

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA DIRECCIÓN DE
POSGRADO**

**UNIDAD ACADÉMICA DE TITULACIÓN/ UNIDAD DE
TITULACIÓN**

MAESTRÍA EN GERENCIA FINANCIERA EMPRESARIAL

Problema Profesional

Tema: .-"LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA PROMOVER LA COMERCIALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN Y ACOPIO MIGRANTES BUEN VIVIR"

Resolución del Problema Profesional, parte del examen compexivo, previa a la obtención del
Grado Académico de Magíster en Gerencia Financiera Empresarial

Examen Complexivo

Autora: Mónica Elizabeth Salguero Buitrón

Ambato - Ecuador
2016

Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato

Tribunal de Defensa del trabajo de Graduación; consistente en la Resolución de un Problema Profesional, presidido por el Presidente y Miembros del Tribunal, designados por el Consejo Académico de Posgrado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor la defensa oral del trabajo, con el tema: “LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÒN PARA PROMOVER LA COMERCIALIZACIÒN EN LA ASOCIACIÒN DE PRODUCCIÒN Y ACOPIO MIGRANTES BUEN VIVIR “ASOPROMIGRA” , elaborado y presentado por la señora Econ. Mónica Salguero Buitrón, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gerencia Financiera Empresarial a través del Examen Complexivo; una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Presidente y Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

C.C.....

Miembro del Tribunal

c.c

AUTORÍA DE LA RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA PROFESIONAL

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo presentado con el tema: LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA PROMOVER LA COMERCIALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN Y ACOPIO MIGRANTES BUEN VIVIR "ASOPROMIGRA", me corresponde exclusivamente a: ECONOMISTA MONICA ELIZABETH SALGUERO BUITRON.

ECO. MONICA ELIZABETH SALGUERO BUITRON.

AUTORA

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que este trabajo o parte de el, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

ECO. MONICA ELIZABETH SALGUERO BUITRON
c.c 1707738983

INDICE

TEMA	1
CONTEXTUALIZACION	1
ANALISIS MACRO	1
ANALISIS MESO	3
ANALISIS MICRO	4
ANALISIS CRITICO	7
OBJETIVOS	8
Específicos	8
General	8
MARCO TEORICO	8
METODOLOGIA D ENFOQUE E LA INVESTIGACIÓN	28
ENFOQUE	29
MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	30
NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN	30
SELECCIÓN DE PARTICIPANTES (EMPLEADOS PÚBLICOS) NÚMERO DE ENTIDADES, POBLACIÓN TOTAL, MUESTRA	32
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	34
PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	34
CONCLUSIÓN	37
PROPUESTA	38
ANEXOS	51

1. TEMA

“LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTION PARA PROMOVER LA COMERCIALIZACION EN LA ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN Y ACOPIO MIGRANTES BUEN VIVIR “ASOPROMIGRA”

2. CONTEXTUALIZACION

La planificación estratégica no es un fin sino constituye un medio para motivar e incentivar a los miembros de la asociación, ya que les permite definir la visión y formular estrategias para optimizar sus recursos y lograr la participación activa de todos sus asociados, logrando de esta manera afianzar la organización y tomar decisiones.

2.1. ANALISIS MACRO

“La crisis económica a nivel mundial tuvo un efecto en la economía de nuestro país la misma que se inicia en el año 2008 en los Estados Unidos con la quiebra de algunos bancos afectando la economía mundial y por ende el nuestro debido a la disminución de empleo en los países desarrollados y por ende ocasionando la disminución de las divisas proveniente de nuestros migrantes.

“La década de los años 2000 fue testigo del incremento de los precios de las materias primas tras su abaratamiento en el período 1980-2000. Pero en 2008, el incremento de los precios de estas materias primas —particularmente, del precio del petróleo y de la comida— aumentó tanto que comenzó a causar verdaderos daños económicos, amenazando con problemas sociales en los países que se encuentran en vías de desarrollo, la estanflación y el estancamiento de la globalización.

En enero de 2008, el precio del petróleo superó los US\$ 100/barril por primera vez en su historia, y alcanzó los US\$ 147/barril en julio debido a fenómenos especulativos de alta volatilidad que condujeron a un fuerte descenso durante el mes de agosto.

La crisis se extendió rápidamente por los países desarrollados de todo el mundo. Japón, por ejemplo, sufrió una contracción del -0,6% en el segundo trimestre de 2008. Australia y Nueva Zelanda también sufrieron contracciones.

En el primer trimestre de 2009, los índices bursátiles de las bolsas de Estados Unidos y Europa fueron superadas por las de países emergentes como China y Brasil y Rusia aumentaron sus índices un 9% en moneda local; el índice de India pasó a ser positivo y el índice compuesto de Shanghái, en China, aumentó un 30%, lo cual se justificó por la fortaleza y estabilización de los sectores financieros de dichos mercados y por la búsqueda de inversiones de riesgo. Una cronología de eventos que testimonian la extensión es la siguiente:

- Los flujos bajaron de US\$ 1,2 billones (2007) a US\$ 707.000 millones (2008) y se espera que bajen a US\$ 363.000 millones para el 2009.
- En abril de 2009 se informa de que como consecuencia de la crisis y el desempleo, el mundo árabe debe considerarse una «bomba de tiempo». Asimismo, se informa que Egipto temía por el regreso de 500.000 trabajadores de países del Golfo.
- En marzo de 2009 se informó que, a raíz de la crisis, el mundo árabe perdió 3 mil millones de dólares.
- A raíz de la crisis el Banco Mundial preveía un año duro en 2009 en muchos países árabes. El deterioro de las condiciones económicas favoreció el surgimiento de movimientos de protesta masivos en el Norte de África y Oriente Medio, particularmente en Túnez, Libia, Egipto y Siria. En los tres primeros se derrocó a los gobiernos autocráticos aliados tradicionales de occidente.
- En mayo de 2009 Naciones Unidas informa de una caída de la inversión extranjera en oriente próximo.
- En septiembre de 2009 se informa que los bancos árabes han perdido casi \$ 4 mil millones desde el inicio de la crisis financiera mundial.

El fenómeno se expandió rápidamente por diversos países europeos, y algunos sufrieron graves efectos. Dinamarca entró en recesión (seis meses consecutivos de crecimiento económico negativo) en el primer trimestre de 2008. En el segundo trimestre de 2008, el conjunto de la economía de la eurozona se contrajo en un 0,2%, encabezada por los retrocesos en Francia (-0,3%) y Alemania (-0,5%). Otras economías importantes, como la española, evitaron la contracción (+0,1%) pero sólo crecieron muy débilmente en el mismo periodo, con fuertes incrementos en el desempleo.

El 2012 terminó en España con una tasa de desempleo de 26%. El PIB español del cuarto trimestre de 2012 se redujo 0,7% con respecto al trimestre anterior y 1,8% con respecto al último trimestre de 2011. Sin embargo, el número de empleados estuvo bajando durante la primera parte de la X legislatura de España, con un gobierno del PP.

En concreto desde 2012 a enero de 2013, se perdieron casi 800 000 afiliados a la seguridad social (sólo 2009 había presentado cifras algo peores). A lo largo de la X legislatura si bien la tasa de desempleo se redujo durante la segunda mitad, el número de empleados apenas llegó a superar a los existentes cuatro años antes.”1/
[1/https://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_econ%C3%B3mica_de_2008-2015](https://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_econ%C3%B3mica_de_2008-2015).

2.2. ANALISIS MESO

“Debido a la alta dependencia de la economía mexicana en su comercio exterior con los EE.UU, el poco avance en la producción, la corrupción del estado mexicano y la concentración exclusiva de riquezas nacionales. y a la continua caída en las remesas producto de la desaceleración de la economía estadounidense (segunda fuente de divisas después del petróleo), México no tardó en resentir los efectos de una crisis económica en el país vecino, el efecto dominó que esto tuvo en todos los sectores tardaron unos meses en hacerse presentes. El desempleo abierto en México subió a 4,06% en enero de ese año, comparativamente mayor con la tasa del año anterior que se encontraba en 3,96%, y solo en enero de 2009, 336 mil personas se quedaron desempleadas en México. La debilidad estructural de las finanzas del gobierno mexicano altamente dependientes del precio del petróleo y la constante caída en la producción de este recurso tuvieron una repercusión presupuestal que obligó a elevar impuestos como el Impuesto al Valor Agregado, el Impuesto Sobre la Renta y a instaurar impuestos nuevos a las telecomunicaciones, desafortunadamente estos ingresos no van encaminados a nuevas inversiones o proyectos productivos, sino a mantener la estructura gubernamental que consume el 80% del presupuesto, esto plantea nuevos escenarios de crisis en un mediano plazo.

Argentina país con uno de los Índice de Desarrollo Humano más elevados y con una de las economías más desarrolladas de la región camina a un mayor endurecimiento de su posición comercial y se lo anticipó a Brasil en la cumbre ministerial del 17 de febrero de 2009 en Brasilia. Al gobierno le preocupan, en lo inmediato, varios sectores que

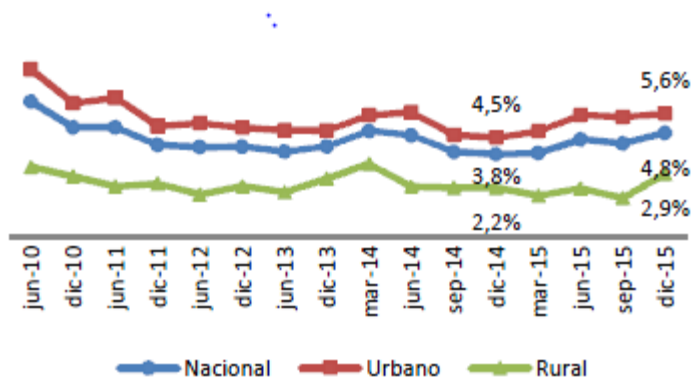
mostraron fuertes desequilibrios en el intercambio bilateral. Son siderurgia y sus productos, con un saldo negativo de 1.400 millones de dólares en 2008; autopartes y autos, donde el desbalance trepó a 2.800 millones y máquinas e implementos agrícolas que arrojaron un déficit de 400 millones.

En principio se estudió utilizar para estos sectores las llamadas licencias no automáticas de importación. Son permisos que otorgan los gobiernos y que pueden demorar hasta 60 días para ser autorizados. De hecho, están legalizados por la Organización Mundial del Comercio. Pero los industriales brasileños temen que esas demoras «se amplíen y se conviertan en una barrera al comercio». En este contexto de crisis mundial, un déficit comercial de 5.000 millones de dólares «se vuelve insostenible para mantener la industria nacional. ”2/1/https://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_econ%C3%B3mica_de_2008-2015.

2.3. ANALISIS MICRO

Existen factores que influyen y afectan la economía de nuestro país entre ellos tenemos el desempleo

Figura 3. Tasa de desempleo a nivel nacional, urbano y rural 2010-2015 (en porcentaje).



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU).

Como se puede visualizar la tasa de desempleo en el sector urbano es más alta que en el sector rural ya que esta a diciembre del 2015 es del 2.9% frente a 4.8%.

Tabla 1. Tasa de desempleo por ciudades auto-representadas, diciembre 2007-2015 (en porcentaje).

Periodo	Quito	Guayaquil	Cuenca	Machala	Ambato
dic-07	6,1%	7,0%	4,9%	3,5%	6,5%
dic-08	5,9%	9,5%	4,4%	8,7%	3,8%
dic-09	6,1%	11,7%	4,7%	8,4%	3,9%
dic-10	4,3%	7,6%	2,5%	4,3%	3,2%
dic-11	4,3%	5,9%	3,9%	4,6%	2,3%
dic-12	4,4%	5,5%	3,7%	4,4%	3,3%
dic-13	4,0%	5,7%	3,7%	3,8%	3,4%
dic-14	3,2%	4,0%	2,3%	2,5%	3,7%
dic-15	4,9%	4,8%	3,3%	2,7%	5,7%

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU).

En relación al análisis de la tasa de desempleo por ciudades podemos evidenciar que la mayor tasa de desempleo se encuentra en la ciudad de Ambato con el 5.7%, mientras que la menor tasa se encuentra en la ciudad de Machala con el 2.7% respectivamente.

LA MIGRACION



Series No. 1.1.1
Entrada, salida y saldo bruto migratorio
(Periodo 1997 - 2014)

Años	Entradas			Salida			Saldo migratorio		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
1997	819.184	486.469	332.725	722.733	426.498	296.235	96.451	59.961	36.490
1998	705.269	416.145	289.124	624.358	364.657	259.701	80.911	51.488	29.423
1999	812.217	471.728	340.489	794.301	465.782	338.519	17.916	15.946	1.970
2000	971.142	558.125	413.017	964.900	546.669	418.231	6.242	11.456	-5.214
2001	1.064.298	619.934	444.364	1.026.848	581.395	445.453	37.450	38.539	-1.089
2002	1.144.358	663.717	480.641	1.114.157	619.809	494.348	30.201	43.908	-13.707
2003	1.246.747	720.087	526.660	1.132.807	629.618	503.289	113.940	90.469	23.371
2004	1.347.839	772.228	575.611	1.246.697	700.469	546.238	102.142	71.769	30.373
2005	1.456.926	786.241	670.685	1.367.156	700.964	666.192	89.770	65.277	24.493
2006	1.514.822	831.128	683.694	1.512.844	825.840	687.004	1.978	5.288	-3.310
2007	1.695.379	932.449	762.930	1.698.881	928.997	769.884	-3.502	3.452	-6.954
2008	1.757.235	967.695	789.540	1.767.097	968.537	798.560	-9.862	-842	-9.020
2009	1.788.791	982.468	806.323	1.742.611	950.768	791.843	46.180	31.700	14.480
2010	1.940.506	1.059.326	881.180	1.904.307	1.035.165	869.142	36.199	24.161	12.038
2011	2.168.580	1.183.914	984.666	2.108.567	1.146.803	961.764	60.013	37.111	22.902
2012	2.297.211	1.255.929	1.041.282	2.240.008	1.220.487	1.019.521	57.203	35.442	21.761
2013	2.507.173	1.354.395	1.152.778	2.447.510	1.314.676	1.132.834	59.663	39.719	19.944
2014	2.826.666	1.528.672	1.297.994	2.759.821	1.483.662	1.276.159	66.845	45.010	21.835

Fuente: Base de datos entradas y salidas internacionales, varios años

La salida de los ecuatorianos al exterior en los años 90 obedece a una crisis en el país ya que se incrementan los niveles de pobreza, disminución de empleo, inseguridad social, existe una inequidad lo que ocasiona un alto proceso migratorio hacia Estados Unidos, España, Italia entre otros con la finalidad de mejorar las condiciones de vida para ellos y sus familias.

Este fenómeno migratorio generó un ingreso importante para el Estado proveniente de las remesas, convirtiéndose en el primer ingreso no petrolero al igual que ocasionó problemas sociales tales como la disfuncionalidad y desintegración familiar

En la actualidad este fenómeno ha dado un giro muy considerable, debido a la crisis que sufren los países desarrollados tanto en el aspecto financiero como económico lo que ha ocasionado la pérdida de empleo y consecuentemente la disminución de remesas provenientes de los migrantes.

“Son las causas que explican la caída en estos siete años de las remesas que llegan al país. Según datos del Banco Central del Ecuador, de \$ 3.335'378.400 que sumaron los giros en 2007, la cifra en 2014 cayó a \$ 2.473'214.400 (incluye un monto promedio para el último trimestre). Es decir, una reducción del 25,84 %.

Los giros enviados desde EE. UU., pasaron de \$ 1.691'316.500 a \$ 1.237'229.066 (sumado un monto promedio para el último trimestre de 2014), que significa una baja del 26,84 %.

Las remesas desde España sufrieron una sentida caída del 42,92 %. De \$ 1.346'221.100 en 2007, se contrajeron a \$ 768'402.933 en 2014 (abonado un monto promedio para el último trimestre).

Tres economistas consultados por EXPRESO estiman que esa tendencia a la baja continuará en los próximos años, dadas las circunstancias económicas que viven los países emisores de las transferencias de nuestros migrantes. 3/
<http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=7473670&idcat=38269&tipo=2> 24-01-2015)

FACTORES POLITICOS

INESTABILIDAD POLÍTICA Y GOBIERNO DE LA REVOLUCIÓN CIUDADANA

PRESIDENTES	DESDE	HASTA
ABDALA BUCARÁN	1996	1997
FABIAN ALARCON	1997	1998
JAMIL MAHUAD WITT	1998	2000
GUSTAVO NOVOA BEJARANO	2000	2002
LUCIO GUTIERREZ	2003	2005
ALFREDO PALACIO	2005	2006

El país en los últimos años ha sido considerado como uno de los países con mayor inestabilidad política en la región, debido a varios factores como que desde el año 1996 los presidentes no terminaron sus mandatos hasta el año 2006 que inicia su mandato el Presidente Rafael Correa.

“Haití, Ecuador, Bolivia y República Dominicana tienen muy alto riesgo de padecer inestabilidad política y conflictos sociales debido a la crisis económica global, dice un informe publicado por la unidad de análisis de la revista *The Economist*”

Los principales factores de riesgo de Bolivia o Ecuador serían la "fragmentación étnica y los problemas con las minorías", para los que el colapso económico puede ser la chispa que encienda el conflicto social. 4/
http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid_7956000/7956175.stm

3. ANALISIS CRITICO

Lo hasta aquí indicado permite identificar claramente la crisis en la que se encuentra nuestro país y los efectos negativos que ocasionan en la reinserción de los migrantes retornados en el aparato productivo del país. En el año 2007 se creó la Secretaría Nacional del Migrante que promueve el retorno de los ecuatorianos residentes en el exterior, esto no ha sido suficiente, ya que deben existir cambios estructurales que

garanticen la estabilidad económica, se generen emprendimientos de inversión, facilitándoles créditos en el sistema financiero a tasas de interés preferenciales con la finalidad de fortalecer sus iniciativas, que se les capacite y fortalezcan sus habilidades adquiridas con la finalidad de garantizar la calidad de vida de estos y sus familias.

4. OBJETIVOS

4.1. General

Fortalecer la ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN Y ACOPIO MIGRANTES BUEN VIVIR "ASOPROMIGRA" dedicada a la comercialización, intercambio y procesamiento de carnes y alimentos como frutas, legumbres, hortalizas, vegetales y tubérculos, reduciendo los márgenes de intermediación entre productor y consumidor, con una planificación eficiente que ayude a mejorar la calidad de vida.

4.2. Específicos

- Implementar la propuesta de Planificación Estratégica para lograr mejorar la comercialización de sus productos.
- Diseñar programas de capacitación que les permita agregar valor a sus productos
- Identificar nichos de mercado.

5. MARCO TEORICO

“Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causas, por una mayor competencia.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo "se usó para describir el sistema.

El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta. En Venezuela se comienza algo más tarde.

Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:
El Porvenir De Las Decisiones Actuales

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Proceso

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Filosofía

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Estructura

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Lo que no es la Planeación Estratégica

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.

La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

La planeación estratégica no representa esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores.

La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

Modelos conceptuales de la planeación estratégica

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas.

Las principales características de los Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica son:

Premisas de Planeación

Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado, las

premisas están divididas en dos tipos: plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general.

La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada "análisis de situación", pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación.

Ninguna organización, no importa cuán grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por este que cada organización debe identificar aquellos elementos – pasados, presentes y futuros -, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

Formulación de Planes

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud. Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

Implementación y Revisión

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir. Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

Flujos de Información y Normas de Evaluación y Decisión

Los "flujos de información", simplemente deben transmitir el punto de que la información "fluye" por todo el proceso de planeación. Este "flujo" difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información.

En todo proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación. Por otra parte, con el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre inversión.

Definición.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

Planeación Estratégica

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

Planificación estratégica: utilización del proceso.

La planeación estratégica: es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la Administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones , pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años 70. Y hubo una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente. Sobrevino una escasez de materiales y

energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo . Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Todavía, posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de telecomunicaciones, transporte, energía, servicios, de salud, leyes, y contabilidad. Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios.

Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o líneas de productos.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia. 3./ [/http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml#ixzz44L5oEsk](http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml#ixzz44L5oEsk)

Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa

Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El análisis interno implica:

Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, Tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos. Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

El antiguo concepto militar define estrategia como aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definirla como: La movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general. En el plano militar, la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plan gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas. La planificación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período.

Estrategia

Concepto de estrategia

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Anthony los define como el resultado de "...el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y

organización de estos recursos". Y Chandler define una estrategia como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos".

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

Orígenes de las Estrategias

Para entender mejor la naturaleza de la estrategia, es conveniente analizar sus orígenes. Según ellos se les clasifica como formuladas, consultadas, implícitas e impuestas externamente.

Formuladas

La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración, quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados.

Consultadas

En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.

Implícitas

Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal de una empresa considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa.

Impuestas Externamente

En gran medida y en forma creciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos y las asociaciones comerciales.

Usos Y Finalidades

La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación.

La "estrategia" serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás. La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea. La diferencia básica entre estrategia y táctica está en los siguientes aspectos: en primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamento, o unidades, aisladamente); pues, busca alcanzar los objetivos por departamento. La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí. En segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, mientras que en la táctica se refiere a objetivos a mediano y a corto plazo. Para la implementación de la estrategia se necesitan muchas tácticas que se sucedan ordenadamente en el tiempo. En tercer lugar, la estrategia es definida por la alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

Sistemas de Estrategias

La identificación de las estrategias principales debe ocasionar la identificación, y posteriormente la evaluación de subestratégicas. Todas las estrategias deben dividirse en subestratégicas para lograr una implantación exitosa.

Desarrollo de los Planes Tácticos

A partir de la planeación estratégica, la empresa puede desarrollar los planes tácticos es decir, comienza a desglosar la planeación estratégica en varias planeaciones tácticas, o planes tácticos. Es necesario que, estos últimos se integren y coordinen de modo adecuado en la planeación estratégica.

Estudio del Entorno

El primer punto consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia.

La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control. Algunos negocios de exportación y el auge mismo de las empresas de un determinado país se explican tal vez por la relación entre las tasas de inflación y devaluación, aspectos sobre los cuales ninguna empresa ni país tienen control.

Entre los factores socioeconómicos más pertinentes para el análisis figura el de las estrategias de desarrollo del gobierno o futuro gobierno, y de las entidades supranacionales como el Banco Mundial. La orientación de la economía nacional y de la situación internacional no es del todo impredecible, y lo mínimo que puede hacer la empresa es prever escenarios y planes de contingencia para cada posible situación. Con frecuencia las empresas padecen de un auto engrandecimiento institucional que las hace encerrarse en sí mismas, reducir el universo a su pequeño mundo y descuidar el análisis certero de la situación de su entorno.

Otro punto importante en el análisis del entorno es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores. Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la empresa, con sus parámetros y restricciones.

La Empresa en el Medio

Conocido el medio o entorno, se plantea de nuevo la inquietud: ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es su razón de ser? Esto es, el propósito esencial, la misión, el área de actividades en que se mueve y en que quiere, debe o puede estar la empresa dentro del medio. Esta es en gran parte una formulación filosófica y el resultado de una serie histórica de acciones, comportamientos y valores compartidos dentro de la empresa. Las empresas no siempre han logrado una clara formulación de su misión o propósito esencial, y a menudo el presidente se ve acosado para expresarla por escrito, para hacerla explícita. Muy pocas empresas en América Latina han expuesto en un folleto su misión y los valores básicos que guían la organización.

El siguiente paso en el proceso para definir la estrategia estriba en un estudio de la estructura de la industria o sector, que cubra los siguientes puntos: a) las empresas y clases de empresa con que cuenta; b) los diferentes mercados y segmentos de mercado a los que sirve cada una; c) los productos y tipos de productos, y d) las barreras de entrada y salida.

El examen más importante por hacer en el estudio concreto del sector es la determinación del área estratégica, aquello que es crucial en el largo plazo, el aspecto definitivo que convertirá en ganadora a la empresa que lo perfeccione o lo desarrolle. El área estratégica es propia de todo el sector y no equivale a la habilidad distintiva de una empresa en particular; el área estratégica es de naturaleza coyuntural y cambia en el curso de los años con la evolución del mercado, los avances tecnológicos, los cambios sociales y culturales, etc.

Análisis Interno

El primer punto en el análisis interno es el de los ejecutivos de la empresa: ¿Cuáles son sus motivaciones? El verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella, y la experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y más determinante del éxito es la capacidad de dirección y liderazgo. Pueden distinguirse varios tipos de ejecutivos, y la composición del portafolio de ejecutivos de la empresa tiene que variar, para ajustarse a la etapa de la empresa y la estrategia que se quiera emprender. El reciente énfasis en el empresario interno a la corporación responde a estrategias de diversificación, según las cuales el desarrollo de nuevos negocios o líneas

de productos de encargan a una persona que con espíritu empresarial más que tecnológico, gerencial, etc.

La estrategia actual, la manera como la organización esta disponiendo de sus recursos estratégicos (fondos, capacidad ejecutiva, capacidad técnica), implica a la vez una definición de negocio en este momento del análisis.

Análisis Gerencial Específico y de Impacto

La Opinión del Ejecutivo Acerca de las Técnicas Analíticas para la Planeación. El conjunto de técnicas de planeación contiene una gran variedad de métodos para ayudar a los directores a tomar decisiones. La variedad va desde técnicas intuitivas hasta herramientas de decisión cuantitativas automáticas, como son las formulas de resurtido de inventario.

Técnicas no Cuantitativas más Antiguas

Esta categoría incluye creatividad, criterio, presentimiento, intuición y confianza en la experiencia y la gente puede usarlos individual o colectivamente. El análisis de grupo puede desarrollarse mediante técnicas tales como: sugerencia de ideas, proyectos de grupo y Delphi.

Métodos Cuantitativos más Antiguos

En este tipo son sobresaliente los sistemas d contabilidad y los modelos, como por ejemplo: el sistema de contabilidad general, balance general, estado de ganancias y pérdidas, análisis de flujo de caja, análisis de la proporción contable, análisis de punto de equilibrio, presupuesto de todo tipo controles de costos y sistemas especiales. Los métodos de pronósticos cuantitativos incluyen extrapolación de tendencia, allanamiento exponencial, análisis de correlación, modelos econométricos, análisis de entradas – salidas y análisis de regresión múltiple.

Modelos Basados en la Computación

Aquí se incluyen técnicas matemáticas más modernas y la adaptación de técnicas antiguas a las computadoras. Por ejemplo: un modelo de simulación financiera correlacionará las funciones financieras más significativas de una empresa; los

directores pueden entonces manipular el modelo para determinar que pasaría en la vida real si ellos tomaran una decisión financiera en particular.

Las técnicas de pronósticos más antiguas, como el análisis de correlación son con frecuencias usadas en modelos basados en la computadora, para proyectar tendencias futuras.

Matriz DOFA

(Plan estratégico. Aplicación en un concepto determinado)

La matriz foda, dofa o tows

La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias. La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más

recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Planeación Estratégica (Aplicación en un Concepto Determinado)

Para ilustrar la importancia de las dimensiones, una compañía puede situar un producto en la esquina superior izquierda de la matriz, la cual mide el crecimiento del mercado en un eje y la participación del mercado en el otro. Sin embargo, la compañía puede decidir reducir su inversión en el producto y gradualmente discontinuar por etapas ese producto debido a ciertas razones; leyes gubernamentales, se espera que aumenten, con respecto al producto, o la compañía puede tener otros productos con una tasa de potencial mayor donde desea invertir su capital.

Un enfoque más preciso de la identificación de las estrategias, dará como resultado un significado más preciso del atractivo y potencial del mercado. Las empresas deberían identificar esas características del atractivo y potencial que son los más importantes para ellas y sus productos.

Examinar los Ciclos Vitalicios del Producto

Las estrategias identificadas como valiosas para ser evaluadas posteriormente variarán de acuerdo con la etapa de su ciclo de vida del producto.

Encontrar una Posición Conveniente en el Mercado

Una estrategia soberbia es encontrar una posición conveniente en el mercado que nadie haya encontrado y que nuestra compañía pueda satisfacer con un precio para los consumidores que no lo puedan resistir.

Claro, que el éxito no se garantiza automáticamente cuando se descubre una posición conveniente.

Newman ha descrito con detalle una metodología para identificar y explotar posiciones convenientes. Básicamente involucra un análisis cuidadoso del mercado y la demanda para un nuevo producto o servicio.

Inventar

Existen algunas, si es que las hay, estrategias mejores que inventar algo que se convierte en un nombre genérico para productos similares.

Modelo de Computadoras

Existen hoy en día numerosos modelos de computadoras que ayudan a los directores a identificar estrategias. Al usar el modelo, pueden determinar qué impacto tendrá el pago de dividendos en el flujo de caja, qué impacto tendrá un gasto dado en las utilidades, o cuál será el resultado de las utilidades, si se sigue un nuevo inventario o una estrategia de servicio al cliente. Los modelos Entradas – Salidas (input – output) de toda la economía, se usan por compañías para identificar crecimiento potencial o disminución de mercados, lo que a su vez ayuda a identificar estrategias. Estos modelos no determinan la estrategia sino que solamente sugieren posibilidades.

Identificar Factores Estratégicos para el Éxito Comercial

Un enfoque valioso para identificar estrategias apropiadas es hacer y contestar la pregunta "¿cuáles son los factores estratégicos responsables del éxito de esta compañía?". La investigación acerca de esto ha confirmado que ciertos factores estratégicos están relacionados con el éxito de compañías particulares en industrias privadas y que la dirección en compañías similares muestran un consenso sorprendente acerca de lo que son.

Intuición

Como se mencionó previamente, no existe un enfoque superior para la identificación óptima estratégica de la de una mente intuitiva brillante.

Suerte

Muchas compañías tienen suerte para ser una fuente de estrategias exitosas.

¿Cuál es el Problema?

Si una compañía tiene dificultades, una forma para identificar soluciones es un enfoque directo que pregunta: "¿Cuál es el problema?". No es tan fácil como suena porque el problema generalmente es un conjunto de problemas y el problema clave no es siempre obvio. El peligro es diagnosticar los síntomas en vez de la enfermedad básica.

Seguir al Dirigente

Algunas compañías, en especial las más pequeñas pertenecen a una industria dominada por una o más empresas, pueden adoptar la política de seguir al dirigente.

Investigación de Adaptación

La investigación de adaptación es un término que Ansoff probablemente usó por primera vez. Este enfoque formula reglas en términos generales y después refina las alternativas mediante etapas al proceder con la generación de una solución.

Investigación por Sinergia

Este enfoque trata, ya sea, de combinar elementos de un negocio existente o agregar nuevos elementos que probarán que $2+2=5$.

Otros Enfoques

Algunos directores se enfrentan al día conforme llega y piensan acerca de las estrategias solamente en estos términos. La tormenta de ideas puede ser considerada como una variación del análisis de situación. La prueba y el error han sido usados por varias compañías.

Evaluación de Estrategias

Una vez que son identificadas las estrategias, deben ser evaluadas. Las estrategias de programa importantes son en un sentido hipótesis que deben ser probadas y también son, a lo que el mundo académico llama, problemas no estructurados. Esto significa que no existe una fórmula sencilla para crear una solución.

La evaluación no siempre viene después de la identificación. Los pasos conceptuales en la planeación requieren una evaluación de estrategias de programas una vez que son identificadas, pero esto no siempre pasa en el mundo real. Existen muchas razones de por qué no son evaluadas e implantadas las estrategias de programas, aquí se tratan unas cuantas simplemente para mencionar el punto. Es arriesgado decidir acerca de estrategias de programas ya que si un ejecutivo se decide definitivamente por una estrategia y ésta resulta ser un fracaso, se puede poner en peligro una carrera.

La toma de decisiones estratégicas es un arte y como tal es proceso creativo que requiere conocimiento y análisis diferente del involucrado en la toma de decisiones a corto plazo.

Los sistemas de compensaciones de muchas compañías a menudo inhiben la toma de decisiones estratégicas. Como afirmó Gertsner: "La compensación de incentivos está frecuentemente atada ya sea al desempeño de utilidades a corto plazo o a los movimientos de los precios de las acciones, ninguno de los dos tiene nada que ver con el éxito estratégico".

Una nota acerca del proceso de toma de decisiones estratégicas
La toma de decisiones estratégica es muy compleja y está dominada por factores no cuantitativos. No sólo se necesita el criterio para tomar la decisión final sino que también para determinar el proceso que se usará al tomar la decisión y el tipo de datos necesarios para guiar la decisión.

Pruebas para evaluar estrategias

En el análisis final el enfoque universal más efectivo para la toma de decisiones es hacer la pregunta correcta en el momento apropiado. Las pruebas son significativas tanto para evaluar como para identificar estrategias, y son preguntas sencillas. Y considerándolas en el momento preciso y dándoles la importancia adecuada pueden evitar una decisión desastrosa o asegurar una decisión con un alto prospecto de ser correcta.

Combinación de la Severidad Analítica, Intuición y Criterio
Al decir que los programas de estrategias seleccionados para la implantación en base a la intuición y criterio directivos, en vez de las reglas de decisión cuantitativas, no significa que las técnicas analíticas y las evaluaciones cuantitativas rigurosas no sean importantes en el proceso de decisión.

El problema básico de los directores en la toma de decisiones estratégicas es saber cómo combinar el análisis cuantitativo con su intuición y criterio. Deben decidir cuál es el análisis importante y valioso para hacer eso, y qué valor darle en la decisión final.

Al considerar la combinación de la severidad analítica, intuición y criterio en la toma de decisiones es significativo observar que los directivos pueden tener una variedad de propósitos en mente cuando buscan y usan el análisis cuantitativo al evaluar estrategias. Por supuesto que un propósito generalmente entendido es proporcionar una base sólida para la toma de decisiones. 5/
[/http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml#ixzz44LQy4NOs](http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml#ixzz44LQy4NOs)

6. METODOLOGIA

Con la finalidad de estructurar este apartado se ha utilizado la información PROYECTO ACADÉMICO DE PRÁCTICAS PRE-PROFESIONALES DE SERVICIO A LA COMUNIDAD DEVINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD N°.- 4.19:

6.1 ENFOQUE

A lo largo de la historia de la Ciencia han surgido diversas corrientes de pensamiento tales como el Empirismo, el Materialismo Dialéctico, el Positivismo, la Fenomenología y El Estructuralismo, las cuales han originado diferentes rutas en la búsqueda del conocimiento. Sin embargo y debido a las diferentes premisas que las sustentan, desde la segunda mitad del siglo XX tales corrientes se han polarizado en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo de la investigación.

Los dos enfoques (**cuantitativo y cualitativo**) utilizan cinco fases similares y relacionadas entre sí:

- Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos.
- Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
- Prueban y demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de pruebas o del análisis.
- Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar, cimentar y/o fundamentar las suposiciones e ideas; incluso para general otras.

El **enfoque cuantitativo** utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

El **enfoque cualitativo**, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis (Grinnell, 1997). Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. (Bernal, 2010: 126)

6.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Descripción de cómo se va a realizar la investigación.

El diseño del estudio debe estar de acuerdo con la modalidad de investigación.

Puede ser: de campo, bibliográfica-documental, experimental y modalidades especiales.

Una investigación puede implicar varias modalidades.

Información pertinente a las particularidades de cada modalidad y las razones de su uso o empleo en el trabajo investigativo.

Investigación documental.- “Consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio” (Bernal, 2010: 111)

Investigación experimental.- “Es el estudio en que se manipulan ciertas variables independientes para observar los efectos en las respectivas variables dependientes, con el propósito de precisar la relación causa – efecto” (Herrera, 2008: 104)

6.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Determina la profundidad a la que llegará la investigación.

Es importante para saber ¿cuál es la naturaleza o magnitud del problema?

Cada uno de los niveles tiene sus propias características y objetivos.

Descripción de los diferentes rangos en que se va a realizar la investigación.

Puede ser en orden de alcance: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo.

Investigación exploratoria.- “Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández, 2003: 115)

Investigación correlacional.- “tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultado de variables, en el campo económico empresarial un título con este tipo de investigación ‘efecto de las políticas en el rendimiento de los trabajadores’” (Bernal, 2010: 114)

Investigación descriptiva permite predicciones rudimentarias. Según Salkind (1998), citado por Bernal (2010) “Se considera investigación descriptiva a la ‘reseña de características o rasgos de la situación o fenómeno de estudio’

Para muchos expertos, la investigación descriptiva es un nivel básico de investigación, el cual se convierte en base de otros tipos de investigación; además, agregan que la mayoría de los tipos de estudios tienen, de una u otra forma, aspectos de carácter descriptivo. La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la observación y la revisión documental. (Bernal, 2010: 113)

Investigación explicativa o causal.- “La investigación explicativa o causal es para muchos expertos el ideal y el nivel culmen de la investigación no experimental” (Bernal, 2010: 115) La asociación de variables permite predicciones estructuradas.

Una investigación puede implicar varios niveles o tipos.

Depende del tipo de problema, el nivel de conocimientos adquiridos sobre el problema y los recursos disponibles para los estudios.

6.4. SELECCIÓN DE PARTICIPANTES (EMPLEADOS PÚBLICOS) NÚMERO DE ENTIDADES, POBLACIÓN TOTAL, MUESTRA

Con esta investigación se buscó analizar la demanda de los productos agrícolas producidos y empaquetados en la Asociación ASOPROMIGRA, para ello se optó por ejecutar un sondeo de mercado el cual nos ayudó a la identificación de los datos requeridos.

La investigación de mercado fue dirigida a los funcionarios públicos de la ciudad de Ambato, por lo que se procedió a levantar información acerca de las entidades que se encuentran funcionando en esta ciudad. Se pudo determinar que son 75 instituciones públicas en las cuales existen en total 4.753 funcionarios trabajando en ellas, constituyendo la población total a la que nos dirigimos.

De estos datos recopilados se procedió a calcular la muestra mediante la fórmula estadística tradicional para población finita:

Donde:

$Z= 1,96$

$p= 0,5$

$q= 0,5$

$N= 4.753$

$E= 0,05$

Resultado

$n= 356$

Es decir se aplicó la encuesta a un total de 356 funcionarios de las diferentes entidades públicas de la ciudad de Ambato de manera proporcional.

6.4.1. TRABAJO DE CAMPO, APLICACIÓN DE PRUEBA PILOTO Y APLICACIÓN DE ENCUESTA DEFINITIVA, FECHAS Y FORMA EN LA QUE SE APLICÓ LA ENCUESTA

Este proyecto se realizó en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato en las diferentes instituciones públicas de la ciudad, con el objetivo de identificar el consumo promedio de vegetales y frutas de los hogares de los funcionarios. Para llevar a cabo con todo esto se realizó reuniones con los socios de ASOPROMIGRA, con los cuales se

planifico, se obtuvo información sobre la canasta de productos que ellos quieren ofrecer en el mercado.

Con la finalidad de identificar que el instrumento de levantamiento de información (encuesta) sea entendible y que la información sea relevante para el estudio de mercado fue necesario aplicar una prueba piloto a los empleados de la Universidad Técnica de Ambato; una vez finalizada la prueba piloto se procedió a rectificar la encuesta en las unidades de medida de los productos. La encuesta definitiva se aplicó a los empleados de las 75 empresas ubicadas en la zona urbana del cantón Ambato, los días 28, 29 y 30 de diciembre del 2015, realizando 356 encuestas, las mismas que están conformadas por 13 preguntas, en las cuales nos referíamos puntualmente al tema que necesitamos saber; en promedio la encuesta tuvo una duración de 5 a 7 minutos.

6.4.1. TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La encuesta aplicada en las diferentes instituciones públicas, está estructurada de la siguiente manera. Comenzando por los datos generales de cada encuestado es decir su sexo ya que nos servirá de mucho saber si la mayoría de personas que realizan sus compras son hombres o mujeres, la edad de cada uno de ellos es fundamental porque nos indica que pueden ser padres o madres de familia o quizá sean personas solteras que vivan solos.

Los integrantes de una familia es una información primordial ya que de ello depende la cantidad de productos que necesitan para una adecuada alimentación, la siguiente parte se refiere a los hábitos de compra o preferencias del consumidor para adquirir sus productos en varias partes como supermercados y plazas que lo frecuentan semanalmente.

Muchos empleados públicos para tomar la decisión de compra se fijan que sean de calidad, a un buen precio, sean limpios miran las cualidades nutritiva y de presentación que tengan los productos para poder consumirlos con seguridad y sean acorde a sus necesidades. La alimentación es muy importante para su salud, por esta razón los servidores públicos destinan parte de su dinero, para poder adquirir sus verduras y hortalizas.

Como tercera parte es el nivel de aceptación de los productos que ASOPROMIGRA ofrece: entre ellos tenemos verduras, frutas y hortalizas, esto nos sirve para poder identificar si los productos van hacer aceptados por los servidores

públicos para que la asociación pueda comercializar, con seguridad a dichas personas y esto ayude al ahorro el tiempo del servidor público.

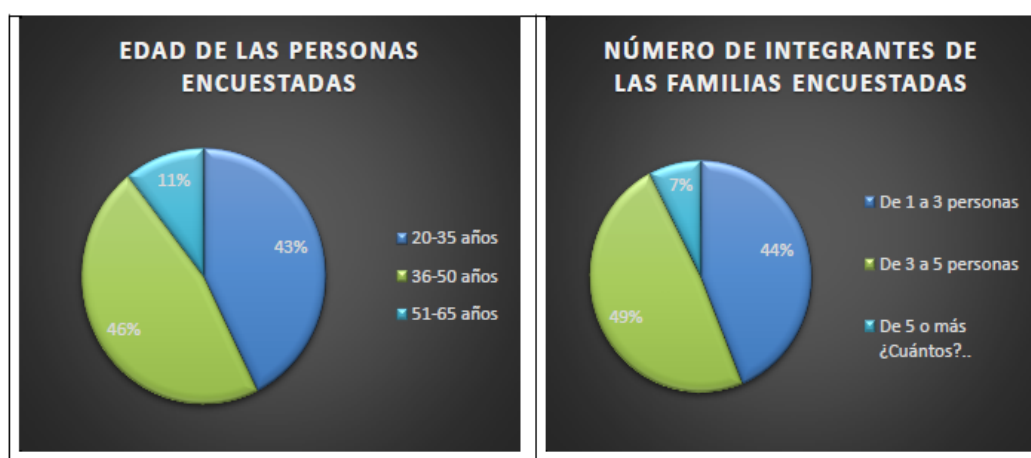
6.4.2. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Después de haber realizado las 356 encuestas a los funcionarios públicos se procedió a enumerarlas, la información recopilada en dichas encuestas se registró en un cuadro estructurado en una hoja de Excel. Cada una de las respuestas a las preguntas elaboradas fue registrada de acuerdo a la numeración de las mismas.

Seguido de ello se tabuló las preguntas de manera individual obteniendo los resultados en porcentaje, facilitando así la interpretación y análisis de cada una de ellas. Esto se realizó con el fin de cumplir los objetivos planteados al inicio de la formulación del proyecto:

7.- ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados que se presentan a continuación se los ha clasificado acorde al perfil de consumidor para ello se ha considerado la edad, el número de integrantes por familia y el presupuesto destinado para la compra de frutas y verduras; otro elemento importante es la cantidad demanda por semana y por último la disposición que tienen los encuestados por adquirir la canasta de productos de ASOPROMIGRA a los precios y condiciones que ellos han sugerido.



Elaborado: Grupo de Investigación
Fuente: Encuestas realizadas

El 43% de los encuestados son una población relativamente joven ya que se ubica en un rango de edad entre 20 y 35 años y el 46% entre 36 y 50 años aspectos que son importantes tomar en cuenta al momento de determinar el mercado objetivo para la canasta de ASOPROMIGRA, así como el número de integrantes por familia que según los resultados arrojaron que el 44% su hogar se encuentra compuesto de 1 a 3 personas y el 49% de 3 a 5 personas y apenas un 7% de más de 5 personas;

7.1. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS:

Una vez identificada de perfil del consumidor, con sus principales tendencias de compra en el mercado de productos agrícolas como antecedentes; en función a esto se pretende identificar la máxima cantidad de compra a la semana de los productos que oferta “ASOPROMIGRA” y si mismo conocer si el precio que brinda es acorde al bolsillo de las personas y a las características del producto que oferta el mismo.

Además del estudio realizado corresponde a una investigación en el cual debe dar como resultado las preferencias de adquisición de las canastas con productos nutritivos que oferta “ASOPROMIGRA”.

De los productos que oferta ASOPROMIGRA una vez aplicada la encuesta se procesó la información determinando los siguientes niveles de consumo:

PREFERENCIAS POR VERDURAS Y HORTALIZAS

PRODUCTO	SI	NO
TOMATE DE RIÑÓN	85%	15%
CEBOLLA COLORADA	83%	17%
ARVERJA	82%	18%
ZANAHORIA	81%	19%

PIMIENTO	81%	19%
CHOCLO DESGRANADO	81%	19%
PAPAS	81%	19%
BRÓCOLI MEDIANO	80%	20%
LECHUGA MEDIANA	77%	23%
COL BLANCA	74%	26%
BANDEJA MIX	73%	17%
COLIFLOR MEDIANA	69%	31%

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Equipo de trabajo

PREFERENCIAS POR FRUTAS

FRUTAS	SI	NO
MORA	85%	15%
FRESAS	83%	17%
BABACO	82%	18%
TOMATE DE ÁRBOL	81%	19%

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Equipo de trabajo

Las preferencias por verduras y hortalizas las de mayor predilección son en su orden: tomate de riñón, cebolla colorada, arveja, zanahoria, pimiento, choclo desgranado, papas, brócoli en porcentajes que oscilan entre el 81 y 85%, en menor porcentaje se manifestaron en referencia a: lechuga, col blanca y bandeja mix en proporciones que varían entre el 77 y el 73%, en cuanto a la coliflor es el producto de menor propensión

con un 69%. Las frutas favoritas son en su orden: mora, fresas, babaco y tomate de árbol, ya que los encuestados respondieron en proporciones que varían entre el 85% y el 81%.

En cuanto a los precios, se ha preguntado a los encuestados si los productos que oferta ASOPROMIGRA en los rangos de precios señalados estarían dispuestos a adquirirlos, la respuesta en su mayoría ha sido positiva. Ya que los precios a los que oferta la asociación son muy competitivos en comparación con los canales de venta que ofertan productos similares como son: SUPERMAXI, MEGAMAXI, AKI.

8. CONCLUSIÓN

El sondeo rápido de mercado es una metodología participativa de carácter informal y práctica, para investigar en menor tiempo dónde existen oportunidades de venta para los productos o sea dónde, a quién y cómo podemos vender con mejores ganancias.

El diseño de las encuestas se estableció tomando en consideración los aspectos más relevantes que se necesitan conocer en relación a la producción agrícola que se viene dando en los terrenos de los socios que conforman ASOPROMIGRA, por otro lado se estableció un diseño de encuesta para los consumidores, en donde se destacó aspectos fundamentales en cuanto a preferencias de consumo de productos agrícolas.

Tanto la presentación de los principales resultados de la encuesta como el perfil del consumidor de productos agrícolas, permiten a los actores económicos identificar y desarrollar estrategias de mercado más certeras. La información recopilada proviene de un estudio de consumidores de empresas públicas en la ciudad de Ambato en el año 2015.

Esta investigación permitirá conocer información de mercado de productos agrícolas desde las perspectivas del consumidor, para la elaboración de estrategias de mercadeo, promoción y políticas de comercialización.

El estudio detecto que la principal motivación de la gran mayoría de los consumidores para consumir productos agrícolas es la protección de su salud.

9. PROPUESTA

9.1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL SOCIAL

La salida de los ecuatorianos al exterior en los años 90 obedece a una crisis en el país ya que se incrementan los niveles de pobreza, disminución de empleo, inseguridad social, existe una inequidad lo que ocasiona un alto proceso migratorio hacia Estados Unidos, España, Italia entre otros con la finalidad de mejorar las condiciones de vida para ellos y sus familias.

Este fenómeno migratorio generó un ingreso importante para el Estado proveniente de las remesas, convirtiéndose en el primer ingreso no petrolero al igual que ocasionó problemas sociales tales como la disfuncionalidad y desintegración familiar

En la actualidad este fenómeno ha dado un giro muy considerable, debido a la crisis que sufren los países desarrollados tanto en el aspecto financiero como económico lo que ha ocasionado la pérdida de empleo y consecuentemente la disminución de remesas provenientes de los migrantes.

“Son las causas que explican la caída en estos siete años de las remesas que llegan al país. Según datos del Banco Central del Ecuador, de \$ 3.335'378.400 que sumaron los giros en 2007, la cifra en 2014 cayó a \$ 2.473'214.400 (incluye un monto promedio para el último trimestre). Es decir, una reducción del 25,84 %.

Los giros enviados desde EE. UU., pasaron de \$ 1.691'316.500 a \$ 1.237'229.066 (sumado un monto promedio para el último trimestre de 2014), que significa una baja del 26,84 %.

Las remesas desde España sufrieron una sentida caída del 42,92 %. De \$ 1.346'221.100 en 2007, se contrajeron a \$ 768'402.933 en 2014 (abonado un monto promedio para el último trimestre).

Tres economistas consultados por EXPRESO estiman que esa tendencia a la baja continuará en los próximos años, dadas las circunstancias económicas que viven los países emisores de las transferencias de nuestros migrantes. 6/.

<http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=7473670&idcat=38269&tipo=2> 24-01-2015)

9.2. LEGAL

Esta iniciativa se alinea con el mandato de la Constitución de la República del Ecuador 2008, que textualmente manifiesta:

..... “Art. 283 El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo a la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Art. 309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.” 7/. (CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR AÑO 2008)

Para fomentar la Economía Popular y Solidaria se crea la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su reglamento.

“Del Ámbito, Objeto y Principios

“**Art. 1.-** Definición.- Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

Art. 3.- Objeto.- La presente Ley tiene por objeto:

- a) Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado;
- b) Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay;
- c) Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario;

- d) Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta ley; y,
- e) Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento.

Art. 4.- Principios.- Las personas y organizaciones amparadas por esta ley, en el ejercicio de sus actividades, se guiarán por los siguientes principios, según corresponda:

- a) La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- b) La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- c) El comercio justo y consumo ético y responsable:
- d) La equidad de género;
- e) El respeto a la identidad cultural;
- f) La autogestión;
- g) La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- h) La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

Concordancias:

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR 2008, Arts. 11, 21, 275”

Art. 15.- Sector Comunitario.- Es el conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o, de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que, mediante el trabajo conjunto, tienen por objeto la producción, comercialización, distribución y el consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada, bajo los principios de la presente Ley.”

8./ (LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA)

LEY ORGANICA DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL AUTONOMÍA DE DESCENTRALIZACIÓN

Artículo 29.- Funciones de los gobiernos autónomos descentralizados.- El ejercicio de cada gobierno autónomo descentralizado se realizará a través de tres funciones integradas:

- a) De legislación, normatividad y fiscalización;
- b) De ejecución y administración; y,
- c) De participación ciudadana y control social.

Artículo 283.- Delegación a la economía social y solidaria y a la iniciativa privada.- La delegación a la economía social y solidaria se realizará para promover la naturaleza social y solidaria del sistema económico nacional. Se requerirá que se justifique que la organización o el emprendimiento económico corresponden a este sector de la economía y que se establezcan con claridad los mecanismos de solidaridad o redistribución correspondientes.

Sólo de manera excepcional los gobiernos autónomos descentralizados regionales, provinciales, metropolitanos y municipales, podrán delegar la prestación de servicios públicos de su competencia a la iniciativa privada. Esta delegación se realizará mediante acto normativo del órgano competente, cuando el gobierno autónomo descentralizado respectivo no se encuentre en capacidad técnica y económica de gestionar directamente un servicio público o en caso de calamidad pública o desastre natural.

La falta de capacidad técnica o económica para la gestión directa de un servicio público deberá ser debidamente justificada ante el respectivo órgano legislativo local y la ciudadanía por la autoridad ejecutiva, en las condiciones establecidas en la Constitución y la ley. La selección correspondiente deberá realizarse mediante concurso público con excepción de la delegación de las competencias de riego, agua potable y alcantarillado a organizaciones comunitarias. 4./ (CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN)

Al igual que se enmarca en los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir

“... 10.5 Fortalecer la economía popular y solidaria –EPS–, y las micro, pequeñas y medianas empresas –Mipymes– en la estructura productiva” 7/ (PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR)

Constitución Art. 40 41 42 grupo de atención prioritario

9.3. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

En la actualidad la asociación está integrada por 16 socios migrantes retornados de España, Estados Unidos, Islas Bermudas, Inglaterra y Alemania, que decidieron integrarse a través de un proyecto de Economía Popular y Solidaria, con la finalidad de radicarse y participar en el desarrollo productivo del país.

La formación de la Asociación de Economía Popular y Solidaria ASOPROMIGRA surge como una iniciativa y necesidad de aportar con el conocimiento y experiencia adquiridos en las diferentes actividades que desarrollaron en otros países.

Es por ello que en el año 2014 se llevan a cabo las primeras reuniones en busca de fomentar la integración de los migrantes y lograr la participación de estos para conformar la Asociación ASOPROMIGRA, se logra presentar la propuesta amparada en el maco jurídico existente.

Sin embargo, no es hasta el 15 de julio de 2015 que se logra el registro de la ASOPROMIGRA en la SEPS legalizando así la personería jurídica de la Asociación teniendo como objetivo principal buscar la reinserción económica y laboral de los asociados y sus familias.

9.4. DIAGNOSTICO FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Experticia en la manipulación de productos agrícolas adquirida en mercados internacionales 2. Trabajo asociativo 3. Liderazgo 4. Diversidad y calidad de productos 5. Se encuentra legalmente constituida 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo financiero de las instituciones por emprendimientos 2. Alianza estratégica con empresas públicas y privadas para el proceso de comercialización 3. Líneas de crédito preferenciales para el sector de los migrantes 4. Mercados en crecimientos 5. Marco legal favorable en lo referente a grupos prioritarios
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Débil organización interna 2. Falta de tecnología 3. Inexistente capital de trabajo 4. No cuenta con una estructura financiera 5. No cuenta con un análisis de los canales de distribución 6. Falta de capacitación en el manejo administrativo-financiero 7. No posee una base de datos de productores 8. Falta de promoción de productos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento en los precios de los productos 2. Dificultades en los trámites para la obtención de permisos locales 3. Competencia desleal 4. Desastres naturales

9.5. VALORES

Responsabilidad Social

Solidaridad

Asociatividad

Calidez

Colaboración

Integridad

9.6. VISIÓN

Para el año 2020 ser una Asociación Social y Solidaria enfocada en los principios de asociatividad líder en el intercambio y procesamiento de frutas, verduras, vegetales, hortalizas, tubérculos y carnes en el mercado nacional con la finalidad de mejorar la salud, la calidad de vida de los ecuatorianos.

9.7. MISIÓN

Somos una asociación de Economía Social y Solidaria conformada por migrantes ofrecemos a los consumidores alimentos como frutas, legumbres y hortalizas, vegetales y tubérculos manteniendo estándares de calidad, precios competitivos basada en los principios de trabajo participativo y la asociatividad.

9.8. DEFINIR LINEAS DE ACCIÓN

- Marketing - mercadeo
- Fortalecimiento Institucional
- Política
- Capacitación en las áreas Administrativa, Contable, Financiera, Laboral

9.9. OBJETIVO

9.9.1 General

Incrementar las ventas de la Asociación de Migrantes ASOPROMIGRA para mejorar la calidad de vida de los migrantes y sus familias, a través del intercambio y procesamiento de carnes y alimentos como frutas, legumbres, hortalizas, vegetales y tubérculos, reduciendo los márgenes de intermediación entre productor y consumidor.










9.9.2. Específicos



















- Satisfacer la demanda efectiva 100% de los empleados del sector público
- Disminuir las cadenas de intermediación
- Adquirir créditos para capital de trabajo y fortalecimiento de la organización
- Capacitar a los integrantes de la asociación en temas administrativo, financiero y económico

9.10. ESTRATEGIAS

- Realizamos un estudio de mercado con los empleados y trabajadores de las empresas públicas para determinar la demanda efectiva
- Diversificamos los productos tomando en consideración los ciclos productivos de las hortalizas, legumbres y frutas
- Adquirimos crédito en el sector financiero para constituir el capital de trabajo y el fortalecimiento de la organización
- Promocionamos los productos que forman parte de la canasta a través de la creación de la página web y redes sociales.
- Creamos tiendas en espacios públicos y privados
- Disminuimos la cadena de intermediación entre el productor y el consumidor
- Aprovechamos la experticia de los socios para disminuir los costos operativos en manejo de productos, empaquetamiento y enfriamiento
- Compramos maquinaria para optimizar el recurso humano e incrementar la capacidad operativa de la asociación.

- Adquirimos crédito para la adquisición de activos fijos tales como (vehículo, enfriadores)
- Elaboramos una base de datos de los productores tomando en consideración las zonas y los productos que se cultivan
- Capacitamos a los miembros de la organización en el manejo administrativo y financiero a través de los convenios de vinculación con la Universidad Técnica de Ambato
- Optimizamos los canales de distribución

	PROYECTO ASOPROMIGRA	1 día?	mar 08/12/15	mar 08/12/15	
	Realizar un estudio de mercado con los empleados y trabajadores de las empresas públicas par determinar la demanda efectiva	33.75 días?	mar 08/12/15	vie 22/01/16	
	Realizar las encuestas	6 días	lun 14/12/15	jue 28/01/16	2
	Procesamiento	días?	jue 28/01/16	jue 25/02/16	3
	Resultados	1 día?	jue 25/02/16	vie 26/02/16	4
	Diversificar los productos tomando en consideración los ciclos productivos de las hortalizas, legumbres y frutas	0.5 días?	mar 08/12/15	mar 08/12/15	
	Estudio del ciclo vegetativo y productivo de los productos agrícolas que forman la canasta	20.5 días?	lun 01/02/16	lun 29/02/16	6
	Adquirir crédito en el sector financiero para constituir el capital de trabajo y el fortalecimiento de la organización	1 día?	mar 01/03/16	mar 01/03/16	7
	Proyectos	días?	mié 02/03/16	lun 21/03/16	8
	Plan de negocios	4 días	mié 13/01/16	lun 01/02/16	
	Promocionar los productos que forman parte de la canasta a través de la creación de la página web y redes sociales.	0.5 días?	mar 08/12/15	mar 08/12/15	
	Convenio con la UTA facultad de Sistemas y Telecomunicaciones creación página web	45 días?	lun 08/02/16	vie 08/04/16	11
	Hojas, Dipticos, tripticos	días?	lun 11/04/16	lun 25/04/16	12

	Creación de tiendas en espacios públicos y privados	0.8 días?	mar 08/12/15	mar 08/12/15	
	Disponibilidad de Espacios en los mercados r	días?	mié 09/12/15	vie 18/12/15	14
	Disponibilidad en empresas privadas que teng	días?	mar 12/01/16	vie 29/01/16	15
	Disminuir la cadena de intermediación entre el productor y el consumidor	0.5 días?	mar 08/12/15	mar 08/12/15	
	Levantar información sobre los productores y productos	0.5 días?	mar 08/12/15	mar 08/12/15	
	MAGAP	días?	lun 14/12/15	mié 30/12/15	18
	GADMA	días?	lun 14/12/15	mié 30/12/15	
	GOBIERNO PROVINCIAL	días?	lun 14/12/15	mié 30/12/15	
	Centro de Acopio	1 día?	mar 08/12/15	mar 08/12/15	
	Proyecto	días?	jue 21/01/16	vie 29/01/16	22
	construcción	días?	mar 01/03/16	vie 30/09/16	7,23
	Aprovechar la experticia de los socios para disminuir los costos	1 día?	mar 08/12/15	mar 08/12/15	
	Manejo de los productos	1 día?	mié 09/12/15	mié 09/12/15	25
	Empaquetamiento	1 día?	jue 10/12/15	jue 10/12/15	26
	Enfriamiento	1 día?	vie 11/12/15	vie 11/12/15	27
	Adquirir maquinaria para optimizar el recurso humano e incrementar la capacidad	0.5 días?	mar 08/12/15	mar 08/12/15	
	Proformas	días?	lun 04/01/16	lun 11/01/16	29
	creditos sector privado	días?	lun 18/01/16	lun 08/02/16	30
	GADMA	días?	mié 16/03/16	jue 31/03/16	31
	Adquirir credito para la adquisición de activos fijos tales como (vehículo, enfriadores	0.67 días?	mar 08/12/15	mar 08/12/15	
	Proyectos	días?	lun 18/01/16	vie 29/01/16	33
	Plan de Trabajo	días?	jue 11/02/16	lun 22/02/16	34
	Capacitar a los miembros de la organización en el manejo administrativo y financiero en	0.25 días?	mar 08/12/15	mar 08/12/15	
	Convenio de vinculación con la facultad de Auditoria, Administración, y Sistemas	11.2 días?	mar 08/12/15	mié 23/12/15	36
	Capacitación en el área contable, Financiero	días?	mié 23/12/15	vie 15/01/16	37
	Capacitación en el área administrativa	días?	lun 01/02/16	jue 18/02/16	38
	Capacitación en publicidad y promoción Facultad de Sistemas	20 días?	lun 04/04/16	sáb 30/04/16	
	Optimizar los canales de distribución corto y largo	0.67 días?	mar 08/12/15	mar 08/12/15	
	Fabricante-detallista-consumidor	días?	lun 18/01/16	lun 25/01/16	41
	Fabricante-mayorista-detallista-consumidor	días?	mar 26/01/16	jue 28/01/16	42

BIBLIOGRAFIA

[/https://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_econ%C3%B3mica_de_2008-2015.](https://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_econ%C3%B3mica_de_2008-2015)

<http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=7473670&idcat=38269&tipo=2> 24-01-2015)

[/ http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid_7956000/7956175.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid_7956000/7956175.stm)

[/http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml#ixzz44LQy4NOs](http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml#ixzz44LQy4NOs)

<http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=7473670&idcat=38269&tipo=2> 24-01-2015)

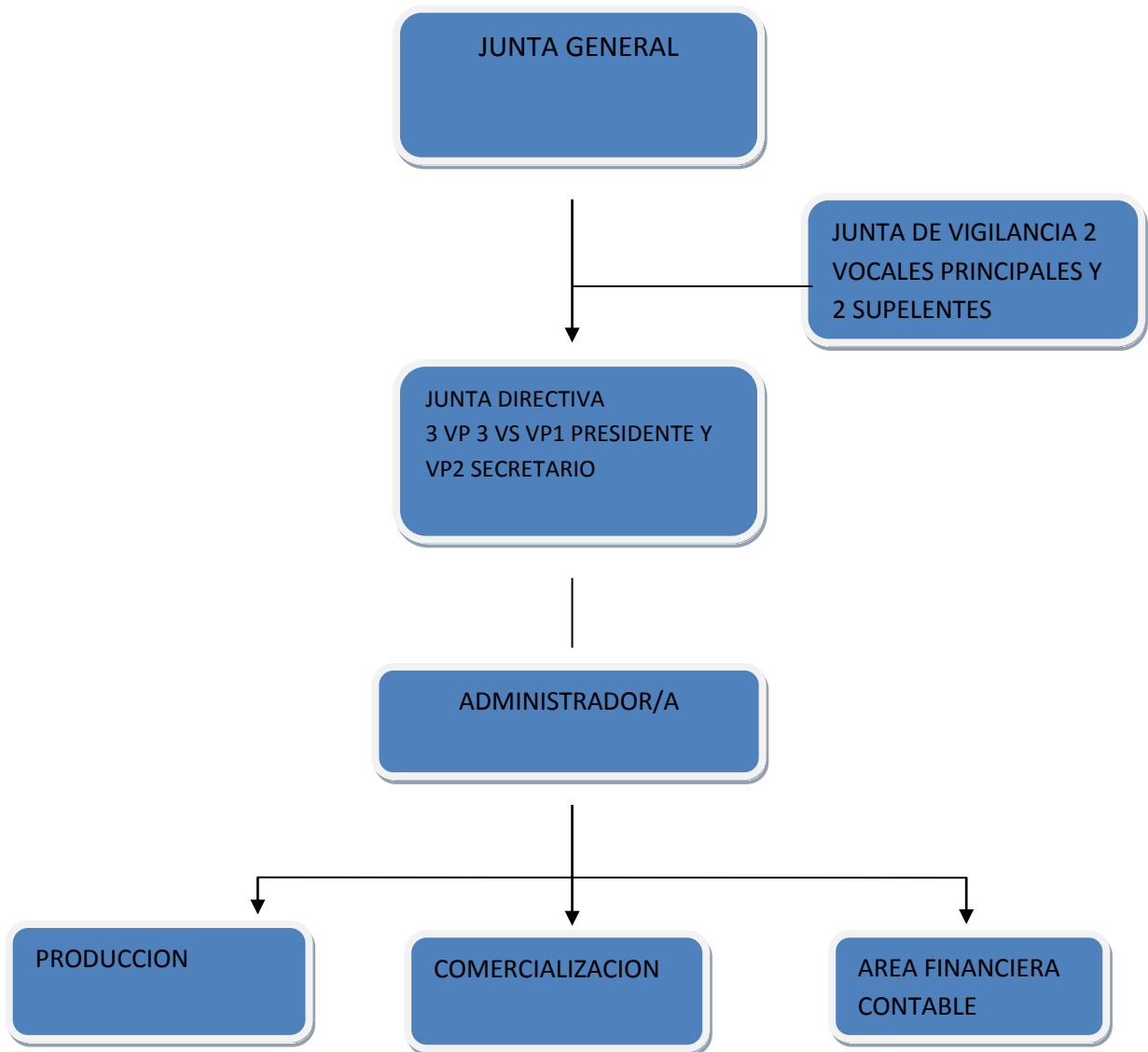
(PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR)

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR AÑO 2008)

(LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA)

ANEXOS

1. ORGANIGRAMA



2. ENCUESTA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE INGENIERIA FINANCIERA



**ENCUESTA DE LA DEMANDA DE PRODUCTOS NUTRICIONALES
OFERTADOS, A LOS FUNCIONARIOS Y TRABAJADORES DEL SECTOR PUBLICO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA
CANTON AMBATO**

Por favor, dedique un momento a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro producto. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo. Esta encuesta dura aproximadamente 5 minutos.

1.- Indique el nombre de la institución a la que pertenece.

.....

2.- Indique su sexo

Masculino Femenino

3.- Indique su edad

.....

4.- ¿Cuál es el número de integrantes en su familia?

De 1 a 3 personas
 De 3 a 5 personas
 De 5 o más ¿Cuántos?.....

5.- ¿Para Usted qué grado de importancia tiene cuidar su alimentación?

Muy importante
 Importante
 Indiferente

6.- ¿A Ud. le gustaría adquirir sus hortalizas y verduras previamente lavadas y cortadas para su fácil alimentación?

Si No

7.- ¿Qué lugar o establecimiento suele frecuentar para adquirir sus productos alimenticios? (Elija una o varias opciones)

Plazas y Mercados
 Megamaxi, AKI, Supermaxi, TÍA
 Supermercados del barrio
 Ferias del productor al consumidor
 Otros ¿Cuales?.....

8.- ¿Podría indicarnos qué cantidad de dinero destina semanalmente a adquirir productos agrícolas en su hogar? Por ejemplo para fruta, verdura, legumbres y hortalizas.

Menos de \$20 ()
\$30-45 ()
\$50-70 ()
Más de \$70 ()

9.- Indique la cantidad que adquiere y la frecuencia con la que consume los siguientes productos.

PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COMPRA SEMANAL	COMPRA QUINCENAL
PAPAS	Kilogramos			
CEBOLLA COLORADA	Kilogramos			
TOMATE DE RIÑÓN	Kilogramos			
TOMATE DE ÁRBOL	Kilogramos			
COLIFLOR MEDIANA	Unidad			
BRÓCOLI MEDIANO	Unidad			

PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COMPRA SEMANAL	COMPRA QUINCENAL
BABACO	Unidad			
COL BLANCA	Unidad			
LECHUGA MEDIANA	Unidad			
PIMIENTO	Kilogramos			
ZANAHORIA	Kilogramos			
ALVERJA	Kilogramos			
CHOCLO	Unidad			
CHOCLO DESGRANADO	Kilogramos			
VERDE	Unidad			
PLÁTANO	Unidad			
NARANJA	Unidad			
FRESAS	Kilogramos			
MORA	Kilogramos			
MANZANA NACIONAL	Unidad			
CLAUDIA	Kilogramo			
OTROS ¿Cuáles?				

10.- Usted está dispuesto a comprar los productos que constituyen la canasta básica nutricional ofertada por la Asociación ASOPROMIGRA si los precios oscilan entre:

PRODUCTOS	ASOPROMIGRA			SI	NO
	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIOS		
PAPAS	KILOGRAMOS	3	2,50 - 3,00		
CEBOLLA COLORADA	KILOGRAMOS	1,5	0,80 - 1,25		
ZANAHORIA	KILOGRAMOS	1	0,50 - 1,00		
COL BLANCA	UNIDAD	1	0,60 - 1,00		
LECHUGA MEDIANA	UNIDAD	1	0,60 - 1,00		
TOMATE RINON	KILOGRAMOS	1	1,00 - 2,00		
TOMATE DE ÁRBOL	KILOGRAMOS	1	1,00 - 2,00		
COLIFLOR MEDIANA	UNIDAD	1	0,60 - 1,00		
BRÓCOLI MEDIANO	UNIDAD	1	0,50 - 0,80		
BABACO GRANDE	UNIDAD	1	1,25 - 1,75		
PIMIENTO	KILOGRAMOS	0,5	0,50 - 1,00		
CHOCLO	KILOGRAMOS	0,8	0,70 - 1,25		
CEBOLLA BLANCA	KILOGRAMOS	0,4	0,50 - 1,00		
AJO MACHO	KILOGRAMOS	0,15	0,50 - 1,25		
ALVERJA	KILOGRAMOS	0,2	0,80 - 1,25		
MORAS	KILOGRAMOS	0,5	1,00 - 1,50		
FRESAS	KILOGRAMOS	0,5	1,00 - 1,50		
BANDEJA MIX DE ARVEJA, CHOCLO DESGRANADO, ZANAHORIA PICADA, VAINITA Y BROCOLI	KILOGRAMOS	0,8	0,80 - 1,25		

11.- ¿Cuál es la razón por la que usted consumiría la canasta con productos nutritivos que ofrecen los productores de Asociación ASOPROMIGRA?

1. Seguridad ()
2. Precio ()
3. Calidad ()
4. Comodidad ()
5. Limpieza ()
6. Variedad ()

12.- ¿Desearía usted comprar la canasta con productos nutritivos que ofertan los productores de la Asociación de Producción Agrícola y Acopio Agrícola Migrantes del Buen Vivir (ASOPROMIGRA)?

Sí No

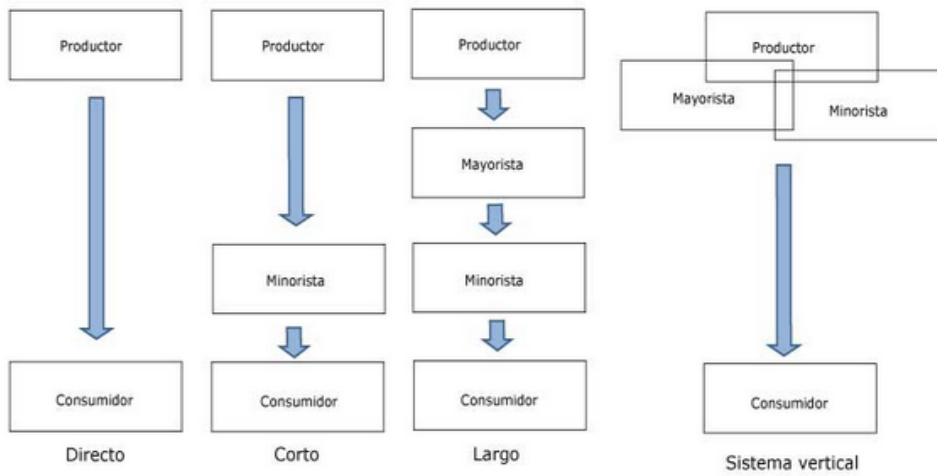
Tal vez ¿Por qué?.....

13.- ¿Cómo le gustaría que sea la entrega de la canasta con productos nutritivos?

- Lugar de trabajo (sin costo adicional)
- Domicilio (costo adicional)
- Adquisición en el centro de distribución (sin costo adicional)

CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

Tipos de canales de distribución



Tipos de canales de distribución

Minorista (detallista): intermediario dedicado a las actividades de venta directa a los consumidores.

Mayorista: intermediario dedicado a actividades de venta a minoristas o a consumidores industriales