventas	Instalaciónes, Equipo de computo.	$ -
Realizar analisis de precios por cada uno de los supermercados tentativos	Departamento de Ventas	15 dias	02/12/2018	17/12/2018	Jefe de Ventas	Informe de precios	Ventas	Vehículo, Equipo de Computo.	$ -
Crear el portafolio con el listado de productos con tipo de presentación (gramos), precios referenciales de venta al público.	Gerente y Departamento de Ventas	15 dias	18/12/2018	02/01/2019	Jefe de Ventas	Portafolio de productos	Área Administrativa	Instalaciónes, Equipo de computo.	$ 200,00
Contactar a los responsables de compras en los Supermercados: Supermaxi. Diego Reinoso 2996500 ext.6391 Coral. Juan Valverde 074134662 o 074134663 Tia. Yajaira Jaramillo 042598830	Departamento de Ventas	5 dias	05/01/2019	10/01/2019	Jefe de Ventas	Requerimientos por cada uno de los autoservicios	Departamento Ventas	Instalaciónes, Equipo de computo.	
Enviar el portafolio de productos a los responsables de adquisiciones. Supermaxi. supermaxi@adquisiciones.com Coral. jvalverde@gerardoortiz.com Tia. Yajaira.jaramillo@tia.com.ec	Departamento de Ventas	1 dia	11/01/2019	11/01/2019	Jefe de Ventas	No. Portafolios enviados	Departamento Ventas	Instalaciónes, Equipo de computo.	
Propuestas por autoservicios para inserción de marca y requerimientos adicionales	Departamento de Ventas	10 dias	12/01/2019	22/01/2019	Jefe de Ventas	Informe de resultados	Gerencia y Departamento Ventas	Instalaciónes, Equipo de computo.	$ -
Conformación de capital de trabajo necesario para el invetario requerido para inserción de productos Financiamiento Banco Pacifico tasa interes 13% Monto $30.000,00 y el restante con capital propio de $10.000,00	Departamento de Ventas	35 dias	22/01/2019	16/02/2019	Jefe de Ventas	Informe de resultados	Gerencia y Departamento Ventas	Instalaciónes, Equipo de computo.	$ 40.000,00
Creación de publicidad POP, y campaña de ventas en autoservicios para generar la rotación del producto y lograr el posicionamiento de marca en clientes.	Departamento de Ventas	90 dias	16/02/2019	17/05/2019	Jefe de Ventas	Informe de resultados	Gerencia y Departamento Ventas	Instalaciónes, Equipo de computo.	$ 4.000,00
								Costo Aproximado	$ 44.200,00

3.10.5 Proyecto Estratégico 5

Nombre: Plan de incremento de ventas para la empresa.

Descripción del Plan: Este proyecto tiene como finalidad incrementar las ventas a través de nuevas alianzas estrategias y participación dentro de gremios con miras a exportación de productos alimenticios a mercados internacionales con las cuales pueda incrementar el nivel de ventas con las cuales pueda obtener mayores utilidades.

Objetivo general del proyecto: Incrementar el nivel de ventas de la empresa.

Objetivos específicos del proyecto.

- Generar alianzas estratégicas con empresas del sector alimenticio.
- Pertenecer a un gremio de pymes que tengan experiencia en la exportación de productos al mercado internacional.
- Buscar asesoramiento de compañías con vínculos comerciales en el exterior.

Responsables

Los responsables de este proyecto serán la Gerencia General a través del Ing. Pablo Álvarez y la persona a cargo del departamento de Ventas y Gestión Comercial.

Duración

El proyecto tendrá una duración de 1 año, arrancando desde el mes de enero a diciembre del año 2020.

Tabla 46. POA Proyecto 5

Plan de incremento de ventas para la empresa									
Duración		Inicio	01/01/2020		Fin	31/12/2020			
Objetivo Institucional	O.E.5 Incrementar la utilidad de la empresa en un 10%.								
Objetivo del Proyecto	Objetivo General	Incrementar el nivel de ventas de la empresa.							
	Objetivo Específico	• Generar alianzas estratégicas con empresas del sector alimenticio.							
		• Pertenecer a un gremio de pymes que tengan experiencia en la exportación de productos al mercado internacional.							
		• Buscar asesoramiento de compañías con vínculos comerciales en el exterior.							
Actividad	Alcance	Duración	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Responsable	Indicador de Éxito	Recursos		Presupuesto
							Humanos	Tecnológicos	
Reunión con el área de ventas para socializar el proyecto	Gerente y Departamento de	1 dia	01/01/2020	01/01/2020	Gerente General	Informe y acta de reunión	Gerencia y Área Administrativa	Instalaciónes, Equipo de	$ -
Evaluar la rentabilidad por lineas de producto y analizar la exclusión o el outsourcing de las menos rentables.	Gerente y Departamento administrativo	15 dias	02/01/2020	17/01/2020	Gerente General	Reporte de rentabilidad por linea de producto	Gerencia y Administrativo Financiero	Instalaciónes, Equipo de computo.	$ -
Formar parte de la Camara de la pequeña y mediana empresa de Pichincha (CAPEIPI) Representantes. Ma.Elena Ayala 0994528930 Proyectos. Sandra Rodriguez 0987290259	Gerente y Departamento de Ventas	15 dias	18/01/2020	02/02/2020	Gerente General	Suscripción al gremio	Gerencia y Ventas	Vehiculo, equipo de computo	$ 340,00
Participación de los eventos de networking realizados por CAPEIPI para posibles alianzas estratégicas	Gerente y Departamento de	15 dias	15/02/2021	30/02/2021	Gerente General	No. Contactos realizados	Gerencia y Ventas	Instalaciónes, Equipo de	$ 500,00
Solicitar asesoria a Fedexpor para generación de vinculos comerciales en el exterior. Representantes. Evelyn Chiriboga 3731130 ext 106 Afiliaciones. Maria Dolores Martinez ext 115	Gerente y Departamento de Ventas	7 dias	01/03/2021	07/03/2021	Gerente General	Requerimientos para empezar a exportar producto	Gerencia y Ventas	Instalaciónes, Equipo de computo.	$ -
Participación en Proyectos realizados por CAPEIPI	Gerente y Departamento de	3 dias	08/03/2021	12/03/2021	Gerente General	Acta de Reunión	Gerencia y Ventas	Instalaciónes, Equipo de	$ 2.000,00
Ampliar la base de contactos para realizar gestión comercial a potenciales clientes	Toda la empresa	30 dias	15/03/2021	15/04/2021	Gerente General	Medición de eficiencia de los procedimientos	Gerencia y Ventas	Redes Sociales, Prensa, bolsa de empleos	$ -
Reporte e Información de Resultados	Departamento de Ventas	15 dias	15/06/2021	30/06/2021	Gerente General	Informe de Resultados	Gerencia	Instalaciónes, Equipo de	$ -
Costo Aproximado									$ 2.840,00

4. EVALUACIÓN FINANCIERA

La implementación de las propuestas estrategias planteadas generaría un escenario que aporte un mayor número de ingresos y asegure la continuidad de la empresa en el mercado dentro de años futuros, para lo cual se requiere realizar una inversión para dar ejecución a los planes operativos y por consecuencia alcanzar los objetivos previstos. A continuación, se realizara una evaluación financiera con el fin de visualizar el impacto que tendrá la implementación en los próximos tres años.

5.1 Estados Financieros

La empresa Proalva representada por una persona natural tiene la obligación de llevar la contabilidad, a continuación se presenta los estados financieros a 31 de diciembre del 2017.

5.1.1 Estado de Resultados

En el estado de Resultados de la empresa Proalva se puede observar los ingresos generados en su totalidad por venta de pulpa de frutas a los clientes actuales de la empresa. Los costos y gastos son originados de las ventas y de la parte administrativa de la empresa. Los costos más representativos para la empresa son originados por las compras de la materia prima requerida para el proceso productivo. Entre los gastos encontramos el rubro de sueldos y salarios, mantenimientos y reparaciones, depreciación planta y equipo, entre otros. El estado de resultado muestra si la empresa consigue generar utilidad o pérdida en un periodo contable.

Tabla 47. Estado de Resultado 2017

ESTADO DE RESULTADOS EMPRESA PROALVA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017 (EXPRESADO EN DE DOLARES)		
INGRESOS		$ 537.732,83
VENTASTARIFA 0%	$ 537.732,83	
COSTO DE VENTAS		$ 300.378,82
COSTO DE VENTAS	$ 300.378,82	
GASTOS		$ 226.637,08
GASTOS ADMINISTRATIVOS	$ 101.763,96	
GASTO DE VENTAS Y GENERALES	$ 119.763,67	
GASTOS FINANCIEROS	$ 5.109,45	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		$ 10.716,93

5.1.2 Balance General Consolidado

Es importante considerar que Proalva es una pequeña empresa y por tanto sus activos están constituidos principalmente por equivalentes de efectivo, por la cuenta de clientes o documentos por cobrar, inventarios, maquinarias, vehículos, inmuebles y sus respectivas depreciaciones y provisiones. Por otro lado en los pasivos encontramos las cuentas por pagar a proveedores, obligaciones con instituciones financieras mantenidas y obligaciones con el IESS.

Tabla 48. Estado de Situación Financiera 2017

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA EMPRESA PROALVA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017 (EXPRESADO EN DOLARES)			
ACTIVOS			**$ 251.916,23**
EFECTIVO Y EQUIVALENTES DEL EFECTIVO	$ 26.019,65		
CUENTAS Y DOC POR COBRAR CLIENTES	$ 125.071,30		
PROVISIÓN CTAS INCOBRABLES	$ (9.986,59)		
CREDITO TRIBUTARIO (RENTA)	$ 4.301,86		
INVENTARIO MATERIA PRIMA	$ 11.700,00		
INVENTARIO DE PROD TERM Y MERCAD. EN ALMACÉN	$ 24.375,11		
PROVISION DETERIORO ACT. CORRIENTE	$ (1.337,40)		
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		**$ 180.143,93**	
ACTIVOS NO CORRIENTES			
INMUEBLES	$ 43.845,52		
MUEBLES Y ENSERES	$ 4.787,18		
MAQUINARIA EQUIPO E INSTALACIONES	$ 36.593,53		
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	$ 6.169,28		
VEHÍCULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE	$ 105.925,20		
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROP. PLANT Y EQUIP.	$ (125.548,41)		
TOTAL PROP PLANTA Y EQUIP	$ 71.772,30		
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		**$ 71.772,30**	
PASIVOS			**$ 88.455,58**
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTES	$ 11.123,31		
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	$ 53.633,63		
OTRAS CTAS POR PAGAR CORRIENTES	$ 395,37		
OBLIGACIONES CON EL IESS	$ 1.606,78		
OTROS PASIVOS POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	$ 5.339,56		
JUBILACIÓN PATRONAL	$ 16.356,93		
TOTAL PASIVO CORRIENTES		**$ 88.455,58**	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		**$ -**	
TOTAL PATRIMONIO NETO			**$ 163.460,65**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			**$ 251.916,23**

5.1.3 Análisis vertical de los Estados Financieros

El análisis vertical se lo realiza estáticamente, debido a que estudia la situación financiera de la empresa en un momento determinado, sin tomar en cuenta los cambios que se generaron en el periodo de tiempo transcurrido hasta ese momento. El método consiste en tomar un estado financiero y relacionar las cuentas con totales determinados dentro del mismo. En la empresa Proalva se presenta el siguiente análisis vertical comprendido del año 2016 y 2017.

Tabla 49. Análisis Vertical Estado de Resultados

ANALISIS VERTICAL ESTADO RESULTADO INTEGRAL PROALVA					
	2016		Análisis Vertical	2017	Análisis Vertical
INGRESOS		$ 477.001,50		$ 537.732,83	
VENTASTARIFA 0%	$ 477.001,50		100%	$ 537.732,83	100%
COSTO DE VENTAS		$ 261.394,47	55%	$ 300.378,82	56%
COSTO DE VENTAS	$ 261.394,47			$ 300.378,82	
GASTOS		$ 219.702,05	46%	$ 226.637,08	42%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	$ 99.486,80		21%	$ 101.763,96	19%
GASTO DE VENTAS Y GENERALES	$ 115.105,80		24%	$ 119.763,67	22%
GASTOS FINANCIEROS	$ 5.109,45		1%	$ 5.109,45	1%
UTILIDAD DEL EJERCICIO		$ (4.095,02)	-1%	$ 10.716,93	2%

Tabla 50. Análisis Vertical Estado de Situación Financiera

ANALISIS VERTICAL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROALVA				
(EN MILES DE DOLARES)	2016	Análisis Vertical	2017	Análisis Vertical
ACTIVOS	**$ 321.898,54**		**$ 251.916,23**	
EFECTIVO Y EQUIVALENTES DEL EFECTIVO	$ 11.510,77	4%	$ 26.019,65	14%
CUENTAS Y DOC POR COBRAR CLIENTES	$ 136.116,79	53%	$ 125.071,30	69%
PROVISIÓN CTAS INCOBRABLES	$ (9.986,59)	-4%	$ (9.986,59)	-6%
CREDITO TRIBUTARIO (RENTA)	$ 4.317,33	2%	$ 4.301,86	2%
INVENTARIO MATERIA PRIMA	$ 15.086,30	6%	$ 11.700,00	6%
INVENTARIO DE PROD TERM Y MERCAD. EN ALMACÉN	$ 101.146,47	39%	$ 24.375,11	14%
PROVISION DETERIORO ACT. CORRIENTE	$ -	0%	$ (1.337,40)	-1%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**$ 258.191,07**	**100%**	**$ 180.143,93**	**100%**
INMUEBLES	$ 43.845,52	69%	$ 43.845,52	61%
MUEBLES Y ENSERES	$ 3.374,78	5%	$ 4.787,18	7%
MAQUINARIA EQUIPO E INSTALACIONES	$ 33.118,53	52%	$ 36.593,53	51%
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	$ 5.722,28	9%	$ 6.169,28	9%
VEHÍCULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE	$ 80.425,20	126%	$ 105.925,20	148%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROP. PLANT Y EQUIP.	$ (102.778,84)	-161%	$ (125.548,41)	-175%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**$ 63.707,47**	**100%**	**$ 71.772,30**	**100%**
PASIVOS	$ 110.163,98		$ 88.455,58	
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTES	$ 19.696,33	18%	$ 11.123,31	13%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	$ 68.957,54	63%	$ 53.633,63	61%
OTRAS CTAS POR PAGAR CORRIENTES	$ 576,90	1%	$ 395,37	0%
OBLIGACIONES CON EL IESS	$ 1.311,09	1%	$ 1.606,78	2%
OTROS PASIVOS POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	$ 2.200,00	2%	$ 5.339,56	6%
JUBILACIÓN PATRONAL	$ 16.356,93	15%	$ 16.356,93	18%
TOTAL PASIVO CORRIENTES	**$ 109.098,79**	**100%**	**$ 88.455,58**	**100%**
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	**$ 1.065,19**	**100%**	**$ -**	**$ -**
TOTAL PATRIMONIO NETO	**$ 211.734,56**		**$ 163.460,65**	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**$ 321.898,54**		**$ 251.916,23**	

5.1.4 Análisis horizontal de los Estados Financieros

El método de análisis horizontal es un análisis que relaciona y genera un diferencial entre un periodo base y un periodo comparativo, es usado como un instrumento o herramienta de análisis financiero con el que muestra los cambios o repercusiones generadas a través de las decisiones tomadas en el periodo comparativo sobre el periodo base, permitiendo obtener un panorama para la toma de decisiones acertadas. Para la empresa Proalva se presenta el siguiente análisis horizontal para el periodo 2016-2017.

Tabla 51. Análisis Horizontal Estado de Resultados

ANALISIS HORIZONTAL ESTADO RESULTADO INTEGRAL PROALVA				
	2016	2017	Variación absoluta	Variación relativa
INGRESOS	$ 477.001,50	$ 537.732,83	$ 60.731,33	13%
VENTASTARIFA 0%	$ 477.001,50	$ 537.732,83	$ 60.731,33	13%
COSTO DE VENTAS	$ 261.394,47	$ 300.378,82	$ 38.984,35	15%
COSTO DE VENTAS	$ 261.394,47	$ 300.378,82	$ 38.984,35	15%
GASTOS	$ 219.702,05	$ 226.637,08	$ 6.935,03	3%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	$ 99.486,80	$ 101.763,96	$ 2.277,16	2%
GASTO DE VENTAS Y GENERALES	$ 115.105,80	$ 119.763,67	$ 4.657,87	4%
GASTOS FINANCIEROS	$ 5.109,45	$ 5.109,45	$ -	0%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	$ (4.095,02)	$ 10.716,93	$ 14.811,95	-362%

Tabla 52. Análisis Horizontal Estado de Situación Financiera

ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROALVA				
(EN MILES DE DOLARES)	2016	2017	Variación Absoluta	Variación Relativa
ACTIVOS	**$ 321.898,54**	**$ 251.916,23**	**$ (69.982,31)**	-22%
EFECTIVO Y EQUIVALENTES DEL EFECTIVO	$ 11.510,77	$ 26.019,65	$ 14.508,88	126%
CUENTAS Y DOC POR COBRAR CLIENTES	$ 136.116,79	$ 125.071,30	$ (11.045,49)	-8%
PROVISIÓN CTAS INCOBRABLES	$ (9.986,59)	$ (9.986,59)	$ -	0%
CREDITO TRIBUTARIO (RENTA)	$ 4.317,33	$ 4.301,86	$ (15,47)	0%
INVENTARIO MATERIA PRIMA	$ 15.086,30	$ 11.700,00	$ (3.386,30)	-22%
INVENTARIO DE PROD TERM Y MERCAD. EN ALMACÉN	$ 101.146,47	$ 24.375,11	$ (76.771,36)	-76%
PROVISION DETERIORO ACT. CORRIENTE	$ -	$ (1.337,40)	$ (1.337,40)	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**$ 258.191,07**	**$ 180.143,93**	**$ (78.047,14)**	-30%
INMUEBLES	$ 43.845,52	$ 43.845,52	$ -	0%
MUEBLES Y ENSERES	$ 3.374,78	$ 4.787,18	$ 1.412,40	42%
MAQUINARIA EQUIPO E INSTALACIONES	$ 33.118,53	$ 36.593,53	$ 3.475,00	10%
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	$ 5.722,28	$ 6.169,28	$ 447,00	8%
VEHÍCULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE	$ 80.425,20	$ 105.925,20	$ 25.500,00	32%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROP. PLANT Y EQUIP.	$ (102.778,84)	$ (125.548,41)	$ (22.769,57)	22%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**$ 63.707,47**	**$ 71.772,30**	**$ 8.064,83**	13%
PASIVOS	**$ 110.163,98**	**$ 88.455,58**	**$ (21.708,40)**	-20%
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTES	$ 19.696,33	$ 11.123,31	$ (8.573,02)	-44%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	$ 68.957,54	$ 53.633,63	$ (15.323,91)	-22%
OTRAS CTAS POR PAGAR CORRIENTES	$ 576,90	$ 395,37	$ (181,53)	-31%
OBLIGACIONES CON EL IESS	$ 1.311,09	$ 1.606,78	$ 295,69	23%
OTROS PASIVOS POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	$ 2.200,00	$ 5.339,56	$ 3.139,56	143%
JUBILACIÓN PATRONAL	$ 16.356,93	$ 16.356,93	$ -	
TOTAL PASIVO CORRIENTES	**$ 109.098,79**	**$ 88.455,58**	**$ (20.643,21)**	-19%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	**$ 1.065,19**	**$ -**	**$ (1.065,19)**	-100%
TOTAL PATRIMONIO NETO	**$ 211.734,56**	**$ 163.460,65**	**$ (48.273,91)**	-23%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**$ 321.898,54**	**$ 251.916,23**	**$ (69.982,31)**	-22%

5.2 Análisis de los proyectos

5.2.1 Valor de los proyectos

Para la implementación de los planes de acción propuestos se presenta la tabla 53, la cual detalla los rubros necesarios para la ejecución de las actividades inmersas en cada una de las propuestas.

Tabla 53. Costos planes de acción

Planes de Acción	
Detalle	**Costo**
P5. Plan de incremento de ventas para la empresa	$ 2.840,00
P4. Plan de ingreso a tiendas de autoservicio	$ 44.200,00
P3. Plan de crecimiento de cartera de clientes	$ 400,00
P2. Plan de restructuración del área administrativa	$ 950,00
P1. Plan de capacitación y desarrollo para el personal de atención al cliente y gestión comercial.	$ 4.500,00
Costo aproximado	$ 52.890,00

5.2.2 Inversión

Las inversiones en activos fijos que tendrán que realizarse está comprendido por bienes tangibles, que serán utilizados en el proceso de ejecución de los planes propuestos para la empresa Proalva, las inversiones en activos fijos necesarias para el funcionamiento adecuado son los siguientes:

Tabla 54. Activos Fijos

DETALLE	VALOR
EQUIPO COMPUTACIÓN	$ 2.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	$ 2.000

Equipos de Computación. Se considera necesario adquirir un equipo de computación para poder contar con todas las herramientas tecnológicas y creación de marketing digital a través de un ordenador que cuente con los programas de edición y diseño para el branding de la empresa en redes sociales y ventas.

Tabla 55. Equipo de Computación

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
MACBOOK AIR	1	$ 1.600	$ 1.600
PROYECTOR HD	1	$ 400	$ 400
TOTAL EQUIPO DE COMPUTACIÓN			$ 2.000

5.2.3 Financiamiento

Para financiar en su totalidad los proyectos se va a destinar un préstamo para no comprometer el capital de trabajo de la empresa y tomando en cuenta que para la inserción de la marca a tiendas de autoservicio se va a destinar un monto considerable para inventario el cual será distribuido en cada uno de los puntos de venta, los pagos por las ventas se realizan dentro de 3 meses posteriores.

Tabla 56. Tabla de amortización préstamo

Deuda	30000	plazo	5	Cuotas fijas	$ 682,59
tasa de interes	13%	pago anual	12		
Tabla amortización					
mes	deuda	interes	capital	Cuotas	Saldo
1	$ 30.000,00	$ 325,00	$ 357,59	$ 682,59	$ 29.642,41
2	$ 29.642,41	$ 321,13	$ 361,47	$ 682,59	$ 29.280,94
3	$ 29.280,94	$ 317,21	$ 365,38	$ 682,59	$ 28.915,56
4	$ 28.915,56	$ 313,25	$ 369,34	$ 682,59	$ 28.546,22
5	$ 28.546,22	$ 309,25	$ 373,34	$ 682,59	$ 28.172,88
6	$ 28.172,88	$ 305,21	$ 377,39	$ 682,59	$ 27.795,49
7	$ 27.795,49	$ 301,12	$ 381,47	$ 682,59	$ 27.414,02
8	$ 27.414,02	$ 296,99	$ 385,61	$ 682,59	$ 27.028,41
9	$ 27.028,41	$ 292,81	$ 389,78	$ 682,59	$ 26.638,63
10	$ 26.638,63	$ 288,59	$ 394,01	$ 682,59	$ 26.244,62
11	$ 26.244,62	$ 284,32	$ 398,28	$ 682,59	$ 25.846,34
12	$ 25.846,34	$ 280,00	$ 402,59	$ 682,59	$ 25.443,75
13	$ 25.443,75	$ 275,64	$ 406,95	$ 682,59	$ 25.036,80
14	$ 25.036,80	$ 271,23	$ 411,36	$ 682,59	$ 24.625,44
15	$ 24.625,44	$ 266,78	$ 415,82	$ 682,59	$ 24.209,63
16	$ 24.209,63	$ 262,27	$ 420,32	$ 682,59	$ 23.789,30
17	$ 23.789,30	$ 257,72	$ 424,87	$ 682,59	$ 23.364,43
18	$ 23.364,43	$ 253,11	$ 429,48	$ 682,59	$ 22.934,95
19	$ 22.934,95	$ 248,46	$ 434,13	$ 682,59	$ 22.500,82
20	$ 22.500,82	$ 243,76	$ 438,83	$ 682,59	$ 22.061,99
21	$ 22.061,99	$ 239,00	$ 443,59	$ 682,59	$ 21.618,40
22	$ 21.618,40	$ 234,20	$ 448,39	$ 682,59	$ 21.170,01
23	$ 21.170,01	$ 229,34	$ 453,25	$ 682,59	$ 20.716,76
24	$ 20.716,76	$ 224,43	$ 458,16	$ 682,59	$ 20.258,60
25	$ 20.258,60	$ 219,47	$ 463,12	$ 682,59	$ 19.795,47
26	$ 19.795,47	$ 214,45	$ 468,14	$ 682,59	$ 19.327,33
27	$ 19.327,33	$ 209,38	$ 473,21	$ 682,59	$ 18.854,12
28	$ 18.854,12	$ 204,25	$ 478,34	$ 682,59	$ 18.375,78
29	$ 18.375,78	$ 199,07	$ 483,52	$ 682,59	$ 17.892,26
30	$ 17.892,26	$ 193,83	$ 488,76	$ 682,59	$ 17.403,50
31	$ 17.403,50	$ 188,54	$ 494,05	$ 682,59	$ 16.909,44
32	$ 16.909,44	$ 183,19	$ 499,41	$ 682,59	$ 16.410,04
33	$ 16.410,04	$ 177,78	$ 504,82	$ 682,59	$ 15.905,22
34	$ 15.905,22	$ 172,31	$ 510,29	$ 682,59	$ 15.394,94
35	$ 15.394,94	$ 166,78	$ 515,81	$ 682,59	$ 14.879,12
36	$ 14.879,12	$ 161,19	$ 521,40	$ 682,59	$ 14.357,72
37	$ 14.357,72	$ 155,54	$ 527,05	$ 682,59	$ 13.830,67
38	$ 13.830,67	$ 149,83	$ 532,76	$ 682,59	$ 13.297,91
39	$ 13.297,91	$ 144,06	$ 538,53	$ 682,59	$ 12.759,38
40	$ 12.759,38	$ 138,23	$ 544,37	$ 682,59	$ 12.215,01
41	$ 12.215,01	$ 132,33	$ 550,26	$ 682,59	$ 11.664,75
42	$ 11.664,75	$ 126,37	$ 556,22	$ 682,59	$ 11.108,53
43	$ 11.108,53	$ 120,34	$ 562,25	$ 682,59	$ 10.546,28
44	$ 10.546,28	$ 114,25	$ 568,34	$ 682,59	$ 9.977,94
45	$ 9.977,94	$ 108,09	$ 574,50	$ 682,59	$ 9.403,44
46	$ 9.403,44	$ 101,87	$ 580,72	$ 682,59	$ 8.822,72
47	$ 8.822,72	$ 95,58	$ 587,01	$ 682,59	$ 8.235,70
48	$ 8.235,70	$ 89,22	$ 593,37	$ 682,59	$ 7.642,33
49	$ 7.642,33	$ 82,79	$ 599,80	$ 682,59	$ 7.042,53
50	$ 7.042,53	$ 76,29	$ 606,30	$ 682,59	$ 6.436,23
51	$ 6.436,23	$ 69,73	$ 612,87	$ 682,59	$ 5.823,37
52	$ 5.823,37	$ 63,09	$ 619,51	$ 682,59	$ 5.203,86
53	$ 5.203,86	$ 56,38	$ 626,22	$ 682,59	$ 4.577,64
54	$ 4.577,64	$ 49,59	$ 633,00	$ 682,59	$ 3.944,64
55	$ 3.944,64	$ 42,73	$ 639,86	$ 682,59	$ 3.304,78
56	$ 3.304,78	$ 35,80	$ 646,79	$ 682,59	$ 2.657,99
57	$ 2.657,99	$ 28,79	$ 653,80	$ 682,59	$ 2.004,20
58	$ 2.004,20	$ 21,71	$ 660,88	$ 682,59	$ 1.343,32
59	$ 1.343,32	$ 14,55	$ 668,04	$ 682,59	$ 675,28
60	$ 675,28	$ 7,32	$ 675,28	$ 682,59	$ (0,00)

5.2.4 Presupuesto de Costo y Gastos

Gastos Administrativos. Los gastos administrativos en los cuales incurrirá la empresa para la ejecución de los proyectos se detallan a continuación:

Tabla 57. Gastos Administrativos

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Sueldo y Salarios Cargo Administrativo	$ 650,00	$ 660,40	$ 665,54	$ 676,18

La depreciación de los equipos adquiridos se la realizara para un periodo de 3 años, estableciendo una depreciación anual del 33,33% respecto al valor en libros, para lo cual se procede a establecer el valor correspondiente.

Tabla 58. Depreciaciones

ACTIVOS	VALOR EN LIBROS AÑO 0	VIDA UTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL	VALOR EN LIBROS AÑO 1	VALOR EN LIBROS AÑO 2	VALOR EN LIBROS AÑO 3
COMPUTADOR MACBOOK AIR	1600	3 años	533,3333333	1066,666667	533,3333333	0
PROYECTOR HD	400	3 años	133,3333333	266,6666667	133,3333333	0
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	2000		666,6666667	1333,333333	666,6666667	0

Gasto de Ventas. Los gastos de ventas para la gestión de los proyectos se muestran en la tabla presentada a continuación:

Tabla 59. Gasto de Ventas

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Capacitación Master Professional Sales & Marketing	$ 2.500,00	$ -	$ -	$ -
Creación Pagina Web, Redes Sociales y Gestión de Contenido	$ 500,00	$ 279,00	$ 283,46	$ 290,52
Realización de Publicidad POP en autoservicios	$ 4.000,00	$ 4.064,00	$ 4.129,02	$ 4.231,84
Video de factores de satisfacción clientes	$ 300,00	$ -	$ -	$ -

Presupuesto de Ventas. Para el presupuesto de ventas se tiene previsto que la empresa incremente su cartera de clientes y con esto consiga un crecimiento del 15% anual.

Tabla 60. Presupuesto de Ventas

DETALLE	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
		2019	2020	2021
VENTAS	15%	$ 84.616,71	$ 97.309,22	$ 111.905,60
TOTAL DE INGRESOS		**$ 84.616,71**	**$ 97.309,22**	**$ 111.905,60**

5.2.5 Estado de Resultados sin proyecto

Tabla 61. Estado de Resultado proyectado sin implementación

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADA SIN IMPLEMENTACIÓN				
DETALLE	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
INGRESOS				
VENTAS	**$ 550.764,22**	**$ 564.111,40**	**$ 577.782,05**	**$ 591.783,98**
VENTAS TARIFA 0%	$ 550.764,22	$ 564.111,40	$ 577.782,05	$ 591.783,98
COSTOS DE VENTA	**$ 293.633,45**	**$ 299.097,90**	**$ 306.346,23**	**$ 313.770,20**
COSTOS	$ 293.633,45	$ 299.097,90	$ 306.346,23	$ 313.770,20
GASTOS	**$ 242.825,02**	**$ 221.138,77**	**$ 226.482,58**	**$ 231.847,33**
GASTOS ADMINISTRATIVOS	$ 104.042,70	$ 106.575,02	$ 109.159,17	$ 111.804,53
GASTOS VENTAS Y GENERALES	$ 133.672,87	$ 109.454,30	$ 112.213,96	$ 114.933,35
GASTOS FINANCIEROS	$ 5.109,45	$ 5.109,45	$ 5.109,45	$ 5.109,45
TOTAL COSTOS Y GASTOS	**$ 536.458,47**	**$ 520.236,67**	**$ 532.828,81**	**$ 545.617,53**
RESULTADOS DEL EJERCICIO	**$ 14.305,74**	**$ 15.370,31**	**$ 15.729,52**	**$ 16.234,54**

5.2.6 Estado de Resultado con proyecto

Tabla 62. Estado de Resultado proyectado con implementación

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADA CON IMPLEMENTACIÓN				
DETALLE	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
INGRESOS				
VENTAS	**$ 550.764,22**	**$ 648.728,11**	**$ 675.091,26**	**$ 703.689,58**
VENTAS TARIFA 0%	$ 550.764,22	$ 648.728,11	$ 675.091,26	$ 703.689,58
COSTOS DE VENTA	**$ 293.633,45**	**$ 345.845,33**	**$ 360.105,76**	**$ 375.593,67**
COSTOS	$ 293.633,45	$ 345.845,33	$ 360.105,76	$ 375.593,67
GASTOS	**$ 270.775,02**	**$ 230.443,69**	**$ 235.233,22**	**$ 240.002,77**
GASTOS ADMINISTRATIVOS	$ 104.692,70	$ 107.902,09	$ 110.491,37	$ 113.147,38
GASTOS VENTAS Y GENERALES	$ 160.972,87	$ 113.797,30	$ 116.626,45	$ 119.455,71
GASTOS FINANCIEROS	$ 5.109,45	$ 8.744,31	$ 8.115,40	$ 7.399,68
TOTAL COSTOS Y GASTOS	**$ 564.408,47**	**$ 576.289,02**	**$ 595.338,99**	**$ 615.596,43**
RESULTADOS DEL EJERCICIO	**$ (13.644,26)**	**$ 72.439,10**	**$ 79.752,28**	**$ 88.093,15**

5.2.7 Flujo de Caja

Tabla 63. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA				
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	2018	2019	2020	2021
(+) A. FLUJO DE BENEFICIOS				
VENTASTARIFA 0%	$ -	$ 84.616,71	$ 97.309,22	$ 111.905,60
(+) A. FLUJO DE BENEFICIOS	**$ -**	**$ 84.616,71**	**$ 97.309,22**	**$ 111.905,60**
(-) B. FLUJO DE COSTOS Y GASTOS				
COSTO DE VENTAS	**$ -**	**$ 46.747,42**	**$ 53.759,54**	**$ 61.823,47**
COSTO DE VENTAS	$ -	$ 46.747,42	$ 53.759,54	$ 61.823,47
GASTOS	**$ 10.890,00**	**$ 9.304,93**	**$ 8.750,64**	**$ 8.155,44**
GASTOS ADMINISTRATIVOS	$ 3.590,00	$ 1.327,07	$ 1.332,20	$ 1.342,85
GASTO DE VENTAS Y GENERALES	$ 7.300,00	$ 4.343,00	$ 4.412,49	$ 4.522,36
GASTOS FINANCIEROS	$ -	$ 3.634,86	$ 3.005,95	$ 2.290,23
(-) TOTAL FLUJO DE COSTOS Y GASTOS	**$ 10.890,00**	**$ 56.052,35**	**$ 62.510,18**	**$ 69.978,91**
(=)(A-B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	**$ (10.890,00)**	**$ 28.564,36**	**$ 34.799,04**	**$ 41.926,69**
(+) DEPRECIACION	$ -	$ 666,67	$ 666,67	$ 666,67
VALOR RESIDUAL	$ -	$ -	$ -	$ -
(-)INVERSIÓN ACTIVO FIJO	$ 2.000,00			
(-) INVENTARIO TIENDAS	$ 40.000,00			
(+)PRESTAMO BANCARIO	$ 30.000,00			
(-)PAGO DE CAPITAL		$ 4.556,25	$ 5.185,16	$ 5.900,88
(=) FLUJO NETO	**$ (22.890,00)**	**$ 24.674,78**	**$ 30.280,55**	**$ 36.692,48**

5.2.8 Valor Actual Neto

El valor actual neto es la sumatoria de todos los flujos netos traídos al valor presente considerando una tasa de descuento, la cual se basa en la fórmula que se muestra a continuación:

$$VAN = -FC_0 + \frac{FC_1}{(1+TMAR)^n} + \frac{FC_2}{(1+TMAR)^n} + \cdots$$

Figura 47. Fórmula Valor Actual Neto

El valor actual obtenido a través de la herramienta de Excel fue de VAN=27206.29 considerando una tasa de descuento de 12.16%, lo que indica que el proyecto es viable y que con este los propietarios podrán incrementar su patrimonio.

La tasa de descuento o tasa TMAR es igual a la tasa de inflación y al riesgo de la inversión, la cual se define como riesgo medio debido que existe competencia considerable donde se asigna una ponderación de 6 a 10 por ciento, para el cálculo respectivo se asigna un 10% adicional a la tasa promedio de inflación que es de 2,16.

5.2.9 Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno (TIR) es la rentabilidad que se genera a través de la implementación del proyecto, obtenida por la fórmula que se presenta a continuación:

$$TIR = \sum_{T=0}^{n} \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

Figura 48. Fórmula Tasa Interna de Retorno

Con los flujos obtenidos se procede a calcular la Tasa Interna de Retorno por medio de la herramienta para Excel que despliega una TIR= 108%, que indica y nos permite evaluar que este proyecto es viable y que es mayor a la tasa de descuento.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Proalva es una pequeña empresa con más de 15 años de experiencia en el mercado de pulpa de frutas, el dueño y gerente actual direccionaba la empresa de acuerdo a decisiones en base al crecimiento, pero no contaba con un plan estratégico que provea de lineamientos hacia situaciones futuras y brinde una planificación adecuada para la toma de decisiones que permitan un mayor crecimiento y un mejor posicionamiento, por este motivo se plantea esta propuesta de plan estratégico.

- Proalva actualmente tiene una concentración de ingresos en pocos clientes y no ha sabido aprovechar la calidad presente en sus productos para generar diferenciales y generar ventajas competitivas importantes, se ha centrado en segmentos de mercado que solicitan los precios más bajos y son exigentes con el concentrado de fruta reduciendo el margen de ganancia y por ende la utilidad para la empresa, por lo cual la empresa necesita entrar a competir en mercados que le otorguen un mayor margen de ganancia y un mejor posicionamiento como lo son los autoservicios.

- Luego de haber realizado un análisis a la competencia se concluye que la empresa tiene un desarrollo inferior en certificaciones con respecto a algunos de sus competidores que tienen Normas Internacionales de Estandarización (ISO), Análisis de peligros y puntos críticos (HACCP) requerida para exportar a la Unión Europea, Manufactura envasado de alimentos SGS (FSSC 22000), Certificación Judía para consumo apto de alimentos (Kosher), Proceso de garantía de calidad aplicado a alimentos (Halal), certificaciones requeridas y en mercados internacionales fundamentales para aprovechar el interés actual del país por promover las exportaciones y el acuerdo con la Unión Europea que se presenta como una oportunidad para introducir sus productos en mercados internacionales, concluyendo que las empresas que exportan sus productos son las que presentan mayor crecimiento en los últimos años.

- Al analizar el macro entorno se observa proyecciones favorables de crecimiento del Producto Interno Bruto Ecuatoriano con una visualización de políticas favorables que aporten al desarrollo de la actividad comercial y posibiliten una dinamización de la economía.

- En el análisis externo referente a factores culturales y sociales se ha divisado un promedio de edad de la población actual ecuatoriana es de 27 años, rango de edad que tiene mayor disposición a pagar costos superiores por atributos de salud presentes en los alimentos, factor que puede ser considerado para aumentar la ganancia en los productos ofertados, así también como la apertura hacia medios y canales tecnológicos que son una tendencia en la actualidad, el crecimiento de consumo en línea es mayor al crecimiento de bienes de consumo tradicionales.

- En cuanto al análisis interno se concluye que existe una concentración de funciones para la Ing. Mayra Mena quién se encarga de la parte financiera, ventas, adquisiciones, talento humano y gestión comercial dentro de la empresa, por lo cual no se ha realizado una gestión comercial efectiva para incrementar la cartera de clientes por exceso de funciones que demandan las otras áreas atendidas.

- En la logística interna de la empresa se puede concluir que existe una buena comunicación entre departamentos y los controles establecidos en la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura permiten contar con procesos claros establecidos que facilitan el desarrollo del proceso productivo, adicionalmente, contar con una planta tecnificada que provee las condiciones necesarias para asegurar la gestión adecuada de alimentos y la obtención de productos aptos para el consumo humano.

- Se concluye que la empresa requiere enfocarse en una gestión comercial que posibilite el incremento de la cartera actual de clientes que le permita tener un crecimiento en ventas y de esta manera reduzca la concentración de ingresos en pocos clientes, aumentando la rentabilidad del negocio y obteniendo una mejor posición de marca.

- En cuanto a la propuesta estratégica la empresa busca satisfacer las expectativas del consumidor y actual cliente con un producto que presente una calidad superior a la de sus competidores, otorgándole un servicio de alta calidad que sea valorado por sus actuales clientes y puesto a disposición a potenciales clientes que permitan acaparar mayores cuotas de mercado y logre el posicionamiento tan deseado de la marca.

- Los componentes que están presenten en la propuesta estratégica como la misión, visión, valores y principios, políticas guiarán y delimitaran el accionar de los colaboradores y funcionarios de la empresa Proalva, siendo este el contexto que brindara los lineamientos para la toma de decisiones y la ejecución de las diversas tareas realizadas en la empresa.

- Se concluye que la propuesta estratégica estará atada a estrategias de enfoque y dentro de los nichos que atiende se presentará la diferenciación por valores agregados que sean valorados por los clientes o potenciales clientes.

- Mediante el estudio y evaluación financiera se puede concluir que la empresa Proalva obtendrá una mayor rentabilidad por la ejecución de los proyectos propuestos en la planificación estratégica, dichos objetivos estratégicos estarán atados a costos y gastos necesarios para su implementación que se reducen en una inversión inicial que es viable de acuerdo a los flujos proyectados que se obtienen de acuerdo a su implementación.

- Finalmente, la implementación de este plan estratégico proveerá las condiciones adecuadas para mantenerse en el mercado y las propuestas estratégicas sugeridas que conllevan una inversión inicial son viables debido a que se obtiene una tasa de retorno interna positiva de 108% y un valor actual neto de 27206.29, los cuales son mayores a la tasa de descuento o TMAR y mayor a 0 respectivamente.

6.2 Recomendaciones

- Aumentar la cartera de clientes actual para reducir la concentración de ingresos en un número reducido de clientes.

- Implementar nuevos medios y canales tecnológicos como medios de difusión y publicidad de los productos ofertados por la empresa, así también como generar contenido que permita la interacción con clientes o potenciales clientes.

- Se recomienda conformar una cartera potencial de clientes para realizar una gestión comercial planificada, para realizar un control y verificar los resultados obtenidos para los factores sujetos a mejora.

- Es importante vincularse a un gremio o grupo de empresas que hayan realizado procesos de exportación para poder encaminar las acciones correspondientes y requerimientos necesarios para comenzar a exportar productos a un mediano o largo plazo.

- Es fundamental seguir adquiriendo certificaciones de calidad, que permitan tecnificar el ciclo de producción y los procesos llevados a cabo, otorgando la capacidad de responder a requerimientos de mercados más exigentes.

- Se recomienda realizar alianzas estratégicas con empresas del sector que brinden oportunidades de negocio y permitan posicionar la marca de la empresa.

- Mantener un estudio periódico del mercado de pulpa de frutas para poder analizar el accionar de las empresas de la competencia, que permitan tomar acciones acertadas y estrategias para un benchmarking.

- Se recomienda dejar de producir las pulpas de fruta que presenten márgenes pequeños de ganancia y se analice la factibilidad de realizar outsourcing a empresas de la industria con el fin de ser más eficientes.

BIBLIOGRAFÍA

Ancín, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica.* Madrid: ESIC.

Andes. (16 de julio de 2018). *Andes Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica.* Obtenido de https://www.andes.info.ec/es/noticias/economia/16/desempleo-ecuador-junio-2018

Andes. (2018). Auditoría ética Smeta está presente en Ecuador para dar oportunidades al sector exportador. *Andes*.

Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Cuestiones Económicas.*

Banco Mundial. (abril de 2017). *Banco Mundial*. Obtenido de http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview

Best Business Service. (2001). *BBS*. Obtenido de http://www.todoempresa.com/Cursos/Planificacion%20Estrategica%20demo/Factores%20sociales.htm

Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones.* McGraw-Hill.

CIIU, O. d. (2015). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU.* Nueva York.

David. (2013). *Administración Estratégica.* México: PEARSON EDUCACIÓN.

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica.* México, D.F.: PEARSON EDUCACIÓN.

David, F. R. (2013). *Administración Estratégica.* México: Pearson Educación.

Del Huerto. (s.f.). *Del Huerto*. Obtenido de www.huertosa.com/empresa

Dess, G., Lumpkin, T., & Eisner, A. (2011). *Administración Estratégica. Textos y Casos.* México, D.F.: McGraw-Hill Interamercada editores, S.A. DE C.V.

Economía. (2018). *Economía*. Obtenido de www.economia.com.mx/tasas_de_interes.htm

Ekos. (2017). Ecuador por primera vez, en proceso de deflación. *Ekos*.

El Comercio. (26 de Noviembre de 2009). 41 sabores de pulpa de fruta se ofertan. *El Comercio*, págs. http://www.elcomercio.com/actualidad/41-sabores-pulpa-fruta-ofertan.html.

El Comercio. (4 de Enero de 2017). 10 cambios económicos en Ecuador marcarán el 2017. *El Comercio*.

El Comercio. (2 de Abril de 2018). Cuatro ejes y 14 medidas abarcan el plan económico de Lenín Moreno. *El Comercio*.

El Telégrafo. (25 de noviembre de 2016). Ecuador invierte el 1,88% del PIB en tecnología e innovación. *El Telegrafo*.

El Telégrafo. (4 de abril de 2016). Los ecuatorianos gastan más de 35 millones al mes en bebidas azucaradas. *El Telegrafo*.

El Telegrafo. (12 de Abril de 2017). La economía del Ecuador se contrajo 1,5% en 2016. *El Telegrafo*.

El Telégrafo. (12 de abril de 2017). La economía del Ecuador se contrajo 1,5% en 2016. *El telégrafo*.

El Telegrafo. (2 de Febrero de 2017). La Junta Monetaria y Financiera cambió los criterios de los requerimientos de reservas mínimas de liquidez. *El Telegrafo*.

El Telégrafo. (17 de julio de 2018). INEC actualizó las cifras de empleo y pobreza. *El telégrafo* .

El Universo . (17 de mayo de 2018). El 41,2% de los hogares de Ecuador cuenta con internet fijo . *El Universo* .

Envagrif. (s.f.). *Envagrif* . Obtenido de www.envagrif.com/

España, S. (4 de octubre de 2017). La corrupción toca a lo más alto de Ecuador. *Expreso.ec*.

Exofrut. (s.f.). *Exofrut tropical juices & concentrates*. Obtenido de www.exofrut.com/certificaciones.php

FMI. (2018). *Perspectivas Económicas Las Américas, Aprovechar el ímpetu.*

Francés, A. (2006). *Estrategia Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral.* México: Pearson Educación de México S.A de C.V.

Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: PEARSON EDUCACION.

Gallardo Hernandez, J. R. (2012). *Administración Estratégica de la visión a la ejecución.* México: Alfaomega Grupo Editor.

Gallardo, J. (2012). *Administración Estratégica De la visión a la ejecución.* Alfaomega Grupo Editor: México D.F.

Guerra, S. (2018). Economía de Ecuador crecería este año, pero menos que en 2017. *Revista Gestión*.

Hill, C., & Jones, G. (2009). Administración Estratégica. México D.F.: McGraw-Hill.

Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica.* México D.F.: Cengage Learning .

Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos, 11a. edición.* México, D.F.: CENGAGE Learning.

IG. (2018). *IG*. Obtenido de https://www.ig.com/es/glosario-trading/definicion-de-pib

INEC. (2017). *Reporte de Economía Laboral.*

INEC. (s.f.). *¿Como crecerá la población en Ecuador?*

Jugo Facil. (s.f.). *Lenrike Frozen Food Jugo Facil* . Obtenido de jugofacil.com.ec/en/company.html

Latinjugos. (s.f.). *La Jugosa*. Obtenido de www.latinjugos.com

Lerma, A. B. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales.* México, D.F: Alfaomega.

Lideres. (2017). Ecuador sigue como el más emprendedor de la región, pero con la baja generación de empleo. *Lideres*.

Lideres. (s.f.). *Fruconsa, la mano de obra femenina es su mayor fortaleza*. Obtenido de www.revistalideres.ec/lideres/fruconsa-la-mano-obra-femenina-mayor.html

Lideres, R. (2017). Los sectores productivos tienen pedidos para el nuevo gobierno. *Lideres*.

Machado, D. (2017). Breve análisis sobre las recientes medidas ecnonómicas anunciadas por el presidente Lenín Moreno en Ecuador. *Aldhea.org*.

Manetto, F. (5 de febrero de 2018). Ecuador elimina la reelección indefinida y pone fin a la era Correa. *El País*.

Martinez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a traves del Cuadro de Mando Integral.* Madrid: Ediciones Diaz de Santos .

Matriz FODA. (2017). *Matriz FODA*. Obtenido de http://www.matrizfoda.com/dafo/

Medina, J. Q. (2009). *Pensar, planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente.* CODEU.

Midgo Cia Ltda. (s.f.). *The deal foods*. Obtenido de theidealfoods.com/images/pdf/midgo_presentation_en.pdf

Ministerio de Telecomunaciones y de la Sociedad de la Información. (2017). *Observatorio TIC* . Obtenido de https://observatoriotic.mintel.gob.ec/estadistica/

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (s.f.). *Ecuador continúa creciendo en tecnología*. Obtenido de www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-continua-creciendo-en-tecnologia/

Nielsen . (10 de marzo de 2015). *Vejez y atributos de alimentos saludables no necesariamente van de la mano.* Obtenido de

http://www.nielsen.com/ec/es/insights/news/20151/vejez-atributos-comida-saludable.html

Nielsen . (29 de noviembre de 2017). *Crecimiento de ventas de comercio electrónico de comestibles eclipsará al fuera de lineas en los próximos 5 años* . Obtenido de http://www.nielsen.com/ec/es/insights/news/2017/Crecimiento-de-ventas-de-comercio-electronico-de-comestibles-eclipsara-al-fuera-de-linea-en-los-proximos-cinco-anos.html

Nielsen. (18 de mayo de 2018). *Estudio confianza del Consumidor.* Obtenido de www.nielsen.com

Ortega, C. A. (2008). *Planeación financiera estratégica.* México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Ortega, C. A. (2014). *Planeación Financiera Estratégica.* McGraw Hill.

Ortiz, M. (2018). Datos: población ecuatoriana. *El Comercio*.

OXFORD . (s.f.). *Spanish Oxford Living Dictionaries*. Obtenido de https://es.oxforddictionaries.com/definicion/inflacion

Pagliarone, M. F. (8 de julio de 2017). Ecuador. El primer mes de Lenín Moreno. *Resumen Latinoamericano*.

PAHO. (s.f.). *Etiquetado de alimentos procesados, política pública saludable de Ecuador.* Obtenido de https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1638:etiquetado-de-alimentos-procesados-politica-publica-saludable-de-ecuador-se-presenta-en-reunion-de-representantes-de-la-organizacion-mundial-de-la-salud-participan-representantes-d

Planhofa. (s.f.). *Planhofa frisco*. Obtenido de www.planhofa.com/#servicios

Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior.* Madrid: Piramide.

Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva.* México: Grupo Editorial Patria.

Quiñonez, P. (12 de Enero de 2018). *Los retos económicos de Ecuador.* Obtenido de www.celag.org/los-retos-economicos-ecuador/

Ramírez, M. L. (2007). Métodos y técnicas de recolección de datos. Chiclayo, Chiclayo, Perú.

Rivadeneira, G. (30 de Mayo de 2017). Lenin Moreno: presidente de todos y líder de la causa popular y progresista. *El Comercio*.

Rojas, M. -M. (2011). *Planeación estratégica.* Bogotá: Ediciones de la U.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (s.f.). *Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado.*

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland. (2015). *Administración Estratégica Teoría y Casos* . México D.F: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Thompson, I. (2008). *Promo Negocios*. Obtenido de http://www.promonegocios.net/mercado/que-es-mercado.html

Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales.* México: Pearson Educación.

Ubaldo, C. (2015). *Planificación Estratégica y Creatividad.* ESIC Editorial.

Vistazo. (2018). Ecuador Cierra 2017 con un crecimiento del 1,5% del PIB. *Vistazo*.

Wheelen, T. (2013). Administración estratégica y política de negocios hacia la sostenibilidad global. Bogota: Pearson Efucación.

Wray, N. (2018). Después de la consulta, ¿que? *GK*.