



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: FINANZAS

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN FAMILIA SALESIANA
SALINAS, PROVINCIA BOLÍVAR PERÍODO 2019-2023.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA:

YADIRA ALEJANDRA SAMANIEGO LÓPEZ

Riobamba-Ecuador

2019



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: FINANZAS

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN FAMILIA SALESIANA
SALINAS, PROVINCIA BOLÍVAR PERÍODO 2019-2023.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA: YADIRA ALEJANDRA SAMANIEGO LÓPEZ

DIRECTOR: ING. PEDRO PABLO BRAVO MOLINA

Riobamba-Ecuador

2019

2019, YADIRA ALEJANDRA SAMANIEGO LÓPEZ

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Yadira Alejandra Samaniego López, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 7 de Noviembre de 2019



Yadira Alejandra Samaniego López

C.I. 025006968-9

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación sobre el tema: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN FAMILIA SALESIANA SALINAS, PROVINCIA BOLÍVAR PERÍODO 2019-2023. previo a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas, ha sido desarrollado por la Srta. YADIRA ALEJANDRA SAMANIEGO LÓPEZ, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Sonia Enriqueta Guadalupe Arias PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		07-11-2019
Ing. Pedro Pablo Bravo Molina DIRECTOR TRIBUNAL		07-11-2019
Ing. Ángel Eduardo Rodríguez Solarte MIEMBRO TRIBUNAL		07-11-2019

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, por cuidarme, guiarme y sentir su compañía y bendiciones en todo momento, a mi querida familia; padres, hermanos, tíos y amigos por acompañarme en esta etapa y confiar en mí; también quiero agradecer de una manera especial a mi tutor de tesis, Ing. Pedro Pablo Bravo Molina y miembro de tesis Ing. Ángel Eduardo Rodríguez Solarte, por su paciencia, guía y enseñanzas durante este proceso, a la universidad Escuela Superior Politécnica De Chimborazo, y mi querida Escuela de Finanzas por las oportunidades brindadas.

Yadira Alejandra Samaniego López

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación, quiero dedicarlo a mi querida Madre por todo el apoyo incondicional que me ha brindado durante toda mi vida, por confiar y creer en mí, por ser el pilar fundamental en mi vida y ser mi más grande motivación y ejemplo a seguir, por sus palabras de aliento para no darme por vencida y persistir por mis sueños, por su lucha diaria para que yo pueda culminar con mi carrera y lograr que mis sueños se cumplan, sus consejos, enseñanzas, amor, cariño y bondad hacia mí y sobre todo por ser mi mejor amiga. Todos mis logros se los debo y los dedico a ella, Dios le pague por todo querida Mamá te amo incondicionalmente.

Yadira Alejandra Samaniego López

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1 Planteamiento del Problema	2
<i>1.1.1 Formulación del problema</i>	<i>3</i>
<i>1.1.2 Delimitación del Problema</i>	<i>4</i>
<i>1.1.1.1 Contenido.....</i>	<i>4</i>
<i>1.1.1.2 Delimitación espacial</i>	<i>4</i>
<i>1.1.1.3 Delimitación Temporal.....</i>	<i>4</i>
1.2 Justificación	5
1.3 Objetivos	6
<i>1.3.1 Objetivo General.....</i>	<i>6</i>
<i>1.3.2 Objetivos Específicos</i>	<i>6</i>
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Antecedentes Investigativos.....	7
<i>2.1.1 Antecedentes Históricos.....</i>	<i>8</i>
2.2 Fundamentación Teórica.....	10
<i>2.2.1 Planeación.....</i>	<i>10</i>
<i>2.2.1.1 Importancia de planeación.....</i>	<i>10</i>
<i>2.2.1.2 Características de planeación</i>	<i>10</i>
<i>2.2.1.3 Ventajas de planeación.....</i>	<i>11</i>
<i>2.2.1.4 Desventajas de planeación</i>	<i>11</i>
<i>2.2.1.5 Principios de la planeación</i>	<i>11</i>
<i>2.2.2 Estrategia</i>	<i>13</i>
<i>2.2.2.1 Importancia de estrategia.....</i>	<i>13</i>

2.2.2.2	<i>Tipos de estrategias</i>	13
2.2.3	Plan estratégico	13
2.2.4	Definición del plan estratégico	14
2.2.5	Beneficios de la utilización de un plan estratégico	14
2.2.6	Planificación estratégica	15
2.2.7	Beneficios de la planificación estratégica	15
2.2.8	Objetivos de la planificación estratégica	16
2.2.9	Elementos de la planificación estratégica	16
2.2.10	Diagnóstico estratégico	17
2.2.11	Análisis externo	18
2.2.11.1	<i>Análisis del entorno general o macro entorno</i>	18
2.2.11.2	<i>Entorno económico</i>	19
2.2.11.3	<i>Entorno político</i>	20
2.2.11.4	<i>Entorno social</i>	20
2.2.11.5	<i>Entorno social</i>	21
2.2.11.6	<i>Entorno tecnológico</i>	21
2.2.11.7	<i>Entorno medioambiental</i>	21
2.2.11.8	<i>Análisis del entorno competitivo o micro entorno</i>	21
2.2.11.9	<i>Clientes</i>	22
2.2.11.10	<i>Proveedores</i>	23
2.2.11.11	<i>Competidores</i>	24
2.2.11.12	<i>Productos sustitutos</i>	25
2.2.12	Análisis interno	25
2.2.12.1	<i>Dirección</i>	25
2.2.12.2	<i>Marketing y comercialización</i>	26
2.2.12.3	<i>Gestión de calidad</i>	27
2.2.12.4	<i>Gestión de recursos humanos</i>	28
2.2.12.5	<i>Gestión de recursos financieros y económicos</i>	29
2.2.13	Matriz FODA	30
2.3	Formulación estratégica	32
2.3.1	Dirección estratégica	33
2.3.2	Ejecución de planes y proyectos	34
2.3.3	Control estratégico	34
2.4	Marco Conceptual	35
2.4.1	Amenaza	35
2.4.2	Clientes	35
2.4.3	Competencia	35

2.4.4	<i>Debilidades</i>	35
2.4.5	<i>Diagnóstico</i>	35
2.4.6	<i>Estrategia</i>	35
2.4.7	<i>Fortalezas</i>	36
2.4.8	<i>Gestión</i>	36
2.4.9	<i>Meta</i>	36
2.4.10	<i>Misión</i>	36
2.4.11	<i>Planificación</i>	36
2.4.12	<i>Oportunidades</i>	36
2.4.13	<i>Visión</i>	37
2.4.14	<i>Valores</i>	37
2.5	Idea a defender	37
2.6	Variables	37
2.6.1	<i>Variable Independiente</i>	37
2.6.2	<i>Variable Dependiente</i>	37
 CAPÍTULO III: MARCO METODODLÓGICO		38
3.1	Modalidad de la investigación	38
3.2	Tipos de investigación	38
3.2.1	<i>Descriptiva</i>	38
3.2.2	<i>Investigación de campo</i>	39
3.2.3	<i>Bibliográfica- Documental</i>	39
3.3	Población y muestra	39
3.3.1	<i>Población</i>	39
3.3.2	<i>Muestra</i>	40
3.4	Métodos, técnicas e instrumentos	40
3.4.1	<i>Métodos</i>	40
3.4.1.1	<i>Método Inductivo</i>	40
3.4.1.2	<i>Método Deductivo</i>	40
3.4.2	<i>Técnicas</i>	40
3.4.3	<i>Instrumentos</i>	40
3.5	Resultados	41
3.5.1	<i>Análisis de la entrevista</i>	41
3.5.1.1	<i>Entrevista dirigida al coordinador de las empresas de la Fundación Familia Salesiana Salinas</i>	41
3.5.2	<i>Análisis de las encuestas</i>	46

3.5.2.1	<i>Encuesta realizada a los empleados de la Fundación Familia Salesiana Salinas.....</i>	46
3.6	Verificación de la idea a defender.....	58
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO		59
4.1	Titulo	59
4.2	Diagnostico Estratégico	59
4.2.1	<i>Identidad de la empresa.....</i>	59
4.2.2	<i>Reseña Histórica.....</i>	60
4.2.3	<i>Giro de la empresa</i>	61
4.2.4	<i>Implicados</i>	66
4.2.5	<i>Análisis Situacional.....</i>	67
4.2.5.1	<i>Identificación de los factores claves del Análisis Externo</i>	67
4.2.5.2	<i>Evolución del entorno empresarial del macro entorno</i>	68
4.2.5.3	<i>Identificación de factores claves del análisis interno.....</i>	75
4.2.6	<i>Pronosticación</i>	82
4.2.6.1	<i>FODA de la Fundación Familia Salesiana Salinas.....</i>	84
4.2.7	<i>Diseño del problema y la solución estratégica.....</i>	85
4.2.8	<i>Uso de la matriz FODA para diseñar el problema y solución estratégica general. .</i>	86
4.2.9	<i>Elaboración de las estrategias.....</i>	90
4.2.10	<i>Evaluación de las estrategias</i>	93
4.3	Estrategias generales.....	95
4.4	Estrategias funcionales	96
4.5	Direccionamiento estratégico	96
4.5.1	<i>Definición del negocio.....</i>	96
4.5.2	<i>Valores Propuestos</i>	96
4.5.3	<i>Políticas propuestas</i>	97
4.5.4	<i>Misión Propuesta.....</i>	99
4.5.5	<i>Visión Propuesta.....</i>	99
4.5.6	<i>Objetivos Propuestos.....</i>	100
4.5.6.1	<i>Objetivo General</i>	100
4.5.6.2	<i>Objetivos Específicos.....</i>	100
4.5.7	<i>Idea de Proyecto asociada a un plan estratégico empresarial</i>	100
4.5.7.1	<i>Alcance</i>	100
4.5.8	<i>Objetivos.....</i>	101
4.5.8.1	<i>Objetivo General</i>	101
4.5.8.2	<i>Objetivos Específicos.....</i>	101

<i>4.5.8.3</i>	<i>Introducción</i>	<i>101</i>
4.5.9	Justificación	102
4.5.10	Beneficios del proyecto	103
<i>4.5.10.1</i>	<i>Delimitación Geográfica</i>	<i>103</i>
	CONCLUSIONES	104
	RECOMENDACIONES	105
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-3:	Ambiente Laboral	46
Tabla 2-3:	Pertenencia Laboral	47
Tabla 3-3:	Capacitación.....	48
Tabla 4-3:	Servicio al cliente.....	49
Tabla 5-3:	Estrategias de mejora	50
Tabla 6-3:	Trabajo en equipo	51
Tabla 7-3:	Misión y Visión.....	52
Tabla 8-3:	Mano de obra	53
Tabla 9-3:	Proceso Productivo	54
Tabla 10-3:	Maquinaria	55
Tabla 11-3:	Satisfacción del cliente	56
Tabla 12-3:	Proveedores.....	57
Tabla 1-4:	Lista de Implicados	66
Tabla 2-4:	Análisis externo Macro Entorno	68
Tabla 3-4:	Análisis del Micro Entorno	71
Tabla 4-4:	Matriz de Prioridades	73
Tabla 5-4:	Perfil Estratégico.....	74
Tabla 6-4:	Matriz de capacidad de respuesta externa.....	74
Tabla 7-4:	Identificación de factores claves del entorno interno.....	78
Tabla 8-4:	Matriz de Prioridades del análisis interno.....	79
Tabla 9-4:	Perfil Estratégico.....	80
Tabla 10-4:	Matriz de capacidad de respuesta interna	81
Tabla 11-4:	Listado de factores determinantes.....	82
Tabla 12-4:	Análisis del Comportamiento.....	82
Tabla 13-4:	Determinación del Límite Crítico	83
Tabla 14-4:	Relación de la matriz FODA.....	88
Tabla 15-4:	Matriz para la el diseño de las estrategias.....	91
Tabla 16-4:	Matriz del procedimiento de calificación para la evaluación de las estrategias... 94	
Tabla 17-4:	Diseño de la Misión	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-4:	Ubicación de la Fundación Familia Salesiana Salinas	60
Figura 2-4:	Bombones	62
Figura 3-4:	Tabletas	62
Figura 4-4:	Grageas	62
Figura 5-4:	Chocolate a la taza	63
Figura 6-4:	Chocolate de repostería.....	63
Figura 7-4:	Crema de Chocolate.....	63
Figura 8-4:	Turrones	63
Figura 9-4:	Mermeladas.....	64
Figura 10-4:	Bombones a granel.....	64
Figura 11-4:	Té	64
Figura 12-4:	Infusiones.....	65
Figura 13-4:	Aceites Esenciales.....	65
Figura 14-4:	Pomadas	65
Figura 15-4:	Shampoo	65
Figura 16-4:	Jabones.....	66
Figura 17-4:	Galletas de Soya.....	66

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-2:	Estructura del diagnóstico estratégico.	18
Gráfico 2-2:	Factores del entorno general o macro entorno.	19
Gráfico 3-2:	Factores del entorno competitivo o micro entorno.	22
Gráfico 4-2:	Matriz FODA.	31
Gráfico 5-2:	Proceso de la formulación estratégica.	33
Gráfico 1-3:	Ambiente Laboral	46
Gráfico 2-3:	Pertenencia Laboral	47
Gráfico 3-3:	Capacitación	48
Gráfico 4-3:	Servicio al cliente.	49
Gráfico 5-3:	Estrategias de mejora	50
Gráfico 6-3:	Trabajo en equipo	51
Gráfico 7-3:	Misión y Visión	52
Gráfico 8-3:	Mano de obra	53
Gráfico 9-3:	Proceso Productivo	54
Gráfico 10-3:	Maquinaria	55
Gráfico 11-3:	Satisfacción del cliente	56
Gráfico 12-3:	Proveedores	57

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Formato de encuesta dirigida a los trabajadores de la fundación

Anexo B: Formato de entrevista dirigida al coordinador de la fundación

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo elaborar un “Plan estratégico para la Fundación Familia Salesiana Salinas, Provincia Bolívar Período 2019-2023”, el cual permitirá a la empresa mejorar el desarrollo organizacional y aumentar su rentabilidad. Para llevar a cabo el desarrollo de este trabajo se recolectó información de la empresa, además se utilizó diferentes instrumentos de investigación tales como la encuesta que se aplicó a los trabajadores de la empresa y la entrevista que fue dirigida al coordinador de las empresas colectivas de la Fundación, cuyos resultados ayudaron a realizar la matriz FODA la cual permitió determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Como resultado de la investigación se determinó que la Fundación Familia Salesiana Salinas carece de un plan estratégico, afectando de esta manera la optimización de los recursos y la ejecución de una adecuada gestión administrativa. Con todos los resultados obtenidos se procedió a diseñar el plan estratégico que es una herramienta útil para el diseño de un futuro con éxito para la empresa, en el cual se detallan estrategias generales y funcionales entre otros aspectos que ayudan a la institución a ser más eficiente y tener ventajas para mantenerse competitiva en el mercado. Por lo tanto, se recomienda a los directivos y trabajadores de la empresa, consideren la ejecución del plan estratégico propuesto que les permitirá tomar decisiones para la mejora continua de la empresa.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS > <ESTRATEGIAS> <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA> <GESTIÓN> <MATRIZ FODA> <DESARROLLO EMPRESARIAL><SALINAS(PARROQUIA)>



ABSTRACT

The present degree work has as aim to elaborate a “Strategic Plan for the Salesianas Salinas Family Foundation, Bolivar Province, 2019-2023 period”, which will allow the company to improve the organizational development and to increase its profitability. To carry out the development of this work, company information was collected, in addition different research instruments were used such as the survey that was applied to the workers of the company and the interview that was addressed to the institution's business coordinator, whose results helped to realize the FODA matrix, which allowed to determine the strengths, opportunities, weaknesses and threats. As a result of the investigation it was determined that the Salesiana Salinas Family Foundation lacks a strategic plan, thus affecting the optimization of resources and the execution of adequate administrative management. With all the results obtained, we proceeded to design the strategic plan that is a useful tool for the design of a successful future for the company, in which general and functional strategies are detailed among other aspects that help the institution to be more efficient and have advantages to remain competitive in the market. Therefore, it is recommended to the managers and workers of the company, consider the execution of the proposed strategic plan that will allow them to make decisions for the continuous improvement of the company.

Key words: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <STRATEGIES> <STRATEGIC PLANNING> <GESTION> <FODA MATRIX> <BUSINESS DEVELOPMENT> <SALINAS (PARISH)>



INTRODUCCIÓN

El plan estratégico empresarial es una herramienta muy necesaria para todas las empresas en general, porque ayuda a diseñar estrategias de mejora para posteriormente alcanzar las metas deseadas por la empresa.

Lo que ofrece el plan estratégico es el diseño del futuro de la empresa, aunque este sea imprevisto, a través de la construcción de acciones necesarias para alcanzar su visión.

Si en la organización existe un plan estratégico bien diseñado, va a permitir tanto a los administrativos como a los trabajadores comprometerse para el desarrollo positivo de la empresa, permitiendo el crecimiento económico, profesional y personal que es el principal objetivo de toda institución.

El plan estratégico propuesto es de vital importancia porque da a conocer el direccionamiento que debe seguir la Fundación Familia Salesiana Salinas el cual se debe informar a toda la institución para que genere sinergia en todo el personal para el cumplimiento de sus objetivos.

Lo que se desea es mantener las fortalezas y aprovechar cada una de las oportunidades que permiten engrandecer la empresa y ser reconocida en el mercado afrontando las amenazas que afectan negativamente al progreso de la misma, y finalmente mejorando sus debilidades.

Por esta razón es importante proponer el desarrollo de un plan estratégico para la Fundación Familia Salesiana Salinas que permita mejorar la gestión empresarial, que los trabajadores tengan un enfoque de mejora continua ya que el capital humano es la parte esencial de una empresa ya sea para su desarrollo o para su decadencia.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

La Fundación Familia Salesiana Salinas se fundó en 1995, con el fin de apoyar como grupo de seglares comprometidos a la Misión Salesiana. Fruto de este primer grupo de seglares, se legaliza como Fundación el 1 de Febrero del 2002, actualmente está ubicada en la vía al Calvario y Samilagua, en la parroquia de Salinas, Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar, cuenta con 58 trabajadores y es propietaria de las siguientes empresas colectivas: Confites El Salientito; Aceites Esenciales y plantas deshidratadas; varios talleres educativos; en coordinación con el Grupo Salinas se hace cargo de la Radio Comunitaria El Salinerito, del Centro de Relaciones Académicas (CRA), y del acompañamiento de la Sociedad Naturaleza Viva junto con FUNORSAL (Fundación de organizaciones campesinas de Salinas), la Junta Parroquial de la parroquia Salinas y José Beroutte, voluntario Australiano que con su conocimiento sobre el compost ayudo a realizar este proyecto y Padre Antonio Polo párroco de Salinas quien es el impulsor de todo el desarrollo de Salinas.

“En Ecuador existen aproximadamente 20 Fundaciones sin fines de lucro que se enfocan en ayudar a personas vulnerables como: niños, niñas, jóvenes, adultos mayores y animales, cuando hablamos de fundaciones lo primero que debemos entender es que su objetivo no es lucrarse pero esto no quiere decir que no puedan generar dinero o recursos, sino que los recursos y dinero que generan se deben reinvertir en la misma Fundación para seguir con el objetivo de su trabajo, existen varias vías por las cuales pueden financiar su trabajo algunas de estas son: aportaciones de ONG internacionales, donaciones de personas naturales o jurídicas o aportaciones de los mismos socios”. (ESPOL, 2019)

Para el caso de la Fundación Familia Salesiana Salinas las ONG internacionales que la apoyan son las siguientes:

Grupone Missionario: Es una fundación italiana que promueve ayuda para el área social, específicamente se encarga del fortalecimiento de infraestructura para comunidades del subtrópico y comunidades andinas de la Parroquia Salinas.

Cuerpo Paz: es una fundación estadounidense que se encarga de apoyar con proyectos sociales y proyectos de desarrollo sostenible.

Tobbini: es una fundación italiana que se encarga de dar capacitaciones y seguimiento a las personas con discapacidades.

Y la ONG nacional que ayuda a la Fundación Familia Salesiana es:

Salesianos del Ecuador: Es una institución que apoya a proyectos de ayuda social para niños, niñas, jóvenes y adultos mayores más vulnerables de la parroquia y sus comunidades.

La mala organización tanto de los directivos como de los trabajadores al momento de realizar sus actividades diarias, mala comunicación y falta de seguimiento a cada uno de los trabajadores por parte de las personas encargadas de coordinar este proceso hace que cada quien haga su trabajo como pueda, sin tener ninguna clase de responsabilidad y esto provoca que los productos que realizan no cuenten con todos los estándares de calidad, la mano de obra con la que cuenta la empresa en su totalidad no es calificada y hay exceso de trabajadores en el área productiva.

La realización del plan estratégico es muy esencial para la empresa ya que ofrece el diseño y la construcción de su futuro de esta manera se puede hacer un análisis interno que permite saber su origen, como esta en la actualidad y como ha llegado hasta aquí, de la misma forma se hará un análisis externo para determinar la relación entre la empresa y su entorno, como afecta la relación entre los agentes más cercanos como los proveedores, clientes y competidores.

En cuanto a lo anteriormente mencionado, la empresa tiene la oportunidad de establecer un plan estratégico como una herramienta gerencial que le permita la correcta toma de decisiones y pueda contribuir al desarrollo de sus actividades, para que su funcionamiento sea efectivo, el plan estratégico a desarrollarse servirá para 5 años.

Para evitar los problemas en la organización y mejorar su gestión empresarial actual, primeramente, se debe organizar las actividades a través de un Plan estratégico empresarial el cual ayudara a identificar sus fortalezas con el fin de aprovechar sus oportunidades y minimizar sus debilidades para afrontar sus amenazas.

1.1.1 Formulación del problema

¿De qué manera afecta al desarrollo organizacional de la empresa, la falta de un plan estratégico en la Fundación Familia Salesiana Salinas y como este ayudara a aumentar su rentabilidad?

1.1.2 Delimitación del Problema

El Plan estratégico se elaborará en la Fundación Familia Salesiana Salinas

1.1.1.1 Contenido

Campo: Economía Solidaria

Área: Planificación

Aspecto: Plan Estratégico

1.1.1.2 Delimitación espacial

Provincia: Bolívar

Cantón: Guaranda

Parroquia: Salinas

1.1.1.3 Delimitación Temporal

Período de investigación: Marzo- Julio 2019.

1.2 Justificación

En todas las empresas es necesario que exista un plan estratégico para cumplir con los objetivos y metas planteadas tanto a corto como a largo plazo con el principal enfoque que es el desarrollo empresarial. La presente investigación tiene como propósito realizar un plan estratégico para la Fundación Familia Salesiana Salinas, con el objetivo de mejorar su gestión administrativa y aumentar su rentabilidad.

La investigación trata de dar alternativas de solución a las dificultades tanto en el aspecto administrativo, de planificación y financiero, para lo cual es necesario realizar un análisis interno y externo de la organización con el fin de desarrollar una matriz FODA, que es una herramienta analítica la cual permite identificar las debilidades y fortalezas de la empresa a nivel interno y a nivel externo las oportunidades y amenazas, y la misma nos ayudara a plantear las estrategias necesarias para el crecimiento y desarrollo de la Fundación.

Es por esta razón que es necesario desarrollar un plan estratégico que permita a la organización mejorar su rentabilidad y lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos, en las diferentes empresas colectivas de las cuales está a cargo la Fundación Familia Salesiana Salinas.

El desarrollo del plan estratégico ayudará a que el director de la organización plasme una dirección a la cual la empresa debe llegar, a través del cumplimiento de los objetivos establecidos, de la misma manera el plan deberá ser transmitido a todos los trabajadores de la empresa para que sean partícipes del avance de la misma y su mejora continua.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

- ✓ Diseñar un plan estratégico para la Fundación Familia Salesiana Salinas, Provincia de Bolívar, período 2019- 2023, que le permita aumentar su rentabilidad.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico situacional de la Fundación Familia Salesiana Salinas mediante un análisis interno y externo, que permita mejorar el desempeño de la empresa.
- ✓ Desarrollar una propuesta de misión, visión, valores mediante las cuales los directivos y empleados de la empresa puedan direccionar estratégicamente a la empresa, para alcanzar sus objetivos y metas.
- ✓ Establecer las estrategias, políticas y planes para lograr la correcta gestión y crecimiento de la Fundación Familia Salesiana Salinas.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Para esta investigación se ha tomado en cuenta diferentes tesis guías con el mismo objeto de estudio a continuación se presenta lo más relevante de las mismas:

Tema: Plan Estratégico para la comercialización de artesanías en la asociación de desarrollo integral Simiatug SAMAI, Parroquia Simiatug, Provincia Bolívar.

Autor: Francis Nataly García Uvidia.

Año: 2018

Link:

<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/10041/1/22T0474.pdf?fbclid=IwAR0Zfli11-oXZ1w3GXVarFWqolgjveGxDr4JG9fIh3jIyj0IQ5JrU4mMmAo>

La investigación realizada muestra que el plan estratégico ayuda a mejorar la comercialización de artesanías elaboradas por las artesanas de la Asociación Simiatug SAMAI, también indica que hace falta implementar estrategias que permitan un mejor control del manejo de precios, distribución y comercialización de las artesanías, se concluyó que se debe implementar un Plan estratégico para que así los productos sean reconocidos en el mercado tanto nacional como internacional. (García, 2018)

Tema: Plan Estratégico para la empresa Agropecuarios el “Maizal” de la Ciudad del Tena, Provincia de Napo, para el periodo 2018-2022.

Autor: Gabriela Elizabeth Pazmiño Moreta.

Año: 2018

Link:

http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/9034/1/22T0463.pdf?fbclid=IwAR3DTkThKpTwCbrIUmY3zp-XJrrdlvyJGj84P1hS_g2LqEZoL7kB1iLO56U

Nos indica que la implementación de un plan estratégico ayuda aumentar la rentabilidad de la empresa y a mejorar su administración de forma eficiente y eficaz, es una herramienta que facilita a la empresa conocer su situación actual y establecer diferentes estrategias que permitan tomar buenas decisiones al Gerente, logrando todos los objetivos y metas y siendo mas competitiva en el mercado, brindando siempre productos de buena calidad para mantener al cliente conforme y contento. (Pazmiño, 2018)

Tema: Propuesta de un Plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, Parroquia Rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur-este del Cantón Quito periodo 2018-2022.

Autor: Gloria Estefani Amboya Lema y Melisa Valeria Muñoz Salazar.

Año: 2018

Link:

http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16679/1/T-UCE-0005-CEC-078.pdf?fbclid=IwAR3In_J2-R94Fi8a6o3H2QFoMKh7xdDgZTyL7asgZKkTP120KO2KLHOcas

En esta investigación se demostro que un plan estratégico es de vital importancia dentro de una empresa ya que ayuda a mejorar la gestión administrativa, y establecer su direccionamiento, para lograr un crecimiento comercial y financiero significativo, para lograr esto se plantea un análisis de la situación de la empresa, se plantea tácticas y acciones operativas que se deben realizar y finalmente se aplica indicadores para controlar el cumplimiento del plan estratégico. (Amboya & Muñoz, 2018)

2.1.1 Antecedentes Históricos

La Fundación Familia Salesiana Salinas se fundó en 1995, con el fin de apoyar, como grupo de seglares comprometidos, a la Misión Salesiana. Fruto de este primer grupo de seglares, en el año 2002 se legaliza como Fundación y el Ministerio de Bienestar Social le concede la personería jurídica mediante acuerdo Ministerial N°0486 el 1 de febrero de 2002. Siguiendo la regla salinera del camino a la autogestión, la Fundación ha creado varias fuentes de trabajo para sostener sus actividades sociales.

Es propietaria de las siguientes empresas colectivas: Confites El Salientito la cual se encarga de producir chocolates, mermeladas y turrones; Aceites Esenciales y plantas deshidratadas esta empresa se encarga del desarrollo de aceites esenciales de diferentes plantas y esencias, infusiones, té, shampoo, acondicionador, jabones, cremas, fragancias, pomadas, aromatizantes, ambientadores, sazónadores ; varios talleres educativos como las colonias vacacionales la cual trata de que los niños y jóvenes durante sus vacaciones sean partícipes de diferentes cursos como: cerámica, dibujo y pintura ,música, baile, manualidades, etc. Otro de los talleres educativos de los cuales se encarga la Fundación es el catecismo para la formación católica de los niños y jóvenes entre 6 a 14 años, también ayuda con talleres a los niños con discapacidades de las comunidades de Salinas. En coordinación con el Grupo Salinas, se hace cargo de la Radio Comunitaria El Salientito, del Centro de Relaciones Académicas (CRA), y del acompañamiento de la Sociedad Naturaleza Viva (elaboración de compost CMC) con Funeral (Fundación de organizaciones campesinas de Salinas), Junta Parroquial que se encarga junto con la Fundación de la parte económica para el desarrollo de este proyecto , José Verter voluntario quien es un voluntario Australiano que con su conocimiento sobre el compost ayudo a realizar este proyecto y Padre Antonio Polo párroco de Salinas quien es el impulsor de todo el desarrollo de Salinas.

Los objetivos de la FFSS giran en torno al apoyo a niños, jóvenes, mujeres, adultos, adultos mayores y personas con discapacidad, sobre todo los más pobres, en los campos de la evangelización, educación y salud, fomentar el asociamiento juvenil para favorecer la socialización, impulsar la creación de actividades de autofinanciamiento para introducir a los jóvenes en el mundo laboral con responsabilidad, coordinar actividades con las demás organizaciones de Salinas con las cuales comparte principios y fines, para todas las comunidades. La pastoral de la Fundación Familia Salesiana Salinas se dirige a varios ámbitos:

Pastoral de Evangelización: visitas a las comunidades; encuentros y cursos para Animadores y Catequistas; programas radiales de evangelización; misiones; convivencias y retiros; voluntariado salesiano e internacional, preparación a sacramentos, fomento a las vocaciones (camino al Diaconado permanente). Pastoral Educativa: con el apoyo de la Inspectoría Salesiana y autogestión: Residencia Juvenil para jóvenes de distintos grupos étnicos y la Casa Juvenil para acoger a jóvenes que buscan apoyo moral y espiritual; apoyo a programas sociales y educativos del Estado como el Centro de Día del Buen Vivir para personas Adultas Mayores. Pastoral de la Salud: Grupo Cáritas; atención a niños y niñas con discapacidad, empoderamiento femenino.

Pastoral Social: Animación de las organizaciones comunitarias; diseño, seguimiento y evaluación de proyectos (sobre todo de carácter ecológico). (Vásquez, 2019)

2.2 Fundamentación Teórica

2.2.1 Planeación

La planeación es intentar realizar algo planificando un futuro, cuando planificamos el futuro tenemos que realizar una serie de acciones que permitirán el cumplimiento del futuro deseado, a través de la planeación se realizan directrices, se plantean estrategias, se seleccionan alternativas de solución para la mejora continua de la empresa, la planeación consiste en un proceso administrativo, la planeación sirve para alcanzar las metas y objetivos de la empresa, para su desarrollo y crecimiento. (Godínez & Hernández, 2015)

2.2.1.1 Importancia de planeación

La planeación es importante dentro de cualquier organización ya que esta reduce la incertidumbre y minimiza el riesgo de la ocurrencia de algo, ninguna empresa por más grande que sea está exenta de que algo malo ocurra, ya sea un desastre natural, cambio es la política del país, cambios económicos y diversos cambios que pueden ocurrir dentro y fuera del entorno del que se rodea. A través del proceso de planeación la empresa está preparada para cualquier cambio que venga y ya sabe cómo actuar para que dichos cambios no afecten ningún proceso de desarrollo de la misma. (Dominicano, 2015)

2.2.1.2 Características de planeación

- Es un proceso permanente y continuo
- Se orienta siempre hacia un futuro
- El fin de la planeación es la racionalidad en la toma de decisiones.
- Se enfoca en seleccionar las acciones que permitan la mejora continua entre diversas alternativas
- Proceso sistemático.
- Se de manera continua o repetitiva.
- Es una estrategia de ciclos.
- Es una función que se genera de forma administrativa y que interactúa con las demás.
- Es una herramienta de coordinación e integración.
- Utiliza técnicas de cambio, mejora e innovación. (Vogel, 2018)

2.2.1.3 *Ventajas de planeación*

- Ayuda a la administración de la empresa a estar orientados hacia un futuro, el cual es incierto, si los administrativos solo están preocupados del presente seguramente la empresa va a fracasar en un futuro.
- Planear quiere decir que no solo el personal administrativo tiene que estar pendiente del desarrollo de la empresa sino también sus colaboradores, la planeación hace que las personas recuerden constantemente los objetivos que tienen que cumplir para llegar a las metas propuestas.
- La toma de decisiones serán las correctas porque se las harán en coordinación con el equipo de trabajo. (Hernández, 2014)

2.2.1.4 *Desventajas de planeación*

- El personal de la empresa no cuenta con la información completa, la misma que permite realizar un proceso de adecuado al comportamiento continuo pero carente en una seguridad en las acciones que se deben de tomar para el correcto desarrollo de la empresa.
- El factor externo que influye en el proceso de planeación debe ser flexible y no tener una estructura rígida al cambio, que permita el cambio en el entorno de la empresa.
- El tiempo que los administrativos se tomen para confirmar y verificar que todos los planes realizados para el desarrollo de la empresa es un tiempo determinado. (Hernández, 2014)

2.2.1.5 *Principios de la planeación*

Principio de flexibilidad

Se refiere a que un sistema dentro de la compañía debe estar preparado de para cualquier cambio basado en sus necesidades, en las operaciones y en la gerencia. Este principio es de gran importancia ya que permite que los planes se adapten a las eventualidades del futuro.

Sin embargo, existe un riesgo con la flexibilidad ya que los cambios pueden influenciar en una decisión que ya se haya tomado antes, por esta razón los encargados deben tomar en cuenta los costos de realizar estos cambios contra los beneficios provistos por la flexibilidad.

Principio de universalidad

En este proceso se deben tomar en cuenta algunas variables como: tiempo, personal, presupuesto, materia prima, mano de obra, etc. Para que al momento de realizar el plan todos estos elementos se puedan unificar, de esta manera cuando termine la realización del plan la empresa pueda poner en marcha de manera inmediata.

Principio de racionalidad

La racionalidad es el proceso de entender un problema, analizar las causas del porque se dio el mismo y cuáles son las alternativas de solución y su implementación. Todas las decisiones se deben basar en la razón y la lógica dejando a un lado las emociones y valores.

Principio de precisión

La precisión es la parte más importante de la planeación es otras palabras es el alma de la planeación esto hace que el plan sea exacto, definitivo, y apropiado en su contenido y magnitud, es necesario saber que cualquier error que haya en el proceso de planeación afecta a otras funciones de la administración, por eso es de vital importancia desarrollar planes que ayuden a la empresa a su constante desarrollo esto no es posible a corto plazo sino a mediano y largo plazo.

Principio de la unidad

Este principio se refiere a que todo el personal de la empresa debe estar encaminado con un mismo objetivo para alcanzar las metas establecidas, dentro de una organización debe haber solo un plan para cada función estos planes deben estar relacionados para que al final exista un plan general para toda la empresa.

Principio de factibilidad

La planeación debe ser real para que se pueda ejecutar con los recursos existentes en la empresa, la planeación debe ser realista para que se pueda cumplir, no se pueden realizar planes que no se puedan cumplir.

Principio de compromiso

Todos los planes constan de un compromiso de recursos y de tiempo, si se quiere que el plan tenga éxito entonces los recursos deben ser comprometidos durante un periodo de tiempo establecido. (Robles, 2016)

2.2.2 Estrategia

La estrategia se conoce como el conjunto de reglas o normas de comportamiento de forma observable, a ejecutar por las personas involucradas con el objetivo planteado por parte de la organización o empresa, está relacionada directamente con los objetivos que proyecta conseguir, a través de habilidades, tácticas o destrezas obtenerlos con el éxito esperado. (Matilla K. , 2018)

2.2.2.1 Importancia de estrategia

Elaborar una buena estrategia ayuda a la empresa a tener éxito, para lograr esto se debe tener objetivos claros que persiga la empresa y a largo plazo, conocer el entorno de la empresa, la demanda y los competidores, valorar los recursos de la empresa tanto económicos como humanos recordemos que la mano de obra es parte esencial para que esta funcione de forma adecuada.

2.2.2.2 Tipos de estrategias

Corporativa: Establece metas generales relacionadas a lo financiero, una de las principales decisiones de este tipo de estrategia es la gestión de la cartera de negocio.

Competitiva: Busca alcanzar un entorno favorable del negocio en el mercado con respecto a todos sus competidores.

Funcional: En este ámbito se definen como se deben hacer las cosas, como utilizar y aplicar los recursos de la empresa. (Lajara, 2018)

2.2.3 Plan estratégico

Según Sainz de Vicuña (2016). El Plan estratégico es, no cabe duda, uno de esos términos “mágicos” de los que los directivos echan mano casi constantemente, aunque no siempre correctamente.

El Plan estratégico de una empresa, se refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge decisiones estratégicas corporativas que hayan sido adoptadas, es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección, en referencia a lo que hará en los próximos años; horizonte más habitual del plan estratégico, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

La elaboración de un Plan Estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa. La decisión de elaborar uno es el primero y principal aspecto que demuestra que nuestra organización posee ese deseo de planificar, de crecer (Sainz, 2016). Hay que ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito.

2.2.4 Definición del plan estratégico

En su forma más simple un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible (Corrales, 2014). El plan estratégico, se constituye de las actividades que se deberán realizar, con la finalidad de afrontar toda circunstancia que se presente en el funcionamiento de una empresa

2.2.5 Beneficios de la utilización de un plan estratégico

De acuerdo con Martínez (2017) el plan estratégico aporta los siguientes beneficios:

- Mejora la coordinación de las actividades.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y la preparación de la empresa para el cambio.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.

El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades. Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

2.2.6 Planificación estratégica

Según Gutierrez (2016)

La planificación consiente a las empresas advertir en la edificación de su conveniente futuro, impidiendo quedar a merced de los cambios del mercado. Al hablar de planificación estratégica, no se comprende como una suma extendida de procedimientos estratégicos, sino como un proceso que extirpa con la diligencia de un método para lograr el plan estratégico y a partir de aquí, con un modo de orientación que admite a la sociedad conservar su enfoque competitivo dentro de un ambiente en imborrable y rápido cambio.

Un proceso de planificación estratégica es algo con lo cual todos los empresarios están familiarizados, conscientemente o no. Se toma como punto de referencia para ir desde donde su ubicación, hasta dónde quieren ir. La planificación estratégica sirve como mapa, un itinerario para ayudar a que la organización descubra como llegar hasta donde necesita y logre el cumplimiento de sus metas trazadas.

2.2.7 Beneficios de la planificación estratégica

La planificación estratégica aporta grandes beneficios, para que el funcionamiento de una organización, sea eficiente y productiva, de tal manera que Gutierrez (2016) expresa en los siguientes beneficios:

- **Adaptación proactiva al cambio:** Actualmente el cambio es producido de forma inmediata y tiene más extendida, lo cual podría influir a varias organizaciones y la puesta de riesgos acerca de supervivencia a largo y corto plazo.
- **Creación de equipos de trabajo altamente eficientes:** Consiste en la enseñanza a los equipos ejecutivos a funcionar como un equipo altamente eficaz al participar en la construcción y el apoyo del plan estratégico. Permite que maximice la actuación individual y la grupal, lo que potencia, a su vez, su efectividad y su responsabilidad.

- **Perfeccionamiento del proceso de toma de decisiones:** Consiste en reunir a la organización en beneficio organizacional, para el cumplimiento de los objetivos, en base a decisiones eficientes y oportunas.
- **Mejor uso del tiempo y los recursos:** De acuerdo a las limitaciones que toda organización tiene, en cuanto a recursos humanos y financieros, la planificación ayuda a la disposición adecuada de tales recursos.
- **Creación de un marco para la comunicación interna:** De acuerdo a esta canalización comunicativa, se logran importantes consensos para el adecuado funcionamiento de la empresa, promoviendo un marco de retroalimentación informativa.

Resumiendo, la interpretación del autor antes citado, los beneficios de una adecuada planificación estratégica, ayuda a la pro actividad que a menudo cambia, de acuerdo a las exigencias de determinados clientes, por cuanto toda estrategia debe ser planificada en grupos de trabajo para facilitar la toma de decisiones, definiendo los procesos sistemáticos a fin de traducir la visión y misión empresarial.

2.2.8 Objetivos de la planificación estratégica

De acuerdo con Matilla (2016) la planificación estratégica, es la determinación del cómo y porque se llevan a cabo estas acciones dentro de una organización, para lo cual establece que instaura los siguientes objetivos:

- Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.
- Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.
- Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
- Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

2.2.9 Elementos de la planificación estratégica

Según Matilla (2016) establece los siguientes elementos:

- **Visión:** Percepción de una idea cuyo fin es proponer hacia donde se dirige la empresa en el largo plazo.

- **Misión:** Es hacer que la visión se convierta en realidad es el propósito de la organización, la razón de ser de la empresa.
- **Formulación de objetivos organizacionales:** La formulación de objetivos sirve de guía hacia el logro de la misión y como base para los objetivos que deben cumplir las gerencias de los departamentos o unidades de la organización.
- **Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa:** Implica el análisis de los recursos y el desempeño con que cuenta la empresa que sirven como propulsor de la organización y que fuerzas restrictivas impiden el logro de los objetivos de la compañía.

2.2.10 Diagnóstico estratégico

En el Diagnóstico Estratégico se sustentan de todas las especulaciones que se forman en torno a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que brotan dentro y fuera de la organización. Conseguir la identificación de estos factores y realizar planes preventivos para revolverse y disminuir los efectos negativos o usarlos para esparcir sus efectos, es el propósito (Gómez, 2015). Es la etapa en la que se realiza el análisis de la situación de una determinada organización, en tiempo real, este aspecto forma parte de los lineamientos de las formulaciones estratégicas y se vincula con la función directiva. Para el efecto este diagnóstico se realiza en base a dos perspectivas o maneras de analizar la situación organizacional, (análisis externo o del entorno, y análisis interno).

De acuerdo con Milla (2015) expone “El diagnóstico estratégico, permite la identificación de que oportunidades y amenazas tiene una empresa, a través del diagnóstico externo de igual manera de las fortalezas y debilidades a través del análisis interno, y así poder conformar toda adversidad de mercado”, por consiguiente que la organización o empresa, debe seguir un procedimiento que está estructurado en dos aspectos, los mismos que se pueden identificar en la siguiente figura:

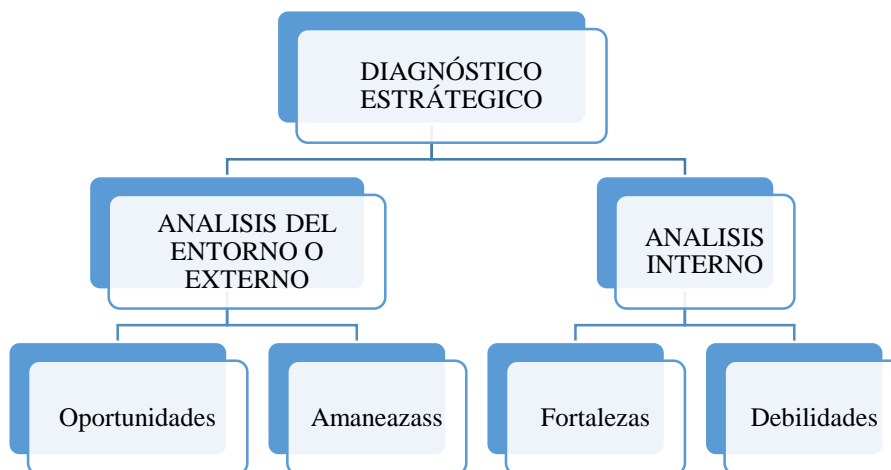


Gráfico 1-2: Estructura del diagnóstico estratégico.

Fuente: (Milla, 2015)

2.2.11 Análisis externo

Permite la identificación de factores o aspectos, que facilitan la estimación de las posibles oportunidades y amenazas, que tiene una empresa con respecto a la competencia, al respecto Caldas (2017) menciona “Son todas las actividades que permiten recopilar datos, se refieren a los factores que afectan a las empresas, es poco posible que puedan influir en las PYMES”. Como se pudo mencionar antes y de acuerdo con el autor, el análisis externo, también llamado análisis del entorno, es utilizado para identificar los riesgos que podría tener una empresa, dentro de un mercado muy competitivo.

2.2.11.1 Análisis del entorno general o macro entorno

Se refiere al estudio de todos los aspectos que puedan interferir de forma negativa y obstrúyete, en las actividades económicas y productivas de una empresa, las mismas que pueden llegar a deteriorar la funcionalidad organizacional. Los principales factores se pueden evidenciar en la siguiente figura:

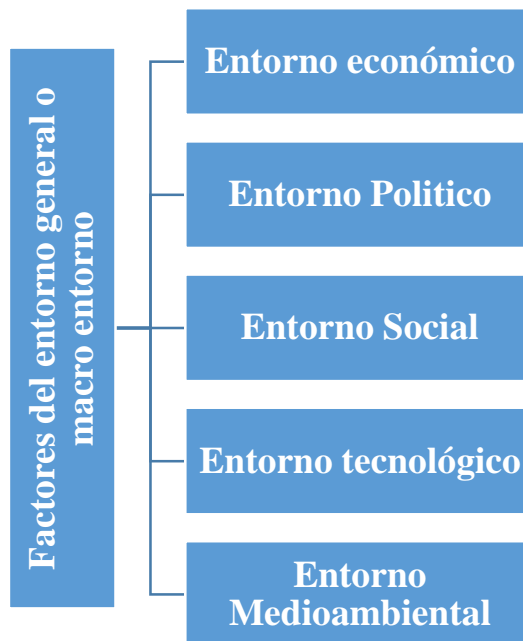


Gráfico 2-2: Factores del entorno general o macro entorno.

Fuente: (Caldas, 2017)

2.2.11.2 Entorno económico

Existen varios aspectos que refieren al entorno económico, y varios factores que pueden ser explicados, teniendo en consideración que necesitan de un análisis sistemático, que permita la generación de instrumentos explicativos y otros modelos que faciliten la comprensión de la situación financiera de forma real (Lara, 2016). Resalta gran importancia, el conocer la forma de interpretar las oportunidades que pueden tener una organización al igual que sus amenazas, que pueden influir en un posible fracaso.

Dentro de un mismo contexto Fuentes (2017) manifiesta, que, para realizar un adecuado análisis del entorno económico en una empresa, es importante considerar los siguientes factores que influyen en los datos resultantes de forma significativa:

- Ocupación laboral/desempleo
- Entradas económicas
- Inflación
- Intereses
- Valores tributarios
- Valor de permutación de dinero
- Porcentajes ahorrativos
- Índices de confiabilidad del potencial cliente

2.2.11.3 Entorno político

Al referirse al entorno político de una organización, es hacer referencia al compendio institucional que se encuentra en la sociedad que presta sus servicios en una empresa. Específicamente se refiere a la funcionalidad y viabilidad de las instituciones empresariales, tratándose de un factor lejano a la misma, lo cual resulta poco difícil efectuar su control (Fernández, 2017). El entorno político facilita la justificación de la existencia empresarial, concibiendo la acción de dirigir dentro de un sentido proponente de políticas que establezcan la funcionalidad organizacional.

De acuerdo con Acerto (2014), el entorno político corresponde a las siguientes variables:

- **Estabilidad política:** Resulta muy trascendental para la economía de una organización, la misma que demuestra debilidades administrativas, con deficiencia en la creación de políticas y sin capacidad de afrontar ciertas limitaciones, de inversión tanto nacional como extranjera.
- **Organización institucional:** Este aspecto influye de forma negativa en la capacidad que poseen las organizaciones en intervenir en el entorno político, en las compañías que disponen de autonomía, tienen mayor acceso a los actores del entorno político.
- **Contexto internacional:** Las empresas pueden tener afecciones de acuerdo a la legislación de un país, en las áreas comerciales, políticas y sociales, al crearse sindicatos supranacionales que impactan a la funcionalidad de la organización.
- **Legislación empresarial:** Se refiere a la creación de nuevas normativas legislativas-jurídicas, que consiguen la regulación del ejercicio de las organizaciones empresariales.

2.2.11.4 Entorno social

Se refiere a las responsabilidades que la empresa adquiere con la sociedad, en las que se comprometen de forma voluntaria al cumplimiento de varias actividades que sean de beneficio social, de acuerdo los estatutos económicos, comerciales, laborales, asistenciales o de cualquier otra naturaleza, basándose en la realidad social que vive la población a la que en su entorno se encuentra, según las condiciones de vida (Montañés, 2016).

2.2.11.5 Entorno social

Esto hace referencia a las condiciones de vida y laboral de una empresa, determinados análisis que una empresa haya realizado, para determinar su situación en medio de la comunidad a la que pertenece (Montañés, 2016).

Básicamente se refiere a la comunión que existe entre empresa, y colaboradores, de manera que se necesita facilitar de forma integral, todos los instrumentos necesarios para efectuar una adecuada comunicación, compartiendo el conocimiento y demás actividades propias del diario laboral.

2.2.11.6 Entorno tecnológico

Hace referencia al conocimiento total que la empresa sostiene en la manera de resolver sus actividades, la forma productiva, de diseño, distribución y expendio de sus bienes, productos y servicios, los elementos tecnológicos son instrumentos que en casos pueden llevar al éxito o al fracaso de la empresa, dependiendo de la utilidad que le den a ciertas herramientas (Cedeño, 2016). Al hablar del entorno tecnológico, es referirse a todo nuevo implemento realizado en la empresa para facilitar los procesos de producción y comercialización, de cada producto elaborado.

2.2.11.7 Entorno medioambiental

Se refiere al cuidado medioambiental que la empresa tiene, la responsabilidad con el medio ambiente y el cumplimiento de las leyes medioambientales que ayudan a la sostenibilidad del planeta, para mejorar la vida de los seres humanos y los animales (Mendoza, 2016).

2.2.11.8 Análisis del entorno competitivo o micro entorno

En este aspecto, se definen las condiciones que facilitan el funcionamiento y evolución de las organizaciones empresariales, limitando de gran manera al momento de tomar disposiciones trascendentales. Las organizaciones podrían influir en el micro entorno, no obstante, la fuerza de su influencia viene de forma concreta de acuerdo al poder mercantil (Malrina, 2015). Según el autor en la siguiente figura se muestra, los principales aspectos del análisis micro. Interno o competitivo:



Gráfico 3-2: Factores del entorno competitivo o micro entorno.
Fuente: (Malrina, 2015)

2.2.11.9 Clientes

Según Bastos (2016)

El cliente es una persona o empresa que adquiere un bien o servicio para uso propio o ajeno a cambio de un precio determinado por la empresa y aceptado socialmente, este constituye como elemento fundamental por y para el cual se crean productos en las empresas (p. 56).

Esta terminología puede ser utilizada para referirse a una persona, empresa u organización, que requiere de determinados servicios, de otras que las pueda satisfacer según las necesidades establecidas, todo cliente es aquel individuo que necesita la ayuda de sus necesidades, para lo cual requiere ya sea productos o servicios, que beneficien a la persona o empresa respectivamente.

El cliente es toda institución, empresa, o persona que por sus servicios retribuye de forma económica, según la satisfacción del servicio recibido, por lo tanto, todo cliente depende de su proveedor, para cubrir sus necesidades de diferente ámbito, ya sea este; alimentario, vestimenta, funcionalidad y operatividad organizacional etc.

Características: Las características de un cliente se pueden diferenciar de acuerdo a su lugar de procedencia, estabilidad social y financiera, a continuación, se indican las siguientes de acuerdo con (Agueda, 2015):

- **Son moderno y digitales:** La mayoría de clientes para optimizar su tiempo de adquisición en bienes o servicios, hacen usos de varias herramientas tecnológicas.
- **Son innovadores:** Siempre están buscando nuevas alternativas, que suplan sus necesidades mediante la oferta de servicios que se encuentren en moda dentro de un mercado muy competitivo.
- **Desean dejar marca:** Cada día se vuelven más ambiciosos, dejando en el pasado las antiguas exigencias, de manera que fomenta un cambio y dejan precedentes valiosos para determinadas empresas.
- **Cuentan con estilo y forma de ser única:** Siempre quieren diferenciarse de otros, inician nuevos hobbies y hábitos de consumo, de manera que su fidelidad es reflejada, buscando productos y servicios que vayan con su estilo y forma de ser.

2.2.11.10 Proveedores

Se hace referencia a una persona o empresas que ponen a disposición de la sociedad sus productos o servicios, fomentando al desarrollo económico de un determinado lugar. Al respecto Moscoso (2016) manifiesta “Un proveedor es una entidad pública o privada que abastece a otras empresas o a varios grupos sociales, de manera que efectúan sus actividades con la intención de articular sus productos, para concebir ingresos económicos”. Por consiguiente, que el proveedor es el punto de acceso a determinados productos, necesarios para cubrir varias necesidades sociales, empresariales o personales. Los proveedores pueden ser una persona o una empresa que facilita reservas y suministro a otra sociedad para que ésta pueda aprovecharlos en su diligencia mercantil.

Por otra parte, la percepción de proveedor tiene varias significaciones que dependen concisamente de las situaciones que vaya a ejecutar dicho provisor. De los cuales se evidencia los siguientes tipos:

- **Proveedor de bienes:** Son personas y empresas que abastecen a otros, de productos y artículos que se pueden visualizar.
- **Proveedor de servicios:** Este tipo de proveedores no abastecen con materiales, sino que ponen a disposición de la sociedad, los servicios que estos pueden prestar, para dar solución a determinadas necesidades.

- **Proveedor de recursos:** Son los que se encargan de satisfacer las necesidades económicas de una empresa o población, por ejemplo, las entidades bancarias.

2.2.11.11 *Competidores*

Son todas las instituciones o empresas que se dedican a producir y ponen a disposición un producto o servicio en común, de tal manera que se vuelve competencia por la forma de comercializar, dependiendo de las características que cada empresa dispone (Martillanes, 2015).

La competencia se enmarca en alcanzar la mayoría de clientes dentro de un mismo mercado, lo cual hace que las demás organizaciones, implementen planes de financiamiento en el mercado, tratando de fidelizar a sus clientes, para mantenerse en el mercado. Sin embargo, el autor describe los siguientes tipos de competidores:

- **Empresa líder.** Son organizaciones que cuentan con un 40% del contingente de mercado, la idea principal de estas organizaciones, es conservar esta consignación y seguir las estrategias de marketing que permitan defender sus recursos.
- **Retador.** Son empresas que se retan a sí mismo al logro de nuevas metas, poseen más del 25% de la asignación de mercado y su propósito es sobrepasar a otra empresa líder que se esté sobre ellos, en producción y ventas.
- **Seguidor:** Este tipo de empresas disponen del 5% de mercado, según la cuota asignada, su accionar está basado en la copia de determinados elementos y productos de una empresa líder en el mercado. Su idea no es falsificar, debido a que su producción tiene patente propia, la estrategia se fundamenta en los principios del Benchmarking, de manera que ellos copian e implementan las mejoras previas a lanzar el producto al mercado
- **Especialistas.** Son instituciones empresariales que poseen menos del 5% de la cuota de mercado, pero en más de un fragmento alcanzan hasta el 40%. Estas representan un conjunto minúsculo en contexto generalizado, pero en proporciones elementales pueden posicionarse como empresas líderes, el objetivo de estas empresas, se basa en las necesidades de la población y su evolución depende de las mismas.

2.2.11.12 Productos sustitutos

Se refiere a todo bien que está expuesto a competir con otros dentro de un mismo mercado, estableciendo que dos o más bienes se consideran sustitutos cuando tienen diferentes características pero cubren las mismas necesidades, de acuerdo a la constante evolución tecnológica estos productos o bienes se van instalando una posesión sobre otra, hasta lograr sacar a un determinado producto del mercado (Porter, 2016).

Se entiende como producto sustituto, a un bien que puede satisfacer las necesidades igual que otro, por tanto, es comprensible que un producto puede dar la misma utilidad, ciertamente contenga diferentes características de producción y comercialización, pero no pierden el objetivo principal por el cual fue creado, buscando que sean la primera opción de consumo, a pesar que haya otros con la misma finalidad y servicio.

Solis (2017) expresa “Los productos sustitutos están constituidas dentro de las cinco fuerzas de Porter, que corresponde al análisis de la competencia según el entorno de una organización”. De acuerdo con este autor, la existencia de este tipo de productos, son una amenaza para la empresa.

2.2.12 Análisis interno

Este tipo de análisis, sirve para identificar cuáles son las posibles fortalezas y debilidades de una empresa. De acuerdo a esto se pretende establecer las correspondientes alternativas como estrategias actuales, para alcanzar la posición deseada, dentro de un mercado muy competitivo.

De acuerdo con Ponce (2017), el análisis interno estudia varios factores influyentes en la funcionalidad de una empresa, con el propósito de evaluar los recursos que dispone una organización, de tal manera que permite identificar la situación actual de la misma. De igual manera facilita la identificación de las fortalezas y debilidades, de modo que prevenga el establecimiento de estrategias, a fin de confrontar toda realidad empresarial, A continuación, se detalla las partes de un análisis interno:

2.2.12.1 Dirección

Hace referencia a un acto de dirigir, por tanto que el encargado deberá llevar a la empresa a un sitio reconocido, a base de estrategias directivas y directrices establecidas, bajo políticas de administración organizativa, sin embargo Rocafuerte (2015), relata que es la dirección es la acción

de llevar a un grupo de personas o empresa, al éxito, tomando el camino correcto y adecuadas de ciones cuando estas sean necesarias.

2.2.12.2 Marketing y comercialización

A) Marketing: Es un compendio de actividades estratégicas, consistiendo en la creación, comunicación, entregas y cambios de ofertas que posean un valor para los clientes, sociedades y demás consumidores (Vicuña, 2018). El marketing, proviene de la palabra de mercadeo, constituyéndose una disciplina que se encarga del estudio de la conducta de un mercado y de sus clientes, por cuanto permite el análisis de la gestión de comercialización, a fin de incrementar los índices de ventas y fraternizar la fidelidad de los consumidores.

A.1) Estrategias de marketing: De acuerdo a una creciente demanda de consumidores al igual que la creciente competencia, es necesario que una empresa instaure sus debidas estrategias para mantenerse en el mercado y sus clientes se sientan satisfechos de acuerdo a sus requerimientos. Según Vicuña (2018) expresa que en la actualidad existen varias estrategias de marketing, de las cuales a continuación se presentan las más significativas, para alcanzar la satisfacción del cliente, dentro de un mercado muy competitivo:

- **Utilización de videos de corta duración:** En estos elementos se introduce la información más concreta e impactante para el cliente, induciendolo a la compra del producto que la empresa produzca y comercialice.
- **Interactuar con el cliente:** Consiste mantener charlas directas con el cliente, a fin de que este conozca el producto o servicio de forma personal, con la finalidad de satisfacer la necesidad de manera eficiente.
- **Video es directo:** Consiste en establecer charlas comunicativas, por video llamadas, video conferencias o el envío de videos, para que el cliente se informe sobre el producto o servicio que se le pretende vender, y satisfacer sus necesidades.

B) Comercialización: Se refiere a toda acción o actividad que es efectuada con la finalidad de dar a conocer los productos o servicios que una empresa pretende introducir en un determinado mercado. Turletti,(2018) “Específicamente comercializar se refiere a vender o enviar los productos o servicios al cliente, para lo cual se hace uso de varias alternativas como estrategias”, por lo tanto, el autor da a conocer las siguientes estrategias:

- **Estrategias de producto:** Son todas las acciones que se tomarán en relación al producto, pero antes hay que definir bien, que tipo de producto y a qué mercado se dirige.
- **Estrategias de precio:** Considerar los precios de la competencia, analizarlos y establecer otros de acuerdo a la cantidad invertida y productiva.
- **Estrategias de distribución:** Se refiere a las formas de accesos que da al cliente una empresa, debiendo ser estrechamente relacionadas con los consumidores, brindándoles toda facilidad de adquisición.
- **Estrategias comunicativas:** Estas estrategias permiten llegar con mayor impacto al cliente, de forma explícita y específica, demostrando al consumidor las alternativas y los beneficios que el producto o servicio le puede aportar según sus necesidades.

2.2.12.3 Gestión de calidad

Se define como gestión de calidad, al conjunto de actividades que una empresa efectúa, con el propósito de mantener su producto en el lugar más prestigioso, de acuerdo a su calidad productiva, de manera que esto involucra, varios estándares que se deben cumplir, normativas de control en cada proceso, a fin de que el producto llegue al consumidor, confiable y satisfactorio de acuerdo a sus necesidades (Arbós, 2016).

Alcances de la gestión de calidad

De acuerdo con Arbós (2016), la calidad involucra varios aspectos, incluyéndola acción organizativa y de planificación, además el control de cada proceso dentro de un sistema de gestión de la calidad entre otras actividades. De igual manera informa que la gestión involucra, la implementación de políticas que garanticen un producto o servicio.

Dentro de este contexto González (2017) manifiesta; “La gestión de la calidad no solo trata de alcanzar productos y servicios garantizados para el consumo del cliente, sino que va más allá, de un simple control, involucra responsabilidad con el usuario” (p. 134). Por consiguiente, establece que, dentro de la gestión de la calidad, influyen otros aspectos, que se refieren a la forma de administrar una empresa, bajo estatutos y reglamentos instaurados por los entes de regulación productiva y de comercialización de productos y servicios.

Además, Gonzales (2017), menciona que un producto o servicio debe cumplir con todas las normativas legales de un estado, en relación a tiempo de producción, calidad de materia prima e instrumentos utilizados para su producción, de manera que todo control de procesos, debe estar orientado a los siguientes componentes:

Planeamiento: Se traza todo el transcurso a alcanzar para adquirir los propósitos de calidad.

- Control: Inspección constante para descubrir posibles fracasos.
- Aseguramiento: se trata de realizar pruebas en el proceso y al producto, debiendo cumplir el objetivo planteado
- Mejoras: Se efectúa en los productos y en los procesos, ya sea para corregir falla o para realizar la mejora continua. Pero con el mismo propósito de alcanzar los resultados positivos.

De igual manera Gonzales (2017) da a conocer los siguientes elementos del sistema de gestión de calidad:

- **La estructura Organizacional:** Es la estructura conformada por elementos jerárquicos, que se encargan de la administración de la organización, Es necesaria para el logro de los correspondientes objetivos y metas trazadas durante un determinado tiempo.
- **Planificación:** Compendio de acciones orientadas, al cumplimiento de los objetivos, debiendo tener bien claro a donde se quiere llegar, cómo y por qué.
- **Recursos:** Es todo aquello necesario para alcanzar los objetivos de la organización; equipo, infraestructura, personas, dinero para invertir, materia, etc.
- **Procesos:** actividades requerida para obtener un producto o servicio
- **Procedimientos:** Es la manera de cumplir cada proceso mediante pasos establecidos, bien definidos, para obtener el producto o servicio, cada procedimiento debe ser documentado, el cual sirva como guía productiva.

2.2.12.4 Gestión de recursos humanos

Este aspecto se refiere a la selección, manejo y seguimiento del personal que será parte de una empresa, los cuales deben ser previamente analizados, mediante entrevistas de trabajo, afín de

conocer su perfil, definiendo las características para un determinado puesto de trabajo, según su experiencia laboral, conocimiento del área, y la relación con sus compañeros, y compromiso con el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Lacalle, 2016).

De acuerdo con lo expuesto por el autor antes citado, se logra comprender que la gestión de recursos humanos, es la acción de reclutar el personal adecuado e idóneo para que forme parte de la estructura organizacional de una empresa, de igual manera según Lacalle (2016) indica que para obtener el personal que garantice el compromiso con la organización se debe seguir los siguientes procesos:

- **Planificación de personal:** Identificar qué tipo de personal se requiere en la empresa, de acuerdo a las necesidades actuales y futuras.
- **Selección y reclutamiento:** Escoger el personal que cumpla con el perfil que se requiere
- **Formación y desarrollo de personal:** Capacitar al personal de acuerdo a las actividades que vayan a realizar.
- **Evaluación:** Pruebas sobre el conocimiento adquirido según el área a desempeñar.
- **Compensación:** Análisis de los aspectos retribuyentes y de otros elementos que motiven al cumplimiento de los objetivos.
- **Liderazgo:** Acción que conlleva responsabilidad, integrando al personal en el fin de la empresa, hasta llegar a las metas planteadas.
- **Consideración de los aspectos organizacionales:** Son reglas que influyen el rendimiento del personal seleccionado.
- **Consideración de los aspectos del Entorno:** Se refiere a la determinación del comportamiento del personal, mediante sindicatos y normativas legales

2.2.12.5 Gestión de recursos financieros y económicos

Al referirse al control o gestión de los recursos de una empresa, se centra específicamente el manejo de todos los fondos económicos de la misma, con la finalidad de incrementar los recursos patrimoniales, según el cumplimiento de los objetivos organizacionales, reconociendo el origen y la evolución que va teniendo la empresa, de acuerdo a la producción del producto o servicio que se oferte a un determinado mercado (Pessoa, 2016).

Cabe la importancia de considerar las problemáticas socio económicas según las leyes gubernamentales que establece un gobierno, en apoyo al funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas. Por lo tanto, el control económico debe ser responsable y disciplinado, garantizando la estabilidad financiera de las empresas, de lo contrario los recursos se

minimizarían y la empresa correría el riesgo de quebrar por completo, entonces cuán importante es el manejo adecuado del dinero y demás elementos financieros.

Según la investigación realizada por Díaz (2017) expone:

En la actualidad que se vive, en el consumismo y otros gastos organizacionales, toda empresa debe tener una buena administración de sus recursos económicos, refiriéndose netamente al control de los gastos por compra de bienes u otros servicios, de tal manera que facilite el establecimiento de parámetros o indicadores que midan los niveles de ingresos y egresos de dinero, afín de tener una estabilidad económica y sustentar todo movimiento económico de la empresa.

Es necesario mantener una buena administración de todos los recursos que posee una empresa, mediante registros de control de todos los movimientos financieros de las empresas, con el propósito de obtener información fiable, de forma eficiente y confiable, para tomar decisiones correctivas según el balance de sus ingresos y egresos ocurridos dentro de un tiempo de periodo contable. Según lo amerite la empresa y así lo disponga el ente regulador de los recursos financiero de una organización o empresa.

2.2.13 Matriz FODA

La matriz FODA, se considera como una herramienta de diagnóstico, la cual facilita la identificación de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas,

Al respecto Talacón (2016) manifiesta, “Se trata de un instrumento metodológico y estratégico, para realizar el análisis interno y externo de una empresa”, Esta herramienta tiene el objetivo de aportar con un diagnóstico amplio y específico sobre la situación y condición de la empresa, factores más influyentes, de acuerdo a esta mención en la siguiente figura se puede observar la estructura de la matriz FODA:



Gráfico 4-2: Matriz FODA.
Fuente: (Talacón, 2016)

Como se puede observar en la figura anterior, la matriz, consiste en cuatro factores fundamentales para realizar el respectivo diagnóstico de una determinada empresa, con el propósito de tomar las dediciones adecuadas dentro de un tiempo establecido, de acuerdo con Talacón (2016), a continuación, se detalla cada factor:

- **DEBILIDADES:** Son aspectos que juegan en sentido negativo de una empresa, por lo tanto, estos se deben corregir o eliminar a tiempo.
- **AMENAZAS:** Factores negativos para el funcionamiento de la empresa, siendo estos externos que puede ser un obstáculo para el logro de los objetivos organizacionales.
- **OPORTUNIDADES:** Elementos que son favorables para la empresa, los cuales pueden ser aprovechados al máximo haciendo uso de las respectivas fortalezas.

- **FORTALEZAS:** Constituyen un factor crítico, pero en sentido positivo para la organización, siendo estas las cualidades favorables para la aceptación de sus productos o servicios dentro de un competitivo mercado.

2.3 Formulación estratégica

Es la creación o diseño de una estrategia, a ser implementada en una empresa, para corregir o contrarrestar cualquier circunstancia negativa, que este atravesando la organización. Según Alvarez (2017) indica “Se refiere al diseño de una metodología o procedimiento que permita el alcance de la visión y misión de una organización o empresa, la estrategia es diseñada en relación a las condiciones de tiempo, tamaño y demás elementos que influyen en las actividades de la empresa.

Sarmientos (2017) expresa “La formulación estratégica es la fase previa a la de implementación estratégica, en la cual se procede a ejecutar o poner en marcha la estrategia seleccionada o formulada”, por consiguiente la formulación se comprende como una etapa de análisis de las necesidades identificadas, según la situación que enfrenta en un determinado mercado.

Según el autor antes citado señala que la formulación estratégica se efectúa en tres diferentes etapas, las mismas que a continuación se describen:

- **Diseño del sistema de objetivos:** Consiste en la definición de los objetivos que la organización pretende lograr dentro de un tiempo determinado.
- **Diagnóstico estratégico:** Se lleva a cabo el estudio del ambiente externo (análisis del entorno) e interna (análisis interno) de la organización o empresa.
- **Evaluación y selección de estrategias:** Consiste en identificar varias alternativas estratégicas, analizar y evaluar cada factor y finalmente la selección de la estrategia adecuada y conveniente.

De igual manera el autor Sarmientos indica que la formulación de la estrategia, requiere de un proceso determinado, que involucra otros elementos, los mismos que se pueden observar en la siguiente figura:

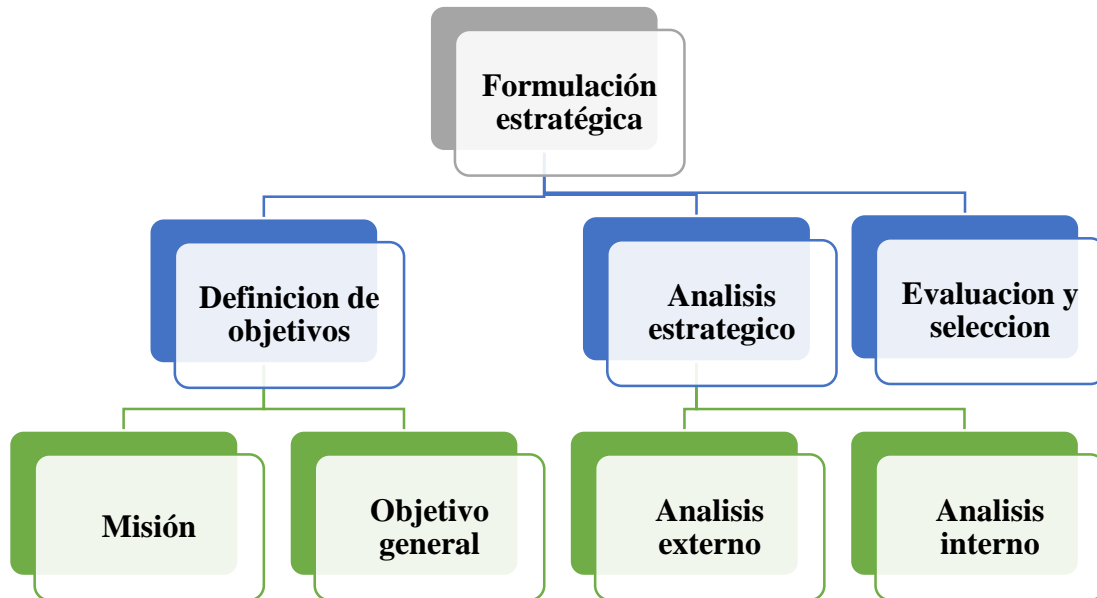


Gráfico 5-2: Proceso de la formulación estratégica.

Fuente: (Sarmientos, 2017)

2.3.1 Dirección estratégica

En esta fase se formular las correspondientes estrategias para la funcionalidad de la organización, con la que se busca adquirir un alto nivel participativo dentro de un mercado competitivo y mayor rendimiento. El desarrollo de esta fase es efectuado por los administradores de rango superior de una empresa (Bonilla, 2017). Esta etapa tiene mucha significancia, ay que en esta se determina el curso que va a seguir la empresa, asimismo se establecen criterios que ayuden a seguir dentro de un camino positivo, estableciendo los respectivos objetivos y la forma de trabajo organizacional.

De acuerdo con Bonilla el proceso de dirección estratégica, corresponde al cumplimiento de las siguientes actividades:

- Definir un concepto de negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir la organización.
- Transformar a la misión en objetivos específicos de resultado.
- Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado; debe ser lo suficientemente inteligente y global para posibilitar el logro de las metas.
- Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.
- Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos.

2.3.2 Ejecución de planes y proyectos

Esta fase se refiere a la puesta en marcha de un proyecto, previamente planificado, y analizado, con el propósito de alcanzar los objetivos de la empresa haciendo uso de todos los recursos que dispongan en ese momento, todo proyecto consta de un tiempo de creación, desarrollo, planificación, implementación y evaluación, por lo tanto se realiza su respectivo cronograma de actividades, con la finalidad de garantizar la ejecución efectiva de cada tarea, que interviene hasta dicha ejecución (Palacios, 2016).

La ejecución de los planes y proyectos corresponde específicamente, a la implementación de los mismos, en una empresa, de acuerdo a los recursos existentes. De igual manera el autor expone que para la ejecución se deben seguir sus correspondientes sub fases, los mismos que se explican a continuación:

- **ORGANIZAR**, los medios humanos y materiales del proyecto para poder asignar los recursos adecuados a cada tarea
- **CONTROLAR**, para asegurar la adecuada ejecución y el control del riesgo.
- **CONCLUIR**, para obtener la aceptación y hacer la entrega del producto o servicio.

2.3.3 Control estratégico

Esta fase consiste en establecer puntos referentes, reglamentos, métodos y materiales técnicos y tecnológicos que faciliten el control del avance, la eficiencia, eficacia y efectividad en el cumplimiento de objetivos estratégicos, al igual que permita una mejor comprensión de las empresas (Naranjo, 2016). De acuerdo con el autor, se logra entender que el control estratégico, es un sistema de monitoreo de todas las actividades que en el proyecto o plan corresponden, el mismo que se integra con todos los recursos existentes en una empresa.

El control estratégico, no puede estar aislado de la funcionalidad organizacional, por cuanto este aspecto resalta gran importancia, de manera que forma parte de la dirección estratégica de un proyecto, en caso de existir posibles errores, es necesario la retroalimentación en base a informes del funcionamiento de la empresa. Por lo tanto, Naranjo (2016) expresa que el control estratégico responde a tres importantes interrogantes, las mismas que se dan a conocer a continuación:

- Que se tiene
- Que se va a realizar
- De qué manera y que integrantes van a colaborar en el proyecto desde su planificación

2.4 Marco Conceptual

2.4.1 Amenaza

Se consideran amenazas aquellos factores que aumentan la competencia y, por tanto, reducen la posibilidad de obtener rentas superiores a las normales por parte de las empresas que actúan en mercados de la competencia imperfecta (Marin, 2015, p.96).

2.4.2 Clientes

Persona física o jurídica que puede influir o ser influido por las acciones de una organización distinguiéndose dos tipos claramente diferenciados: los actuales y los potenciales (Bastos, 2016).

2.4.3 Competencia

Grado de rivalidad existente entre la concurrencia de un mercado que persigue vender sus productos al mejor precio posible o, al menos, al que logra el equilibrio a partir de sus cualidades y su cobertura de costes (Durango & Quiroz, 2017).

2.4.4 Debilidades

Factores internos que debilitan el posicionamiento competitivo de una organización, son cualidades que no permiten el progreso de la empresa, y esta deben mejorar constantemente para que no afecten el desarrollo de la misma (Speth, 2016, p.s/n).

2.4.5 Diagnóstico

Se refiere a un análisis minucioso después de realizar algún proceso o acción que ayude a la mejora continua en la empresa, institución o al realizar un proyecto (Trigueros, 2014).

2.4.6 Estrategia

La estrategia conlleva una serie de pasos para cumplir con un determinado objetivo, ayuda a la toma de decisiones para el perfeccionamiento ya sea de un proceso de producción o un servicio, o el desarrollo de la empresa (Francés, 2018)

2.4.7 Fortalezas.

Es parte del análisis interno de la empresa, las fortalezas son las cualidades positivas que ayudan al desarrollo y que permiten mantener a la empresa en constante avance, y son los aspectos de los cuales la empresa tiene control (Cafferri, 2019)

2.4.8 Gestión

Es el conjunto de operaciones o procedimientos que se lleva a cabo para realizar una cosa o dirigir un negocio, es la responsabilidad que una persona o conjunto de personas tiene sobre un proceso (Durango & Quiroz, 2017).

2.4.9 Meta

Una meta efectiva es aquella que identifica el lugar donde uno quiere estar, por el momento ayuda a identificar dónde estamos. Se caracteriza por poseer un contenido específico, cuantificado, verificado y definido en el tiempo para facilitar el proceso de ejecución (Alvarez, 2017).

2.4.10 Misión

Es la descripción de la actividad que realiza la empresa, es un aspecto fundamental para el cumplimiento de la visión, es lo que hace la empresa, a que está dedicada, como lo hace y para quien lo hace (Florido, 2017).

2.4.11 Planificación

Es el conjunto de tareas alineadas al logro de una meta para alcanzar los objetivos propuestos, mientras la planificación sea mejor habrá menor dificultad de lograr alcanzar los objetivos (Riquelme, 2019).

2.4.12 Oportunidades

Factores externos que influyen o podrían influir positivamente en la posición competitiva de una organización (Speth, 2016, p.s/n).

2.4.13 Visión

Es enfoque a mediano o largo plazo de donde quisiéramos que este nuestra empresa, una imagen a futuro, el propósito de la visión es ser una guía para poder cumplir las aspiraciones o metas de la empresa (Florido, 2017).

2.4.14 Valores

Son los principios éticos con los que la empresa realiza sus actividades, esto permite atraer y permanecer con talento de profesionales lo cual conduce a un mejor progreso de la empresa porque aumenta las ventas y mejora los resultados en todo el ámbito labora (Florido, 2017)

2.5 Idea a defender

La implementación de un plan estratégico permitirá a la Fundación Familia Salesiana Salinas tener claro el direccionamiento de la empresa, mejorando la gestión de la organización, definiendo sus objetivos y cuales acciones son las mejores para alcanzarlos.

2.6 Variables

2.6.1 Variable Independiente

Plan Estratégico

2.6.2 Variable Dependiente

Mejorar la gestión organizacional de la Fundación Familia Salesiana Salinas.

CAPÍTULO III: MARCO METODODLÓGICO

3.1 Modalidad de la investigación

La presente investigación está basada en la modalidad cualitativa, la misma que está formada por la siguiente información:

- Recolección de información primaria y secundaria:
 - Información Primaria: es la información que brinda la misma empresa como los datos generales de la organización, antecedentes históricos, organigrama, fines de la organización, objetivo general y sus objetivos específicos.
 - Información Secundaria: es la información que se adquiere en el proceso de los estudios realizados en la empresa, todo esto ayudara a dar soluciones a los problemas encontrados.

El equipo de expertos con el que se va a realizar

Y la modalidad cuantitativa la cual maneja datos numéricos en la aplicación de las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa, mediante la tabulación de datos y el valor en porcentajes que ayudara al análisis de las respuestas.

En la elaboración de las diferentes matrices de factores estratégicos se califica respecto a la siguiente validación:

5- Excelente, 4-Alto, 3-Normal, 2-Bajo, 1-Pobre.

3.2 Tipos de investigación

Los tipos de investigación que se utilizarán para la obtención de información serán los siguientes que a continuación se detallan:

3.2.1 *Descriptiva*

Permite detallar de manera concreta el problema de la investigación cual es el origen del mismo y que acciones son las necesarias para dar soluciones a las falencias encontradas, la delimitación tanto de espacio como de tiempo, la justificación del porque se está desarrollando la presente investigación, el desarrollo del marco teórico y conceptual, también permite establecer la matriz

FODA en la cual se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, el análisis situacional donde se encuentra el análisis interno y externo con la elaboración de matrices del macro entorno y micro entorno.

3.2.2 *Investigación de campo*

Se aplicará esta investigación debido a la encuesta que se va a realizar a los trabajadores de la Fundación Familia Salesiana Salinas, a la entrevista que está dirigida al Coordinador de empresas y la observación que vamos a hacer durante las visitas realizadas a la empresa para obtener información relevante y real.

El equipo de expertos para realizar las diferentes matrices está constituido por las siguientes personas:

Ing. Fernando Vásconez: director de la Fundación Familia Salesiana Salinas

Lic. Alessandro Gotte: Coordinador de empresas de la Fundación Familia Salesiana Salinas

Ing. Cristina Ramírez: Coordinadora Financiera de la Fundación Familia Salesiana Salinas.

Lic. Erika Vargas: Coordinadora de Gestión de Talento Humano.

Ing. Fausto Collay: Coordinador de Producción.

Lic. Carlos Méndez: Coordinador de Proyectos

3.2.3 *Bibliográfica- Documental*

Se realizarán consultas en diferentes fuentes como: tesis, libros, internet los cuales constituyen un apoyo para conocer si los hechos están dirigidos a la realidad de la investigación y de la empresa, y al momento de realizar el marco teórico y el marco conceptual

3.3 Población y muestra

3.3.1 *Población*

La población de la presente investigación está representada por los 58 trabajadores de la Fundación Familia Salesiana Salinas, a quienes se les aplicara una encuesta.

3.3.2 *Muestra*

En la presente investigación no se aplica muestra porque la población es finita por lo tanto se aplica al total de la población es decir al 100% del personal que está representado por 58 personas.

3.4 **Métodos, técnicas e instrumentos**

3.4.1 *Métodos*

3.4.1.1 *Método Inductivo*

Con este método conocemos la situación actual de la empresa, su desarrollo en el transcurso de los años y como esta ha llegado hasta el día de hoy.

3.4.1.2 *Método Deductivo*

Mediante este método se conoce la situación general de la empresa, la información recogida servirá para determinar cuáles son las fallas que necesitan mayor atención y así solucionar problemáticas de la empresa planteado estrategias y actividades claves para lograr el alcance de los objetivos planteados.

3.4.2 *Técnicas*

- **Entrevista:** se utilizará para obtener información específica, para recopilar datos concretos de la empresa y se aplicará al coordinador de empresas de la institución.
- **Observación:** esta técnica nos permite estar en contacto real con lo que sucede en la empresa.
- **Encuesta:** se aplicará a los trabajadores de la empresa, y de esta manera obtener información necesaria para el desarrollo de la investigación.

3.4.3 *Instrumentos*

- **Guía de entrevista:** sirve como pauta para seguir los pasos necesarios para realizar la entrevista.
- **Cuestionario:** son preguntas que se van a realizar a los administrativos y empleados de la empresa, para posteriormente analizar la información, tabular e interpretar.

3.5 Resultados

3.5.1 Análisis de la entrevista

3.5.1.1 Entrevista dirigida al coordinador de las empresas de la Fundación Familia Salesiana Salinas.

1. ¿La Fundación Familia Salesiana cuenta con un plan estratégico?

La fundación salesiana no cuenta con un plan estratégico empresarial, tampoco se tiene a nivel de Corporación Grupo Salinas, organización de tercer nivel conformada por los 6 socios (Fundación Familia Salesiana Salinas, Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas, Fundación Grupo Juvenil Salinas, Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas, Cooperativa de Producción Agropecuaria El Salientito, Asociación de Desarrollo Social de Artesanas de Salinas). El rol del Grupo Salinas es de referente común en temas de comercialización a nivel nacional e internacional, manejo de la marca, promoción. Al momento, la Corporación se encuentra en un momento de cambio y reestructuración y no pudiendo contar con este elemento coordinador, toca a cada organización buscar su propia “vía”.

2. ¿Cree usted que la existencia de un plan estratégico dentro de la empresa es importante? Por que

Seguramente es muy importante poder contar con un plan estratégico para cumplir con nuestra misión y alcanzar nuestra propia visión. Dicho plan nos ayudaría también a definir las acciones necesarias para lograr nuestro objetivo. En otras palabras, nos permitiría “diseñar” un futuro deseable y buscar el camino para conseguirlo.

3. ¿Cuáles serían las ventajas de la institución al contar con un plan estratégico?

Se podría contar con metas claras compartidas que quedarían a pesar de posibles cambios en el organigrama en los cargos de mandos medios y directivos. Por otro lado, sería más fácil medir los avances y los logros que serían parte de una “ruta” programática.

4. ¿Cuáles son los problemas internos y externos que la empresa tiene que afrontar actualmente?

Por una parte, la informalidad y la debilidad en el proceso de sistematización de la información por lo cual la nueva dirección está definiendo nuevos procedimientos y metodologías de trabajo. De igual manera, se están realizando cambios a nivel de cargos de las empresas que obviamente conllevan tiempo. Por otro lado, el florecimiento de nuevas marcas en el mercado del chocolate alza el nivel de competencia.

5. Considera que las estrategias que actualmente utiliza la empresa, permiten alcanzar con sus objetivos y metas.

Como parte del “mundo” del Salientito, podemos realizar un segmento del trabajo en lo que directamente nos compete: fortalecer los proyectos sociales que manejamos, implementar nuevos y crear nuevas fuentes de trabajo a través del incremento de las ventas. Sin embargo, para poder alcanzar en su totalidad nuestros objetivos es necesario poder contar con el aporte de la Corporación ya que todo se enfoca en los mensajes que la marca “El Salientito” tiene que presentar al mundo.

6. Explique. ¿Cómo es el ambiente laboral de la empresa?

El ambiente laboral es un poco difícil por falta de organización, problemas de comunicación y excesiva libertad (o falta de sanciones) aunque en los últimos tiempos se está trabajando para mejorar el flujo comunicacional respaldando y responsabilizando los diferentes niveles jerárquicos.

7. ¿Qué tipos de indicadores financieros utiliza la empresa para evaluar su desarrollo financiero?

La fundación utiliza indicadores financieros para medir la eficacia como: rentabilidad neta, índice de liquidez, índice de endeudamiento, balance corporativo, análisis vertical/horizontal, etc. Adicionalmente, se manejan anexos como estadísticas de producción, de ventas y de devoluciones, etc.

8. La gestión administrativa de la empresa es:

En los últimos dos años pudimos notar estancamiento y deflación de las ventas debido en parte a las condiciones del país, al alto nivel de competencia, a la falta de inversión como marca en la promoción de los productos y a las condiciones de la comercialización de los productos. Nuestros esfuerzos se han enfocado en la mejora del punto de venta ya que este canal de venta había sido

siempre muy importante para la organización por volúmenes, márgenes y por ser ventas en efectivo. De esta manera se pudo notar un crecimiento del 38% debido también al nuevo servicio ofrecido de pago con tarjeta. Actualmente, nos encontramos con dificultad en la planificación/organización de las ventas por la debilidad del sistema comercial. Como planta productora necesitamos definir nuevas reglas comerciales para poder ampliar nuestros mercados, fortalecer la presencia de nuestros productos y aumentar las ventas. Cabe aclarar que ninguna de las dos organizaciones encargadas de las ventas nos presenta metas y objetivos anuales para poder trabajar conjuntamente. Paralelamente, se ha y se sigue trabajando con un sistema de control de las bodegas de materias primas, insumos y producto terminado para ser más eficientes (contar con stock mínimo, reduciendo los valores de los inventarios) y aumentar nuestro nivel de servicio para reducir las ventas perdidas.

9. ¿Qué tipos de indicadores financieros utiliza la empresa para evaluar su desarrollo financiero?

La fundación utiliza indicadores financieros para medir la eficacia como: rentabilidad neta, índice de liquidez, índice de endeudamiento, balance corporativo, análisis vertical/horizontal, etc. Adicionalmente, se manejan anexos como estadísticas de producción, de ventas y de devoluciones, etc.

10. ¿Qué hace la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes?

En lo que se refiere al punto de venta contamos con un buzón de sugerencia que se revisa periódicamente para conocer tanto los puntos de fuerza como las debilidades que tenemos y ofertar mejores servicios a los clientes que nos visitan. Paralelamente, se manejan - a través de las dos entidades comerciales y también directamente como empresa productora- redes sociales y correos electrónicos corporativos para que los clientes puedan comunicarnos cualquier inquietud o problema encontrado al momento de consumir nuestros productos. En caso de recibir una queja, se da seguimiento hasta encontrar una solución compartida con el cliente. En relación a las RRSS, nuestra presencia se enfoca más en Facebook y, en menor parte, Instagram y Twitter.

11. Usted cree que es necesario crear nuevos productos para tener al cliente contento y de esta manera poder expandir la marca hacia nuevos mercados.

Es muy importante ofertar periódicamente nuevos productos para seguir las tendencias del momento y cubrir más segmentos de mercado. Este trabajo tiene que hacerse con base a las

sugerencias/retroalimentación de las dos áreas de comercialización. Paralelamente, se está buscando también de manejar nuevas presentaciones para los productos existentes para temporadas o mercados especiales.

12. La mano de obra con la que cuenta la empresa es capacitada para cada área en la que labora.

En los años, se ha ido capacitando al personal hasta alcanzar certificaciones de mano de obra calificada. Paralelamente, se ha desarrollado un programa de capacitación para cubrir los vacíos del personal ya de que se trata de un proceso de mejora continua.

13. La tecnología que utiliza la empresa es adecuada para desarrollar de manera correcta los procesos de producción.

En general, se cuenta con la tecnología adecuada para realizar todos los procesos. Sin embargo, para ser más eficiente y superar los cuellos de botellas actuales, se pretende y es necesario realizar más inversiones que permitan tener mayor rendimiento y mayor eficiencia en los procesos como: refinado, temperado sin perder una de las características que nos contra distingue que es crear fuentes de trabajo. Quiere decir que no se pretende despedir a nadie por efecto de una automatización de los procesos productivos.

14. ¿A qué tipo de mercado está dirigido la empresa?

El 85% de la venta se realiza bajo la marca Salientito y se despacha a nivel nacional. Nuestros canales principales son: CONA (el brazo comercial de la Corporación Grupo Salinas, que maneja casi el 25% del volumen total), el punto de venta de la fábrica, Las tiendas queseras de Bolívar (TQB) que es nuestra comercializadora para la zona norte y la Corporación Favorita. En estos 4 clientes principales se refleja más del 65% de la venta total. El 15% de la producción restante es para marca blanca o “maquila” para clientes nacionales (marca privadas) y extranjeros (canales de comercio justo).

15. ¿Considera usted que todo el personal de la Fundación Familia Salesiana está en condiciones de ocupar el cargo en el que se encuentra actualmente o es necesario hacer cambios y eliminar cierta cantidad del personal que no ayuda al desarrollo de la institución?

Personalmente, pienso que sea necesario seguir con los cambios que se están realizando para mejorar la productividad en las diferentes áreas que conforman la organización (tanto a nivel

productivo, como a nivel administrativo). No todo el personal cuenta con la formación/experiencia suficiente para desempeñar de la mejor manera su cargo.

16. Considera que la empresa crea constantemente promociones para incrementar las ventas.

Se realizan promociones de productos para las fechas más emblemáticas (Navidad, Pascua, festividades específicas) con los productos que tiene una correlación con la fecha (como el Huevo Pascual en Pascua) y con los que tienen menor rotación en ventas o que están sobrestockado en bodega.

17. La empresa realiza un tipo de control para saber el grado de satisfacción del cliente.

Lastimosamente no contamos con este tipo de análisis. Solamente en una ocasión, se ha preparado un formulario para los consumidores (para saber cuánto conocen de los chocolates del Salientito, que apreciación y sugerencias tienen) y para las tiendas distribuidoras (para que evalúen la atención que reciben de parte de las dos comercializadoras en relación a la entrega de los pedidos (tiempo y cantidad). Actualmente, se está retomando este tema para ver cómo mejorar este servicio y contar con más datos para proponer modificaciones a la estructura de venta que se maneja: cadena de precios, distribución de los clientes y sistema de “franquicia” (aquí se manejan puntos de venta autorizados).

3.5.2 Análisis de las encuestas

3.5.2.1 Encuesta realizada a los empleados de la Fundación Familia Salesiana Salinas.

Pregunta 1: Mientras desarrollo mi trabajo, considero que el ambiente laboral interno es:

Tabla 1-3: Ambiente Laboral

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	10%
Muy Bueno	9	15%
Bueno	38	66%
Malo	5	9%
Muy malo	0	0%
TOTAL	58	100%

Realizado por: Samaniego, A (2019)

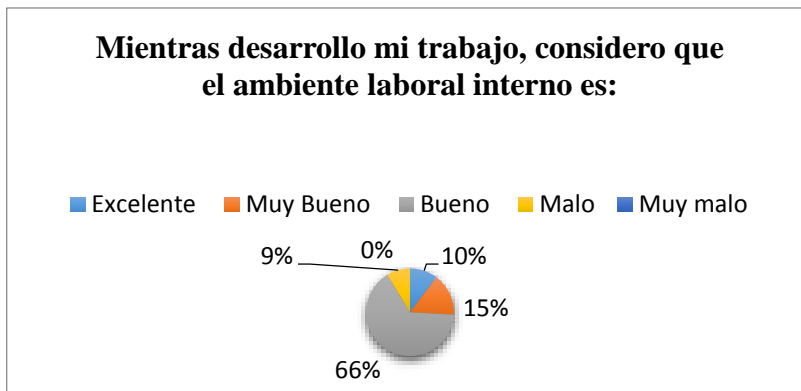


Gráfico 6-3: Ambiente Laboral

Realizado por: Samaniego, A (2019)

Análisis.

El 66% de los trabajadores de la Fundación Familia Salesiana expresan que el ambiente laboral interno es bueno ya que ellos pueden desarrollar su trabajo con libertad y responsabilidad, el 15% de ellos manifiestan que es muy bueno porque la colaboración y el trabajo en equipo se practica diariamente, el 10% considera que es excelente porque hay una comunicación muy buena entre los compañeros de trabajo, el 9% de los trabajadores piensan que el ambiente laboral es malo ya que hace falta motivación por parte de los directivos y finalmente no hay ningún trabajador que manifieste que el ambiente laboral interno sea muy malo.

Pregunta 2: Me siento orgullo de pertenecer y trabajar en esta institución.

Tabla 2-3: Pertenencia Laboral

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	58	100%
Casi Siempre	0	0%
A veces	0	0%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
TOTAL	58	100%

Realizado por: Samaniego, A (2019)

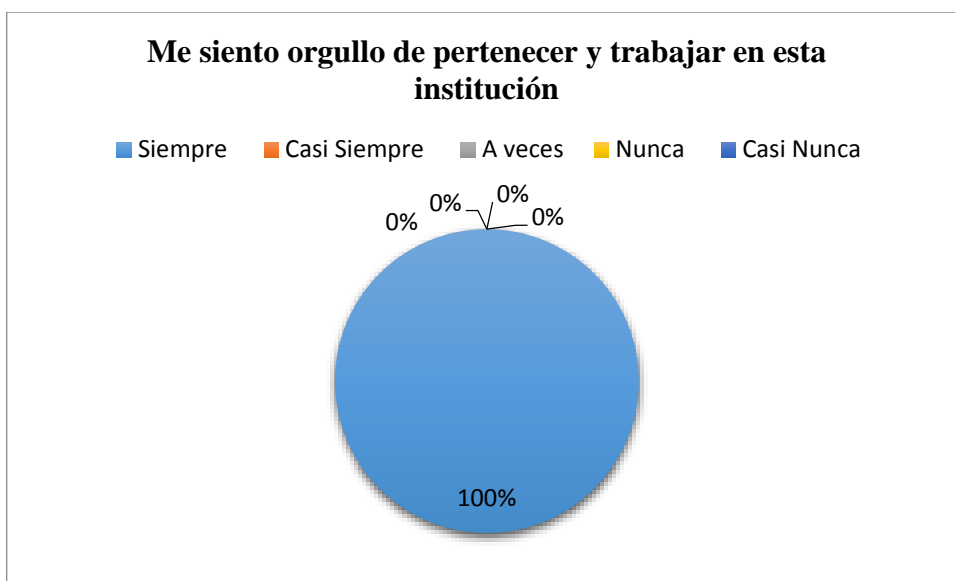


Gráfico 7-3: Pertenencia Laboral

Realizado por: Samaniego, A (2019)

Análisis.

El 100% de los trabajadores se sienten orgullosos de trabajar en la Fundación Familia Salesiana Salinas ya que la misma está a cargo del desarrollo de actividades como: los confites, aceites esenciales, centro del adulto mayor, la radio, ALI Salinas y diferentes actividades sociales que benefician a las personas más necesitadas de la parroquia y sus comunidades, de igual forma estas actividades ayudan al pueblo ya que a través de las fabricas los turistas nacionales e internacionales visitan Salinas y la economía local se mueve y está directamente relacionada con el turismo.

Pregunta 3: Cada que tiempo el personal es capacitado para mejorar su rendimiento laboral.

Tabla 3-3: Capacitación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	0	0%
Trimestral	1	2%
Semestral	26	45%
Anual	10	17%
No hay capacitaciones	21	36%
TOTAL	58	100%

Realizado por: Samaniego, A (2019)

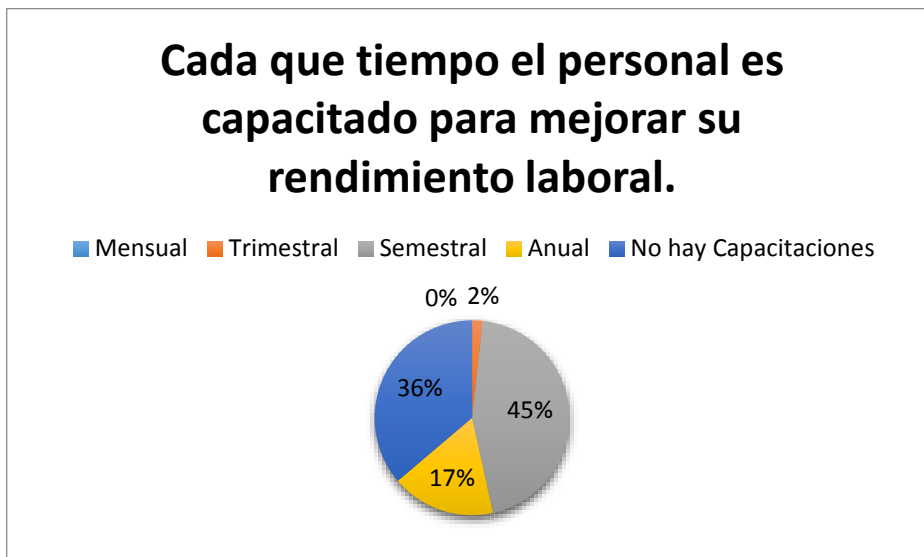


Gráfico 8-3: Capacitación

Realizado por: Samaniego, A (2019)

Análisis.

El 45% de los trabajadores manifiestan que reciben capacitaciones semestralmente , el 36% dicen que no reciben capacitaciones, el 17% declaran que las capacitaciones son anualmente, el 2% expresan que las capacitaciones son trimestralmente, y finalmente con la minoría que representa el 0% es decir ningún trabajador dice que las capacitaciones son mensualmente, de acuerdo a las declaraciones de los trabajadores sería bueno que el departamento de talento humano junto con los directivos organicen y se comprometan a dar una capacitación adecuada para desarrollo de la empresa y al crecimiento de sus miembro.

Pregunta 4: El servicio que brinda el personal es adecuado para el cliente.

Tabla 4-3: Servicio al cliente

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	17%
Casi Siempre	22	38%
A veces	18	31%
Nunca	3	5%
Casi Nunca	5	9%
TOTAL	58	100%

Realizado por: Samaniego, A (2019)

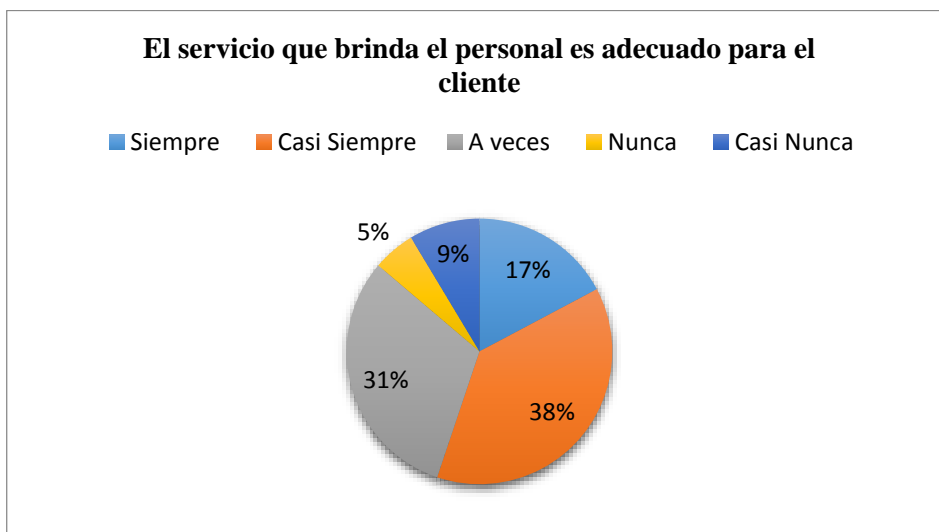


Gráfico 9-3: Servicio al cliente

Realizado por: Samaniego, A (2019).

Análisis.

El 38% de los trabajadores creen que el servicio que brindan a los clientes casi siempre es adecuado ya que cuando los clientes llegan a la empresa tienen la oportunidad de observar el proceso de producción y son instruidos por un guía, el 31% dicen que el personal a veces brinda un servicio adecuado porque hay quejas de la atención que ellos brindan, el 17% piensa que el servicio que el personal brinda al cliente siempre es adecuado porque la empresa brinda un servicio de venta de los productos que realizan para que los clientes puedan adquirirlos dentro de la fábrica y fuera de la misma también, el 9% de los trabajadores creen que el servicio que brindan a los clientes casi nunca es bueno y que es importante mejorar, y finalmente el 5% de los trabajadores expresan que nunca es adecuado el servicio que brindan a los clientes.

Pregunta 5: ¿Existen estrategias que permitan el mejoramiento continuo de la empresa?

Tabla 5-3: Estrategias de mejora

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	34%
No	38	66%
TOTAL	58	100%

Realizado por: Samaniego, A (2019)

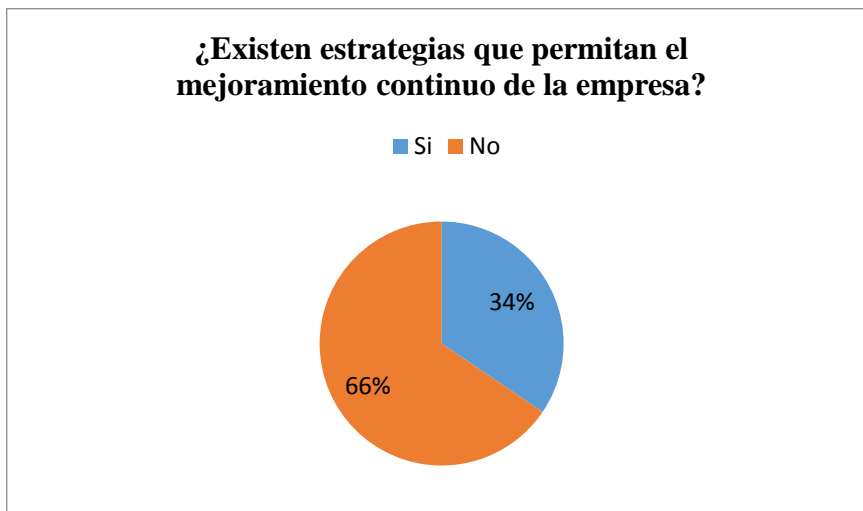


Gráfico 10-3: Estrategias de mejora

Realizado por: Samaniego (2019).

Análisis.

El 66% de los trabajadores consideran que en la Fundación Familia Salesiana no existen estrategias que permitan el desarrollo de la mejora continua en la empresa es un tema lleno de falencia que tiene la institución y en la que los directivos y encargados de este tema deben mejorar y plantear estrategias que permita el crecimiento tanto del personal que labora en la institución como de la empresa, establecer estrategias para tener una mejor comunicación los directivos con los empleados, estrategias que mejore las ventas y baje los costos de producción ,estrategias de innovación del producto y de creación de nuevos productos, etc. Mientras que el 34% que representa la minoría dicen que si cuentan con estrategias que permiten el desarrollo de la empresa.

Pregunta 6: Cree usted que la directiva de la empresa trabaja en equipo para mejorar el desarrollo de la empresa.

Tabla 6-3: Trabajo en equipo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	7%
Casi Siempre	15	26%
A veces	30	52%
Nunca	4	7%
Casi Nunca	5	8%
TOTAL	58	100%

Realizado por: Samaniego, A (2019)

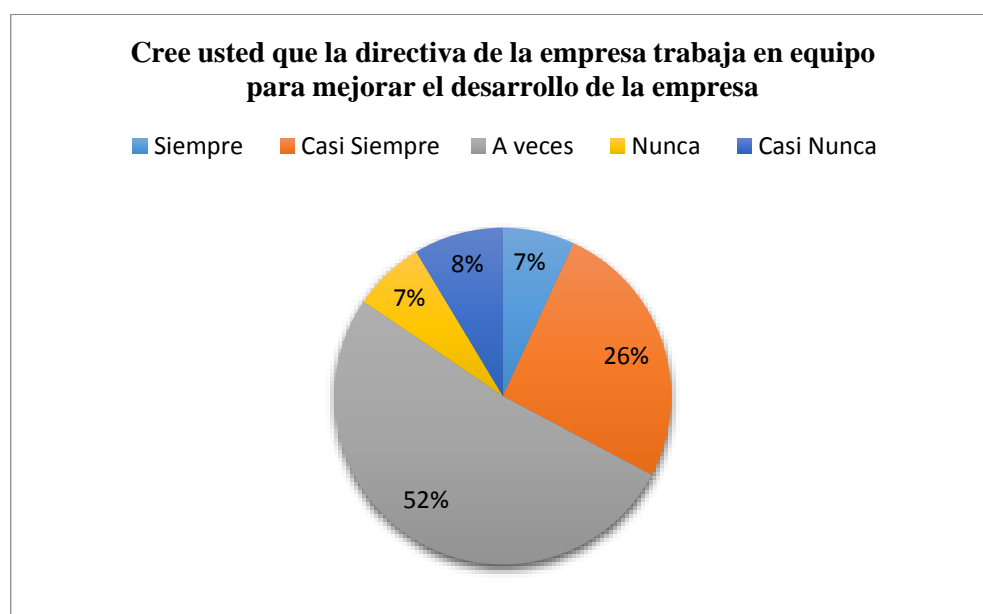


Gráfico 11-3: Trabajo en equipo

Realizado por: Samaniego, A (2019)

Análisis.

El 52% de los trabajadores manifiestan que los directivos de la Fundación Familia Salesiana Salinas a veces trabajan en equipo para el beneficio de la empresa y beneficio de sus colaboradores, el 26% expresa que los directivos casi siempre trabajan en equipo, el 8% manifiesta que casi nunca los directivos trabajan en equipo y esto hace que el crecimiento de la empresa se retrase y tenga falencias en diferentes aspectos laborales, el 7% cree que la empresa siempre trabaja en equipo y finalmente el otro 7% expresa que nunca lo hace.

Pregunta 7: Conoce la misión y visión de la empresa.

Tabla 7-3: Misión y Visión

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	86%
No	8	14%
TOTAL	58	100%

Realizado por: Samaniego, A (2019)

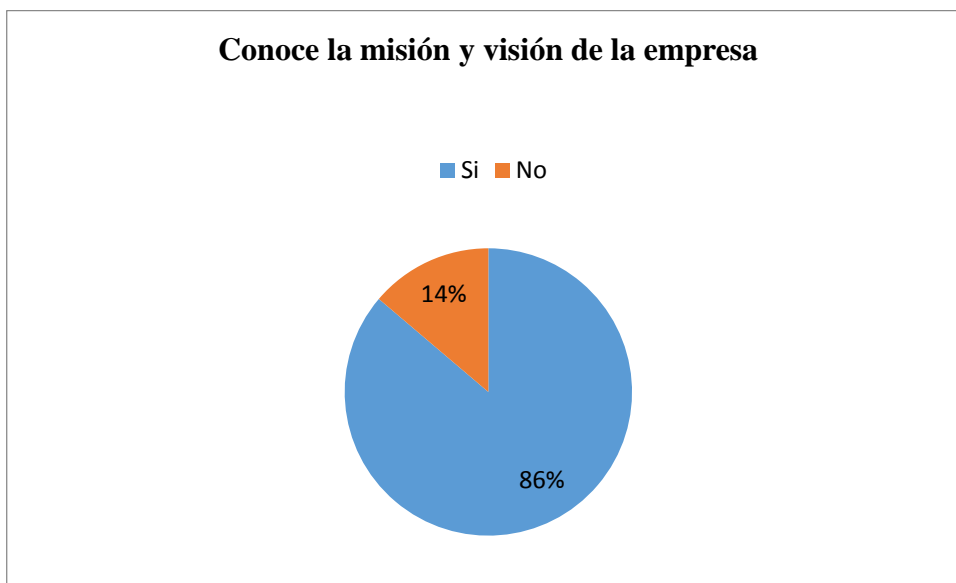


Gráfico 12-3: Misión y Visión

Realizado por: Samaniego (2019)

Análisis.

El 86% de los trabajadores conocen la misión y visión de la Fundación Familia Salesiana saben que es lo que la empresa hace y hacia a dónde va, mientras que el 14% de los trabajadores desconocen la misión y visión que es otra de las falencias de la institución porque no tienen un direccionamiento correcto de la empresa.

Pregunta 8: Su mano de obra es calificada para cumplir con un proceso adecuado el desarrollo de los productos.

Tabla 8-3: Mano de obra

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	60%
Medio	16	28%
No	7	12%
TOTAL	58	100%

Realizado por: Samaniego, A (2019)



Gráfico 13-3: Mano de obra

Realizado por: Samaniego, A (2019)

Análisis.

El 60% de los trabajadores consideran que la mano de obra es calificada para poder realizar los productos, el 28% dicen que es media ya que no toda la mano de obra es calificada y finalmente el 12% que representa la minoría expresa que la mano de obra no es calificada y por este motivo algunos productos no cuentan con los parámetros de calidad indicados para la satisfacción del cliente.

Pregunta 9: Conoce con claridad el proceso productivo.

Tabla 9-3: Proceso Productivo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	43	74%
Medio	12	21%
No	3	5%
TOTAL	58	100%

Realizado por: Samaniego, A (2019)

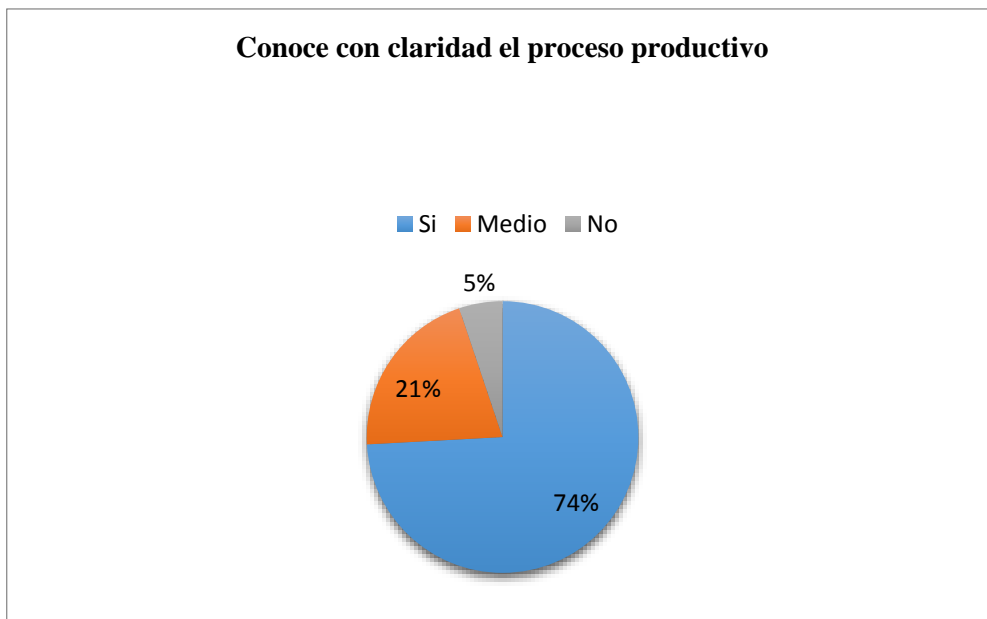


Gráfico 14-3: Proceso Productivo

Realizado por: Samaniego, A (2019)

Análisis.

El 74% del personal conoce con claridad el proceso productivo por los años de experiencia que labora en la Fundación Familia Salesiana, el 21% conoce en media medida el proceso productivo ya que han empezado su labor recientemente y cada desarrollan más sus capacidades de realizar el producto, y finalmente el 5% no conoce con claridad el proceso producto ya que no son parte del personal de producción sino están en otras áreas como la de talento humano o administración.

Pregunta 10: La tecnología que se usa para desarrollar los productos es:

Tabla 10-3: Maquinaria

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Toda la maquinaria es adecuada	8	14%
Alguna maquinaria requiere cambios	40	69%
Toda la maquinaria requiere cambios	10	17%
TOTAL	58	100%

Realizado por: Samaniego, A (2019)

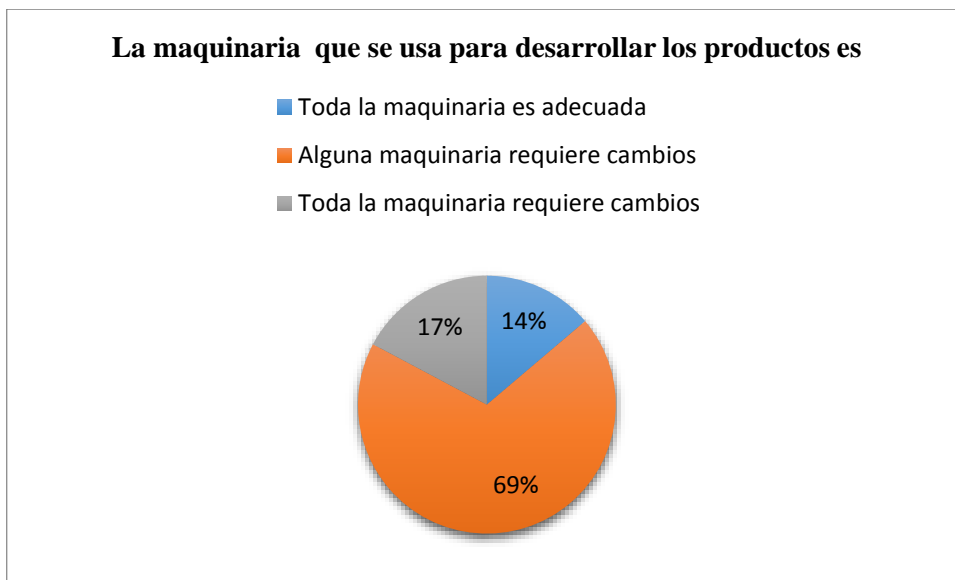


Gráfico 15-3: Maquinaria

Realizado por: Samaniego, A (2019)

Análisis.

El 69% de los trabajadores manifiestan que alguna de las maquinarias con las que laboran requieren cambios porque la vida útil de las mismas ya caduco y no son las adecuadas para que el producto final sea bueno, el 17% manifiesta que toda la maquinaria requiere cambios ya que la que usan actualmente hace que el proceso productivo se retrase y finalmente el 14% expresan que la maquinaria que usan para desarrollar sus productos es adecuada.

Pregunta 11. ¿Cuál cree usted que es la principal necesidad a satisfacer del cliente en relación al producto?

Tabla 11-3: Satisfacción del cliente

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Calidad del producto	0	40%
Precio del Producto	28	14%
Innovación en el producto	28	31%
Sabor del producto	15	15%
Consistencia del producto	0	0%
TOTAL	58	100%

Realizado por: Samaniego, A (2019)

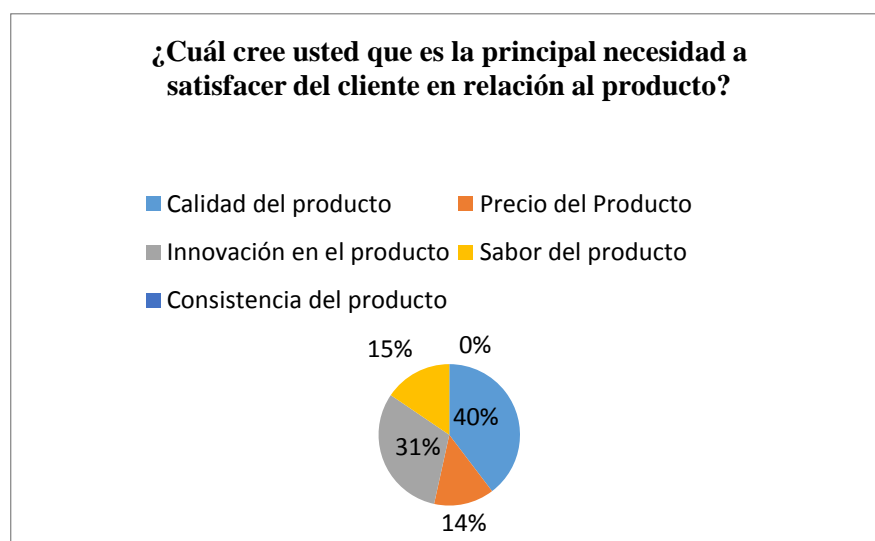


Gráfico 16-3: Satisfacción del cliente

Realizado por: Samaniego, A (2019)

Análisis.

El 40% de los trabajadores declaran la principal necesidad que tienen que satisfacer a sus clientes es la calidad en el producto porque en ella se resume si el sabor, la contextura y otras caracterizaciones del producto son buenas, el 31% de los trabajadores manifiestan que es muy importante enfocarse en innovar el producto para que los clientes no se aburran de consumir lo mismo siempre, el 15% dicen que es importante tener en cuenta el sabor del producto, hacer productos con un sabor inigualable para que el cliente siempre este satisfecho y finalmente ningún trabajador considera que el precio es una variable de satisfacción, cuando un producto es de buena calidad los consumidores están dispuestos a pagar el precio justo.

Pregunta 12: La relación con los proveedores es:

Tabla 12-3: Proveedores

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	8%
Muy Bueno	48	83%
Bueno	5	9%
Malo	0	0%
Muy Malo	0	0%
Total	58	100%

Realizado por: Samaniego, A (2019)

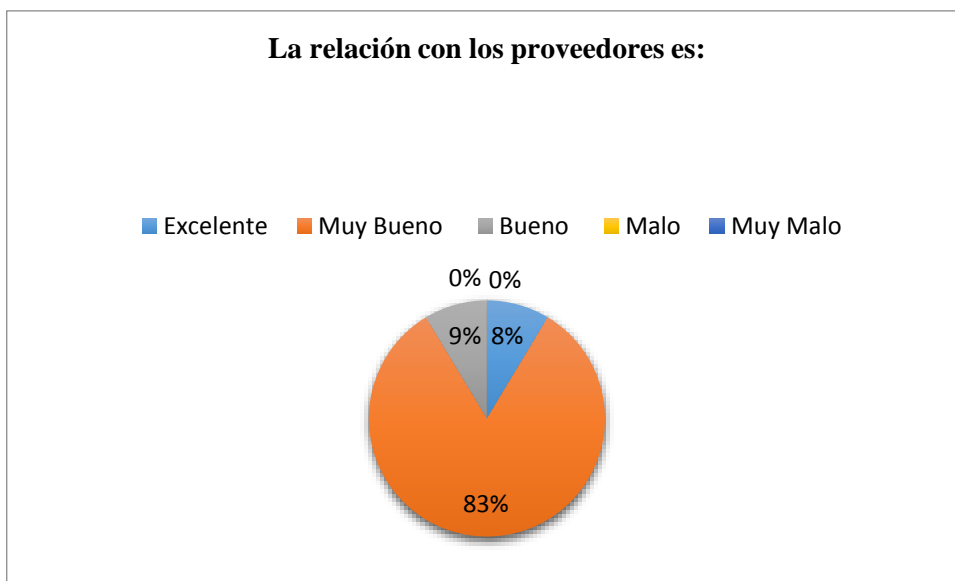


Gráfico 17-3: Proveedores

Realizado por: Samaniego, A (2019)

Análisis.

El 83% de los trabajadores dicen que la relación con los proveedores es muy buena ya que la materia prima que adquieren es de buena calidad para realizar productos de excelente calidad, la materia prima es una variable muy importante ya que de esta depende en gran cantidad si el producto final es de buena o mala calidad, el 9% considera que la relación con los proveedores es buena y finalmente el 8% expresa que la relación con los proveedores es excelente.

3.6 Verificación de la idea a defender

Mediante la realización de las encuestas a los 58 trabajadores, la entrevista realizada al coordinador de empresas y la observación se ha podido comprobar que es necesario desarrollar el plan estratégico para la Fundación Familia Salesiana Salinas, ubicada en la parroquia Salinas, Provincia Bolívar el cual mejorara la gestión administrativa de la organización, definiendo sus objetivos y cuales acciones son las mejores para alcanzarlos , ya que existen muchas falencias dentro de la organización de la empresa esto se da porque los directivos muchas de las veces están preocupados solo en obtener ganancias y no se enfocan en mejorar el ambiente laboral para que los trabajadores se sientan comprometidos a dar lo mejor de ellos en cada actividad que realizan, lo más importante dentro de una empresa es la mano de obra y hay que motivarlos cada día a ser los mejores.

Otra de las cosas relevantes es que algunas de las maquinas con la que desarrollan sus productos requieren cambios para mejorar la calidad de sus productos y tener a los clientes satisfechos. En cuanto a las capacitaciones a los trabajadores es un punto esencial ya que se requiere actualizar conocimientos cada cierto tiempo mediante esta acción se pueden llegar a innovar varios productos que ya no son tan atraídos por el cliente y se pueden crear más productos porque una de las fallas dentro de la empresa es que en vez de crear nuevos productos se sacan del mercado muchos de ellos.

Los trabajadores tienen mucha libertad en su trabajo y en muchas ocasiones este tema perjudica en el proceso de desarrollo empresarial ya que abandonan los puestos de trabajo, no son puntuales con la hora de entrada al trabajo. Además de ellos los puestos que ocupan ciertos trabajadores no están correctamente definidos, porque no cuentan con el conocimiento necesario en el área en la que laboran.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 **Titulo**

Plan Estratégico para la Fundación Familia Salesiana Salinas Provincia Bolívar, período 2019-2023.

4.2 **Diagnostico Estratégico**

Se refiere al análisis interno que está relacionado con las fortalezas y debilidades y el análisis externo que tiene como finalidad examinar las oportunidades y amenazas de la Fundación Familia Salesiana.

Consiste en identificar los factores claves y estratégicos, la capacidad de respuesta ante la ocurrencia o no de factores estratégicos y la pronosticación de su evolución.

El diagnostico estratégico es una matriz que servirá como referencia del análisis actual de la empresa, lo que le permitirá identificar sus fortalezas para aprovecharlas, minimizar sus debilidades, aprovechar totalmente sus oportunidades y hacer frente a sus amenazas.

A continuación, se indicará a que se refieren los factores claves y factores estratégicos.

- **Factores Claves:** son los factores que incurren favorablemente o al contrario desfavorablemente en la Fundación.
- **Factores Estratégicos:** son los factores claves que tiene probabilidad de ocurrencia e impacto en el futuro desempeño, desarrollo y crecimiento de la Fundación.

4.2.1 *Identidad de la empresa*

Sector

- **Por su actividad:** Productora.
- **Por su naturaleza:** Privada sin fines de lucro.
- **Por su tamaño:** Mediana Empresa.

Representante Legal: Ing. José Fernando Vásconez Vargas.

RUC: 0291501583001

Ubicación:

- **Provincia:** Bolívar
- **Cantón:** Guaranda
- **Parroquia:** Salinas
- **Dirección:** Vía El Calvario y Sami lagua
- **Contacto:** 032-210-065



Figura 1-4: Ubicación de la Fundación Familia Salesiana Salinas

Fuente: (Maps, 2019)

4.2.2 Reseña Histórica

La Fundación Familia Salesiana Salinas se fundó en 1995, con el fin de apoyar, como grupo de seglares comprometidos, a la Misión Salesiana. Fruto de este primer grupo de seglares, en el año 2002 se legaliza como Fundación y el Ministerio de Bienestar Social le concede la personería jurídica mediante acuerdo Ministerial N°0486 el 1 de febrero de 2002. Siguiendo la regla salinera del camino a la autogestión, la Fundación ha creado varias fuentes de trabajo para sostener sus actividades sociales.

Es propietaria de las siguientes empresas colectivas: Confitos El Salientito la cual se encarga de producir chocolates, mermeladas y turrones; Aceites Esenciales y plantas deshidratadas esta empresa se encarga del desarrollo de aceites esenciales de diferentes plantas y esencias, infusiones, té, shampoo, acondicionador, jabones, cremas, fragancias, pomadas, aromatizantes,

ambientadores, sazoadores ; varios talleres educativos como las colonias vacacionales la cual trata de que los niños y jóvenes durante sus vacaciones sean partícipes de diferentes cursos como: cerámica, dibujo y pintura ,música, baile, manualidades, etc. Otro de los talleres educativos de los cuales se encarga la Fundación es el catecismo para la formación católica de los niños y jóvenes entre 6 a 14 años, también ayuda con talleres a los niños con discapacidades de las comunidades de Salinas. En coordinación con el Grupo Salinas, se hace cargo de la Radio Comunitaria El Salientito, del Centro de Relaciones Académicas (CRA), y del acompañamiento de la Sociedad Naturaleza Viva (elaboración de compost CMC) con Funeral (Fundación de organizaciones campesinas de Salinas), Junta Parroquial que se encarga junto con la Fundación de la parte económica para el desarrollo de este proyecto , José Verter voluntario quien es un voluntario Australiano que con su conocimiento sobre el compost ayudo a realizar este proyecto y Padre Antonio Polo párroco de Salinas quien es el impulsor de todo el desarrollo de Salinas.

Los objetivos de la FFSS giran en torno al apoyo a niños, jóvenes, mujeres, adultos, adultos mayores y personas con discapacidad, sobre todo los más pobres, en los campos de la evangelización, educación y salud, fomentar el asociamiento juvenil para favorecer la socialización, impulsar la creación de actividades de autofinanciamiento para introducir a los jóvenes en el mundo laboral con responsabilidad, coordinar actividades con las demás organizaciones de Salinas con las cuales comparte principios y fines, para todas las comunidades. La pastoral de la FFSS se dirige a varios ámbitos:

Pastoral de Evangelización: visitas a las comunidades; encuentros y cursos para Animadores y Catequistas; programas radiales de evangelización; misiones; convivencias y retiros; voluntariado salesiano e internacional, preparación a sacramentos, fomento a las vocaciones (camino al Diaconado permanente).Pastoral Educativa: con el apoyo de la Inspectoría Salesiana y autogestión: Residencia Juvenil para jóvenes de distintos grupos étnicos y la Casa Juvenil para acoger a jóvenes que buscan apoyo moral y espiritual; apoyo a programas sociales y educativos del Estado como el Centro de Día del Buen Vivir para personas Adultas Mayores . Pastoral de la Salud: Grupo Cáritas; atención a niños y niñas con discapacidad, empoderamiento femenino.

Pastoral Social: Animación de las organizaciones comunitarias; diseño, seguimiento y evaluación de proyectos (sobre todo de carácter ecológico).

4.2.3 Giro de la empresa

A continuación, se dan a conocer los productos que elabora la Fundación Familia Salesiana Salinas, la información se obtuvo de (Salinerito, 2016)

Empresa de Chocolates y Confitería

Bombones



Figura 2-4: Bombones
Fuente: (Salinerito, 2017)

Tabletas



Figura 3-4: Tabletas
Fuente: (Salinerito, 2017)

Grageas recubiertas de chocolate



Figura 4-4: Grageas
Fuente: (Salinerito, 2017)

Chocolate a la taza



Figura 5-4: Chocolate a la taza
Fuente: (Salinerito, 2017)

Chocolate de Repostería



Figura 6-4: Chocolate de repostería
Fuente: (Salinerito, 2017)

Crema de Chocolate y Nuez de Macadamia



Figura 7-4: Crema de Chocolate
Fuente: (Salinerito, 2017)

Turrone



Figura 8-4: Turrone
Fuente: (Salinerito, 2017)

Mermeladas



Figura 9-4: Mermeladas
Fuente: (Salinerito, 2017)

Bombones a Granel



Figura 10-4: Bombones a granel
Fuente: (Salinerito, 2017)

Empresa de Aceites Esenciales

Té



Figura 11-4: Té
Fuente: (Salinerito, 2017)

Infusiones



Figura 12-4: Infusiones

Fuente: (Salinerito, 2017)

Aceites Esenciales



Figura 13-4: Aceites Esenciales

Fuente: (Salinerito, 2017)

Pomadas



Figura 14-4: Pomadas

Fuente: (Salinerito, 2017)

Shampoo



Figura 15-4: Shampoo

Fuente: (Salinerito, 2017)

Jabones



Figura 16-4: Jabones

Fuente: (Salinerito, 2017)

Empresa ALI Salinas

Galletas



Figura 17-4: Galletas de Soya

Fuente: (Salinerito, 2017)

4.2.4 *Implicados*

Son todas aquellas personas que se benefician o reciben algún perjuicio por las decisiones que se toma en la institución, a continuación, se presenta la lista de implicados de la Fundación Familia Salesiana Salinas.

Tabla 13-4: Lista de Implicados

IMPLICADOS	CRITERIOS O INDICADORES
Gobierno	Leyes Impuestos
Sociedad	Ayuda Social a las personas más vulnerables Circulación de la economía dentro de la parroquia Críticas constructivas para el mejoramiento continuo de la organización.
Director de la Fundación	Toma de decisiones para el correcto funcionamiento de la organización
Clientes	Contribuyen a seguir trabajando Satisfacción con productos de calidad
Proveedores	Calidad de materia prima Cumplimiento en el tiempo de entrega
Empleados	Beneficio Laboral
Competencia	Ventaja Competitiva Ayudan mejorar constantemente la calidad del producto y el servicio brindado a los clientes

Realizado por: Samaniego, A (2019)

Fuente: Fundación Familia Salesiana

4.2.5 Análisis Situacional

4.2.5.1 Identificación de los factores claves del Análisis Externo

En el momento de realizar el análisis externo de la empresa se analizará los factores del macro y micro entorno para determinar los factores claves, que se convertirán en las oportunidades y amenazas de la Fundación.

MACRO ENTORNO

En el análisis del macro entorno conoceremos los factores que afectan directa o indirectamente al funcionamiento de la Fundación estos son los siguientes: factor económico, político, social, tecnológico, legal, ecológico. A demás para desarrollar el análisis del micro entorno se tomará en cuenta las cinco fuerzas de Michael Porter tales como: competidores actuales, competidores potenciales, proveedores, productos sustitutos y clientes.

1. Político

Normativa Legal
Estabilidad política

2. Económico

Inflación
Balanza Comercial
Políticas Salariales

3. Social

Empleo
Desempleo
Pobreza

4. Tecnológico

Desarrollo Tecnológico Mundial

5. Ecológico

Control de la contaminación ambiental

6. Legal

Leyes estrictas de producción

Seguridad Laboral

4.2.5.2 Evolución del entorno empresarial del macro entorno

A continuación, se da a conocer la tabla de los factores del macro entorno, su comportamiento y la respuesta de la Fundación a cada uno de ellos.

Tabla 14-4: Análisis externo Macro Entorno

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MACRO ENTORNO			
Dimensiones	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
Político			
P1. Normativa legal	Leyes en beneficio del sector productivo	Posibilidad de ingreso de inversión extranjera en el país, que ayude al sector productivo del país	Gobierno Fundación Clientes Proveedores
P2. Estabilidad Política	Inestable	Estancamiento en el desarrollo de las empresas.	Gobierno Fundación Clientes Proveedores
P3. Leyes Gubernamentales	Ajustes a las leyes para mejorar el entorno económico de nuestro país	Incrementar el rendimiento económico de la empresa.	Gobierno Directivos Empleados
Económico			
E1. Inflación	Inestable	Bajan los precios de los productos, existe un exceso de oferta en el mercado, lo cual hace que bajen las ventas de la empresa.	Gobierno Fundación Proveedores Clientes Empleados Población en general
E2. Balanza Comercial	Estable	Aumento de ventas internacionales si la balanza siga teniendo superávit en los siguientes meses.	Estado Fundación Clientes Proveedores
E3. Políticas Salariales	Incremento del Salario Básico Unificado a \$394 mensuales.	Incentivo para los empleados.	Gobierno Fundación Empleados Población en general
Socio- Cultural			
SC1. Empleo	Inestable	Los trabajadores no se sienten bien en la empresa, lo cual los lleva a realizar su labor de una manera inadecuada	Gobierno Fundación Empleados Clientes Proveedores

SC2. Desempleo	La tasa de desempleo para marzo del presente año es de 4.6%, para las mujeres de la población económicamente activa (PEA) fue de 5,7% mientras que para los hombres fue 3,8%.	Disminución de personal y menos gastos de salario	Estado Empresa Clientes Proveedores
SC3. Pobreza	La tasa de pobreza con la que se cerró el año 2018 fue de 23,2% la cual creció en 1,7 puntos en comparación con la del año 2017	Baja las ventas en la empresa porque los clientes no tienen buena capacidad económica para adquirir productos	Gobierno Fundación Proveedores Clientes
Tecnológico			
T1. Deficiente desarrollo tecnológico en Ecuador	En Ecuador el desarrollo tecnológico está retrasado, si las empresas desean adquirir nuevas maquinarias tienen que importarlas.	Poca adquisición de maquinaria con marcas ecuatorianas, la empresa debe invertir en maquinaria extranjera.	Gobierno Fundación Proveedores
T2. Precios altos en maquinaria avanzada	Los precios de las maquinarias con tecnologías avanzadas son elevados.	Las empresas no están en condiciones de invertir un elevado costo por cambiar maquinaria antigua por una nueva que tenga un desarrollo tecnológico alto.	Fundación Proveedores
T4. Desarrollo tecnológico mundial	Con el desarrollo tecnológico la mano de obra es reemplazada, sin embargo, se necesitan de personas que estén en la capacidad de utilizar la maquinaria.	Contratar personal que estén capacitados para manejar equipos con tecnología avanzada.	Fundación
Ecológico			
Eco1. Contaminación Ambiental general	La contaminación representa un problema muy grave especialmente en las áreas urbanas que, con el incremento del parque automotor, desarrollo industrial y el crecimiento acelerado de la población perjudican al medio ambiente.	Sanciones por incumplimiento de leyes ambientales	Gobierno Fundación Población en general
Eco2. Falta de control ambiental	La contaminación con los desechos que las empresas producen y no son tratados y son desechados a ríos, mares afectando de esta manera la vida del ser humano y de los animales.	Daño medioambiental, lo cual representa un daño muy grave en el sector donde se encuentra la empresa, ya que en Salinas se cuida mucho el bienestar del medio ambiente	Gobierno Fundación Población en general
Legal			
L1. Leyes estrictas de producción	Algunos productos se encuentran prohibidos para el consumo del cliente.	Seguridad de venta al público, aumento de clientes al vender productos de buena calidad	Gobierno Fundación Proveedores Clientes
L2. Seguridad Laboral	Las empresas deben contar con la normativa general de seguridad laboral.	Estabilidad laboral para los empleados	Gobierno Fundación Trabajadores

Realizado por: Samaniego, A. (2019)

Fuente: Fundación Familia Salesiana Salinas

- **Análisis de los factores claves externos del Micro entorno**

MICRO ENTORNO

Para el siguiente análisis, que se refiere al análisis del micro entorno de la organización se tomó en cuenta las cinco fuerzas de Porter.

Rivalidad entre los competidores

Para las empresas de la Fundación la competencia directa es la empresa “La Serranita” que se encuentra ubicada en la misma Parroquia de Salinas, es de vital importancia que las empresas de la Fundación tengan ventajas competitivas ante la competencia y estrategias como por ejemplo la minimización de los costos de producción, innovación de sus productos, una publicidad adecuada para dar a conocer el producto a los clientes.

Amenaza de nuevos competidores

En este punto es importante mencionar que las nuevas empresas que desean insertarse en el mercado deben invertir un capital alto para la adquisición de maquinaria, infraestructura, marketing y publicidad.

La Fundación Familia Salesiana puede controlar este factor porque la marca ya es conocida tanto nacional como internacionalmente, y ya está posicionada en el mercado lo cual es una ventaja ante los nuevos competidores.

Poder de negociación con los clientes

Los clientes siempre buscan productos de buena calidad, elaborados con materia prima de la más alta calidad y que estos tengan precios bajos para su adquisición, todas estas variables hacen que la competencia busque estrategias para la atracción de clientes.

La Fundación cuenta con clientes potenciales como: CONA, punto de venta de la misma empresa, Corporación La Favorita, Las Tiendas Queseras de Bolívar (TQB), TIA, Cadena Santa María, Corporación el Rosado, exportación a Francia, Japón, Libero Mercado en Italia.

Poder de negociación con los proveedores

La Fundación Familia Salesiana trabaja durante varios años con los mismos proveedores, para la elaboración de la línea de confites el cacao viene de la ciudad de Esmeraldas, la manteca de cacao viene de la ciudad de Guayaquil, la leche el polvo viene de la ciudad de Machachi y finalmente el azúcar que se trabaja con el centro de exportaciones de Salinas.

Para la empresa de aceites esenciales la materia prima que se utiliza para la elaboración de Shampoo, jabón y productos que necesitan de químicos se trabaja con proveedores de la ciudad de Ambato, y para la elaboración de tisanas y té se utiliza proveedores pequeños de la parroquia Salinas, y de las comunidades del subtropical y de la zona andina de la parroquia.

Amenaza de productos sustitutos

En la línea de confites los productos sustitutos son: caramelos, chupetes, dulces de diferentes tipos, gomitas, etc. Para los productos elaborados a base de soya se pueden mencionar productos sustitutos como pan y cereales, y para la sustitución de tisanas y té el producto sustituto más relevante es el café, otra de las amenazas es que hoy en día la mayoría de personas prefieren consumir productos más naturales y saludables y mucho más baratos, con más promociones que los que ofrecen las empresas de la Fundación.

Tabla 15-4: Análisis del Micro Entorno

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICRO ENTORNO			
Factores y sus dimensiones	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
Rivalidad entre nuevos competidores			
CI. Baja calidad de los productos que oferta la competencia	La empresa cuenta con productos de buena calidad	Aumento de ventas y mantener a los clientes satisfechos	Fundación Competidores actuales
Amenaza de nuevos competidores			
NCI. No existen nuevas empresas que entren el sector con la misma línea de productos.	En los últimos años no hay empresas con la misma gama de productos que han ingresado al mercado.	Atracción de nuevos clientes	Fundación Competidores potenciales
Poder de negociación con los clientes			
CL1. Se trabaja con los mismos clientes durante varios años.	Nuestros productos están dirigidos a todo tipo de clientes, niños jóvenes, adultos.	Fidelidad de los clientes, al elaborar productos de excelente calidad y precios accesibles.	Fundación Clientes
Poder de negociación con los proveedores			
NPI. Proveedores especializados en entregar materia prima de excelente calidad	Para tener garantía y seguridad de que la materia prima es de buena calidad los proveedores deben tener certificados de calidad y fichas técnicas.	Buena calidad del producto, mejorar las ventas y mantener satisfecho al cliente	Fundación Clientes Proveedores
Amenaza de productos sustitutos			
PSI. Productos sustitutos más saludables	Existe agresividad de los productos sustitutos en cuanto a la promoción que realizan variedad de sabores y precios bajos.	Pérdida de clientes	Fundación Clientes Competencia

Realizado por: Samaniego, A (2019)

Fuente: Fundación Familia Salesiana Salinas

- **Listado de los factores claves del entorno externo:**

1. Normativa legal
2. Estabilidad Política
3. Leyes Gubernamentales
4. Inflación
5. Balanza Comercial
6. Políticas Salariales
7. Empleo
8. Desempleo
9. Pobreza
10. Deficiente desarrollo tecnológico en Ecuador
11. Precios altos en maquinaria con tecnología avanzada
12. Desarrollo tecnológico mundial
13. Contaminación Ambiental general
14. Falta de control ambiental
15. Leyes estrictas de producción
16. Seguridad Laboral.
17. Baja calidad de los productos que oferta la competencia.
18. No existen nuevas empresas que entren el sector con la misma línea de productos.
19. Fidelidad de los clientes, se trabaja con los mismos clientes durante varios años.
20. Proveedores especializados en entregar materia prima de excelente calidad
21. Productos sustitutos más saludables.
22. Trabaja en base a la economía solidaria

- **Determinación de los Factores Estratégico Externos**

Para el desarrollo de esta matriz es necesario responder la siguiente pregunta:

¿Cuán probable es que siga ocurriendo? Y de ser así ¿Cuán probable es que afecte a la empresa para bien o para mal?

Tabla 16-4: Matriz de Prioridades

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTO	4-12-17-20-22	21-11-19	
	MEDIO	8-13	1-3-5-6-7-15-16	
	BAJO	2-10-18-14		
		ALTO	MEDIO	BAJO
	PROBABILIDAD DE IMPACTO			

Realizado por: Samaniego, A (2019).

Fuente: Fundación Familia Salesiana Salinas

1. Inflación.
2. Desarrollo tecnológico mundial.
3. Baja calidad de los productos que oferta la competencia.
4. Proveedores especializados en entregar materia prima de excelente calidad.
5. Trabaja en base a la economía solidaria.
6. Desempleo.
7. Contaminación Ambiental general.
8. Fidelidad de los clientes, se trabaja con los mismos clientes durante varios años.
9. Productos sustitutos más saludables.
10. Precios altos en maquinaria con tecnología avanzada.

- **Matriz de Perfil Estratégico**

En esta matriz se analiza los factores estratégicos escogidos, de esta forma determinamos si es una gran amenaza, amenaza, normal, gran oportunidad o una oportunidad.

Tabla 17-4: Perfil Estratégico

FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS	GRAN AMENAZA	AMENAZA	NORMAL	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
Inflación	X				
Desarrollo tecnológico mundial					X
Baja calidad de los productos que oferta la competencia.				X	
Proveedores especializados en entregar materia prima de excelente calidad				X	
Trabaja en base a la economía solidaria				X	
Desempleo		X			
Contaminación Ambiental general	X				
Fidelidad de los clientes, se trabaja con los mismos clientes durante varios años.					X
Productos sustitutos más saludables.		X			
Precios altos en maquinaria con tecnología avanzada.	X				
TOTAL	3	2		3	2

Realizado por: Samaniego, A (2019)

Fuente: Fundación Familia Salesiana Salinas

- **Capacidad de respuesta externa**

Tabla 18-4: Matriz de capacidad de respuesta externa

Factores estratégicos externos	Importancia ponderada	PESO DEL IMPACTO		
		Peso específico	Calificación de la respuesta	Calificación ponderada de la respuesta
Inflación	15	0,07	3	0,21
Desarrollo tecnológico mundial	27	0,13	5	0,65
Baja calidad de los productos que oferta la competencia.	17	0,08	2	0,16
Proveedores especializados en entregar materia prima de excelente calidad	26	0,12	4	0,48
Trabaja en base a la economía solidaria	21	0,09	4	0,36
Desempleo	14	0,07	2	0,14
Contaminación Ambiental general	25	0,12	4	0,48
Fidelidad de los clientes, se trabaja con los mismos clientes durante varios años.	22	0,10	4	0,40
Productos sustitutos más saludables.	27	0,13	5	0,65
Precios altos en maquinaria con tecnología avanzada.	21	0,09	4	0,36
TOTAL	215	1		3,89

Realizado por: Samaniego, A (2019)

Fuente: Fundación Familia Salesiana Salinas

Análisis:

Del resultado obtenido del equipo de expertos de la Fundación Familia Salesiana Salinas, se puede verificar que la capacidad de respuesta es de 3,89 de los factores externos lo que quiere decir que se encuentra en un rango normal, que puede mejorar en diversos aspectos, innovando sus productos para satisfacer a sus clientes.

4.2.5.3 Identificación de factores claves del análisis interno

El análisis interno se desarrolla tomando en cuenta los factores o áreas de la empresa que a continuación se enlista:

1. Talento Humano
 2. Factor Organizacional
 3. Factor Tecnológico
 4. Factor Marketing
 5. Factor Financiero
 6. Factor I+D+i (Investigación+Desarrollo+innovación)
- **Análisis de los factores claves internos**

Factor Talento Humano

La gestión de talento humano realiza diferentes procesos en relación al recurso humano integrado para atraer, desarrollar y motivar a los empleados de toda la organización, la Fundación Familia Salesiana cuenta con personal que no cumple con el perfil requerido para el desarrollo de actividades, por eso es importante que en el momento de seleccionar al personal para que ocupe un lugar en alguna área la selección sea adecuada. Otro punto importante es la evaluación que permite a los líderes y encargados de cada área saber el desempeño que cada trabajador realiza en las actividades diarias.

Lamentablemente la Fundación Familia Salesiana no cuenta con un plan estratégico que le permita tener una visión de su futuro, aprovechando sus fortalezas y mejorando constantemente las fallas que tiene cada área, en los últimos meses se han dado algunos cambios positivos en la empresa, no obstante, la implementación de estrategias hará que la empresa esté preparada para cualquier escenario en el que se pueda encontrar.

La mano de obra es muy importante para el funcionamiento de la empresa, para ello los empleados deben estar bien capacitados en todas las áreas en las que se encuentran caso contrario no se puede desarrollar un buen trabajo dentro del área de producción no todo el personal se encuentra capacitado, es un punto débil porque el personal no está cumpliendo con el plan de capacitaciones que se debería hacer por lo menos anualmente ya que lo necesario sería hacer las capacitaciones semestralmente, solo en el área de seguridad industrial se dan charlas con todo el equipo pero no se tiene capacitaciones sobre producción y sobre el cumplimiento de calidad.

Factor Tecnológico

El factor tecnológico es de vital importancia para todas las empresas, porque ayuda a minimizar costos de mano de obra, ahorrar tiempo en el proceso de producción, empaque, etc. Y también ayuda a que la empresa se vuelva más competitiva dentro del mercado. Para la Fundación Familia Salesiana Salinas este factor es muy reducido ya que cuenta con maquinaria muy antigua y algunas requieren ser cambiadas de forma inmediata porque su vida útil ha terminado, no tienen facturación electrónica, el uso de pago con tarjeta electrónica solo cuenta la empresa de confites mas no la empresa de aceites esenciales ni el ALI Salinas.

Factor Organizacional

La informalidad y la debilidad en el proceso de sistematización de la información por lo cual la nueva dirección está definiendo nuevos procedimientos y metodologías de trabajo. De igual manera, se están realizando cambios a nivel de cargos de las empresas que obviamente conllevan tiempo.

El ambiente laboral es deficiente por falta de organización, problemas de comunicación y excesiva libertad (o falta de sanciones) a los empleados que no cumplen con responsabilidad las actividades que tiene que realizar, aunque en los últimos tiempos se está trabajando para mejorar el flujo comunicacional respaldando y responsabilizando los diferentes niveles jerárquicos.

Factor Marketing

La Fundación Familia Salesiana no cuentan con un área de marketing, la publicidad de los productos que elaboran se la ha realizado mediante radio local que es la radio El Salientito y la Radio Turbo para tener un alcance a clientes de la Costa, y por redes sociales las cuales son manejadas por las Tiendas Queseras de Bolívar (TQB), pero es una página en general de la marca

el Salientito, de igual forma existe un catálogo digital pero de todos los productos que se elaboran en la parroquia salinas específicamente los que llevan la marca el Salientito.

Factor Financiero

El factor Financiero es muy importante dentro de las empresas porque mediante este podemos tomar decisiones de inversión que ayuden al desarrollo de la empresa, en la Fundación Familia Salesiana Salinas el factor financiero está dividido en dos partes: la primera que es la parte de empresas y la segunda es la parte social.

En la parte de empresas se manejan diferentes módulos que son: módulo contable, módulo de cartera, módulo de inventarios y módulo de facturación y en la parte de producción se maneja la trazabilidad que controla cada uno de los procesos de producción.

El presupuesto en la parte de empresas se da de acuerdo a las inversiones que se van a realizar por un determinado periodo que puede ser de uno o dos años y se realizan la proyección de presupuesto.

En la parte social se manejan los presupuestos en el cual cada persona presenta las actividades de acuerdo a los objetivos de cada área, y con ello se revisan los presupuestos semestralmente y anualmente y son aprobados por la asamblea general.

La debilidad en la parte financiera es el sistema contable con el cual trabajan ya que es un sistema caduco y antiguo.

Factor Investigación + Desarrollo + Innovación

Este factor es muy importante para la empresa ya que ayuda al desarrollo de la misma a crear e innovar productos que ya han culminado con su vida útil dentro del mercado, en cuanto al desarrollo se refiere a la adquisición de maquinaria y tecnología nueva que aporte en el proceso productivo, ahorre tiempo y a sustituir mano de obra.

Tabla 19-4: Identificación de factores claves del entorno interno

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL ENTORNO INTERNO			
Factores y sus dimensiones	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
Factor Talento Humano			
TH1. Cuneta con manual de Funciones	La empresa cuenta con un manual de funciones que permite saber a cada trabajador las actividades que tienen que realizar.	Tener organizada la información y los datos y actividades de cada empleado.	Director Gestor de talento humano Empleados
TH2. Capacitaciones al personal	No hay capacitaciones al personal	Desactualización de conocimiento importantes para mejorar el proceso de producción y brindar un producto bueno al cliente	Director Gestor de Talento Humano Empleados
TH3. Plan estratégico	No existe un plan estratégico dentro de la empresa	Los directivos y trabajadores desconocen el futuro de la empresa y no se plasma un horizonte de hacia dónde quiere llegar la empresa	Director Gestor de Talento Humano
Factor Organizacional			
O1. Cuenta con organigrama funcional	La fundación cuenta con un organigrama funcional.	Conocimiento de funciones y jerarquía por parte de los empleados.	Gerente Empleados
O2. Ambiente Laboral	Falta de organización, problemas de comunicación y excesiva libertad por parte de los trabajadores.	Bajos resultados en el trabajo que realizan los empleados.	Gerente Coordinadores de cada área
O3. Reconocimiento de la marca nacional e internacional.	La marca ya es conocida tanto nacional como internacionalmente, lo cual es una ventaja ante los nuevos competidores.	Poder exportar los productos que elaboran a diferentes países.	Coordinador de empresas.
Factor Tecnológico			
T1. Maquinaria y equipos	La maquinaria es muy antigua y algunas de las maquinas requieren cambios.	Retraso en el proceso de producción	Gerente Proveedores
Factor Marketing			
M3. Ausencia de área de marketing	No cuenta con área de marketing, las promociones a través de medios de comunicación son limitadas	Pérdida de ventas y clientes.	Director Coordinador de empresas
Factor Financiero			
F1. Sistema contable	Es muy antiguo y caduco, pero actualmente están en un proceso de cambio.	No permite realizar con rapidez el trabajo de la parte financiera porque el sistema se cuelga o se daña.	Director Coordinador Financiero
F3. Liquidez	La empresa cuenta con liquidez.	Invertir en nueva maquinaria y mejoras para la empresa.	Coordinador Financiero Fundación
F5. Proyectos internacionales y nacionales	Existe un proyecto con España, para mejorar la condición de vida de comunidades pobres y se trabaja con el Ministerio de Inclusión económica y social.	Proyecto social que ayuda a dar fuentes de ingreso a personas necesitadas y servicio al adulto mayor	Director Coordinador de Proyectos Empresas internacionales MIES
Factor Investigación + Desarrollo + Innovación			
I+D+i	La empresa no cuenta con esta área para su desarrollo y progreso.	Falta de innovación de los productos Proceso de producción retrasado	Fundación Familia Salesiana Salinas

Realizado por: Samaniego, A (2019)

Fuente: Fundación Familia Salesiana Salinas

• **Listado de los factores claves del entorno interno:**

1. Cuenta con un manual de funciones.

2. No hay capacitaciones al personal.
3. No existe un plan estratégico dentro de la empresa.
4. Cuenta con organigrama funcional
5. Falta de organización, problemas de comunicación y excesiva libertad por parte de los trabajadores.
6. Reconocimiento de la marca nacional e internacional.
7. La maquinaria es muy antigua y algunas de las maquinarias requieren cambios.
8. No cuenta con área de marketing.
9. El sistema contable es caduco, antiguo y deficiente.
10. La Fundación cuenta con liquidez.
11. Trabaja con proyectos nacionales e internacionales para mejorar la calidad de vida de las comunidades pobres y los adultos mayores.
12. No cuenta con área de investigación, desarrollo e innovación que ayude al progreso de la empresa.

- **Determinación de los factores estratégicos internos**

Para el desarrollo de esta matriz es necesario responder la siguiente pregunta:

¿Cuán probable es que siga ocurriendo? Y de ser así ¿Cuán probable es que afecte a la empresa para bien o para mal?

Tabla 20-4: Matriz de Prioridades del análisis interno

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTO	2-3-5-8-12-11-12	1-13-7-10	
	MEDIO	4-6-9		
	BAJO			
		ALTO	MEDIO	BAJO
	PROBABILIDAD DE IMPACTO			

Realizado por: Samaniego, A (2019)

Fuente: Fundación Familia Salesiana Salinas

1. Cuenta con un manual de funciones.
2. No hay capacitaciones al personal.
3. No existe un plan estratégico dentro de la empresa.
4. Cuenta con organigrama funcional.

5. Reconocimiento de la marca nacional e internacional.
6. La maquinaria es muy antigua y algunas de las maquinarias requieren cambios.
7. No cuenta con área de marketing
8. La Fundación cuenta con liquidez.
9. Trabaja con proyectos nacionales e internacionales para mejorar la calidad de vida de las comunidades pobres y los adultos mayores.
10. No cuenta con área de investigación, desarrollo e innovación que ayude al progreso de la empresa.

- **Matriz de Perfil Estratégico**

En esta matriz se analiza los factores estratégicos escogidos, así determinamos si es una gran amenaza, una amenaza, si es normal si es una gran oportunidad o una oportunidad.

Tabla 21-4: Perfil Estratégico

FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	NORMAL	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
Cuenta con un manual de funciones.				X	
No hay capacitaciones al personal.		X			
No existe un plan estratégico dentro de la empresa.	X				
Cuenta con organigrama funcional.				X	
Reconocimiento de la marca nacional e internacionalmente.					X
La maquinaria es muy antigua y algunas de las maquinarias requieren cambios.		X			
No cuenta con área de marketing	X				
La Fundación cuenta con liquidez.				X	
Trabaja con proyectos nacionales e internacionales para mejorar la calidad de vida de las comunidades pobres y los adultos mayores.					X
No cuenta con área de investigación, desarrollo e innovación que ayude al progreso de la empresa.	X				
TOTAL	3	2		3	2

Realizado por: Samaniego, A (2019)

Fuente: Fundación Familia Salesiana Salinas

- **Capacidad de respuesta interna**

Tabla 22-4: Matriz de capacidad de respuesta interna

Factores estratégicos internos	Importancia ponderada	PESO DEL IMPACTO		Calificación ponderada de la respuesta
		Peso específico	Calificación de la respuesta	
Cuenta con un manual de funciones.	21	0,12	4	0,48
No hay capacitaciones al personal.	15	0,08	3	0,24
No existe un plan estratégico dentro de la empresa.	11	0,06	2	0,12
Cuenta con un organigrama funcional.	19	0,10	3	0,30
Reconocimiento de la marca nacional e internacionalmente.	20	0,11	3	0,33
La maquinaria es muy antigua y algunas de las maquinarias requieren cambios.	11	0,06	2	0,12
No cuenta con área de marketing.	15	0,08	3	0,24
La Fundación cuenta con liquidez.	27	0,15	5	0,45
Trabaja con proyectos nacionales e internacionales para mejorar la calidad de vida de las comunidades pobres y los adultos mayores.	28	0,15	5	0,45
No cuenta con área de investigación, desarrollo e innovación que ayude al progreso de la empresa.	14	0,08	2	0,16
TOTAL	181	1		2,89

Realizado por: Samaniego, A (2019)

Fuente: Fundación Familia Salesiana Salinas

Análisis:

Del resultado obtenido del equipo de expertos de la Fundación Familia Salesiana Salinas, se puede verificar que la capacidad de respuesta es de 2,89 de los factores internos lo que quiere decir que se encuentra en un rango bajo, lo que quiere decir que deber llegar a determinar y estructurar estrategias que le permita mejorar el desarrollo empresarial y que sea más competitiva en el mercado.

4.2.6 Pronosticación

Tabla 23-4: Listado de factores determinantes

FACTORES	CALIFICACIÓN	SUMA
Análisis Externo		
Inflación.	3+2+2+3+2+3	15
Desarrollo tecnológico mundial.	5+4+4+5+4+5	27
Baja calidad de los productos que oferta la competencia.	3+3+2+2+5+2	17
Proveedores especializados en entregar materia prima de excelente calidad.	5+4+4+4+4+5	26
Trabaja en base a la economía solidaria.	4+3+3+4+3+4	21
Desempleo.	3+3+2+2+2+2	14
Contaminación Ambiental general.	4+3+5+4+5+4	25
Fidelidad de los clientes, se trabaja con los mismos clientes durante varios años.	3+4+4+3+4+4	22
Productos sustitutos más saludables.	3+4+3+4+3+4	21
Precios altos en maquinaria con tecnología avanzada.	5+5+4+5+4+4	27
Análisis Interno		
Cuenta con un manual de funciones.	4+4+3+3+4+3	21
No hay capacitaciones al personal.	3+3+4+3+3+3	19
No existe un plan estratégico dentro de la empresa.	3+3+2+3+2+2	15
Cuenta con organigrama funcional.	1+2+2+1+2+2	11
Reconocimiento de la marca nacional e internacionalmente.	4+3+4+3+3+3	20
La maquinaria es muy antigua y algunas de las maquinarias requieren cambios.	1+2+1+3+2+2	11
No cuenta con área de marketing	5+5+5+4+4+4	27
La Fundación cuenta con liquidez.	3+2+3+2+2+3	15
Trabaja con proyectos nacionales e internacionales para mejorar la calidad de vida de las comunidades pobres y los adultos mayores.	5+5+5+4+5+4	28
No cuenta con área de investigación, desarrollo e innovación que ayude al progreso de la empresa.	3+2+3+2+2+2	14

Realizado por: Samaniego, A (2019)

Fuente: Fundación Familia Salesiana Salinas

Nota:

Se han seleccionado los puntajes con más alto valor es decir desde 20 en adelante, los cuales son determinantes para el desarrollo de la Fundación Familia Salesiana Salinas.

Tabla 24-4: Análisis del Comportamiento

ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ACTUAL Y PRONOSTICACIÓN		
FACTORES	COMPORTAMIENTO ACTUAL	¿QUÉ PASARÍA SÍ?
Desarrollo tecnológico mundial.	Creciente	Sustitución de la mano de obra por tecnologías que ayuden a mejorar el proceso de producción y diferentes actividades dentro de la empresa.
Proveedores especializados en entregar materia prima de excelente calidad.	Creciente	Excelente calidad del producto que se ofrece para el consumo del cliente.
Trabaja en base a la economía solidaria		Ejemplo pata otras empresas del país.
Contaminación ambiental	Creciente	Perdida de materia prima de buena calidad, por lo tanto, bajarían las ventas y los clientes no estarían satisfechos.

Fidelidad de los clientes, se trabaja con los mismos clientes durante varios años.	Creciente	Crecimiento de las ventas al ofrecer a los clientes productos de buena calidad.
Productos Sustitutos más saludables	Creciente	Nuestros productos ya no serían accesibles para los gustos de los clientes.
Precios altos en maquinaria con tecnología avanzada.	Creciente	No se podría adquirir maquinaria con tecnología avanzada, para poder mejorar el proceso de producción.
Cuenta con un manual de funciones	Creciente	Organización de la empresa, los trabajadores saben que función tienen que cumplir en cada área, mejora el resultado laboral.
Reconocimiento de la marca nacional e internacionalmente.	Creciente	Llegar a posicionar la marca en las ciudades del Ecuador que aún no se encuentran, y de la misma manera en los países internacionales.
No cuenta con área de marketing	Creciente	Los clientes no tendrán conocimiento de todos los productos que elaboran las empresas.
Trabaja con proyectos nacionales e internacionales para mejorar la calidad de vida de las comunidades pobres y los adultos mayores.	Creciente	Incrementar las fuentes de trabajo para las personas de la Parroquia Salinas y sus comunidades y dar un espacio de ayuda a los adultos mayores.

Realizado por: Samaniego, A (2019)

Fuente: Fundación Familia Salesiana Salinas

Tabla 25-4: Determinación del Límite Crítico

DETERMINACIÓN DEL MOMENTO LÍMITE CRÍTICO QUE REQUIERE CAMBIOS							
Factores	Momento Límite Crítico						Comentario
	Inmediato	1 Año	2 Años	3 Años	4 Años	Más de 4 Años	
Desarrollo tecnológico mundial está en continuo avance.			+				No es necesario el cambio inmediato de la maquinaria, porque no toda la maquinaria está dañada o termino su vida útil, por eso este cambio puede tardar un año en realizarse hasta conseguir un buen proveedor de maquinaria, estimar varios costos de las mismas en diferentes empresas, etc.
Proveedores especializados en entregar materia prima de excelente calidad.				+			No es necesario hacer cambios, la materia prima es de buena calidad, pero hay que exigir a los proveedores que venden la materia prima agrícola que cuenten con un certificado de calidad y algunos de ellos aún no tienen.
Trabaja en base a la economía solidaria						+	No es un factor que requiere cambios ya que es un ejemplo para las demás empresas del país trabajar en base a la economía solidaria
Contaminación ambiental	+						Es un factor que requiere un cambio inmediato, ya que afecta tanto a los seres humanos como a

							la naturaleza la cual nos brinda la materia prima para la elaboración de nuestros productos.
Fidelidad de los clientes, se trabaja con los mismos clientes durante varios años.						+	Buscar nuevos clientes dentro y fuera del país, para que de esta manera incrementes las ventas y por lo tanto la rentabilidad de la Fundación.
Productos Sustitutos más saludables	+						Crear productos más nutritivos para todo tipo de clientes.
Precios altos en maquinaria con tecnología avanzada.	+						La empresa cuenta con la liquidez necesaria para invertir en la compra de nueva maquinaria con tecnología avanzada.
Cuenta con un manual de funciones.							Es un cambio a corto plazo, se debería mejorar la organización de la información de cada actividad que los miembros de la empresa deben realizar.
Reconocimiento de la marca nacional e internacionalmente.						+	Invertir en publicidad, a través de medios de comunicación como televisión. Radio, redes sociales y páginas web para que los clientes que aún no conocen nuestros productos tengan la oportunidad de hacerlo.
No cuenta con área de Marketing	+						Es necesario que exista dentro de la empresa el área de marketing, para poder promocionar los productos dentro y fuera del país.
Trabaja con proyectos nacionales e internacionales para mejorar la calidad de vida de las comunidades pobres y los adultos mayores.						+	No requiere cambios, sería mejor relacionarse con más empresas nacionales e internacionales para que apoyen con proyectos y así poder brindar más fuentes de trabajo a personas necesitadas.

Realizado por: Samaniego, A (2019)

Fuente: Fundación Familia Salesiana Salinas

4.2.6.1 FODA de la Fundación Familia Salesiana Salinas

A continuación, se dará a conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Fundación Familia Salesiana Salinas para poder diseñar las estrategias que permitirán un mejor desarrollo de la empresa mitigando sus amenazas y debilidades y aprovechando sus oportunidades y fortalezas.

Fortalezas

1. Cuenta con un manual de funciones.
2. Cuenta con organigrama funcional.
3. Reconocimiento de la marca nacional e internacional.
4. La Fundación cuenta con liquidez.
5. Trabaja con proyectos nacionales e internacionales para mejorar la calidad de vida de las comunidades pobres y los adultos mayores.

Oportunidades

1. Desarrollo tecnológico mundial.
2. Baja calidad de los productos que oferta la competencia.
3. Proveedores especializados en entregar materia prima de excelente calidad.
4. Trabaja en base a la economía solidaria.
5. Fidelidad de los clientes, se trabaja con los mismos clientes durante varios años.

Debilidades

1. No hay capacitaciones al personal.
2. No existe un plan estratégico dentro de la empresa.
3. La maquinaria es muy antigua y algunas de las maquinarias requieren cambios.
4. No cuenta con área de marketing
5. No cuenta con área de investigación, desarrollo e innovación que ayude al progreso de la empresa.

Amenazas

1. Inflación.
2. Desempleo.
3. Contaminación Ambiental general.
4. Productos sustitutos más saludables.
5. Precios altos en maquinaria con tecnología avanzada.

4.2.7 Diseño del problema y la solución estratégica

Se clasifican las amenazas, oportunidades, debilidades, y fortalezas establecidas anteriormente, mediante ellas se representa el problema y la solución estratégica general.

Redacción del problema estratégico general: ADFO

Si se mantiene las amenazas como la pobreza en el país donde las personas no cuentan con capacidad para poder comprar los productos que elaboran las empresas, existiendo en el mercado productos más saludables que las personas hoy en día prefieren consumir más; considerando las debilidades de la empresa como la falta de capacitaciones al personal que no permite estar actualizados en temas importantes que ayuden a mejorar los procesos productivos y procesos en

el área administrativa, no contar con un plan estratégico que ayude a direccionar a la Fundación elaborando estrategias que permitan la mejora continua de la misma, no contar con área de marketing para promocionar los productos y que sean conocidos por más clientes, no tener innovación en los productos ya que no cuentan con el área de investigación, desarrollo e innovación, a pesar de disponer de las fortalezas como contar con un manual de funciones que permita saber a cada trabajador las actividades que realizan cada uno de ellos, la marca es reconocida a nivel nacional e internacional lo que permite exportar productos, contar con liquidez para poder invertir en nueva maquinaria y reemplazar la maquinaria antigua, no se lograra aprovechar las oportunidades de los productos de baja calidad que oferta la competencia, la fidelidad de los clientes con los cuales se trabajan varios años, el desarrollo tecnológico mundial, y el trabajo en base a la economía solidaria.

Redacción de la solución estratégica general: FOAD

Es necesario aprovechar las fortalezas tales como contar con un manual de funciones que permita saber a cada trabajador las actividades que realizan cada uno de ellos, la marca es reconocida a nivel nacional e internacional lo que permite exportar productos, contar con liquidez para poder invertir en nueva maquinaria y reemplazar la maquinaria antigua; para maximizar la utilización de oportunidades como la oferta de productos de baja calidad de la competencia, la fidelidad de los clientes con los cuales se trabajan varios años, el desarrollo tecnológico mundial, y el trabajo en base a la economía solidaria; reduciendo las amenazas como la pobreza en el país donde las personas no cuentan con capacidad para poder comprar los productos que elaboran las empresas, existiendo en el mercado productos más saludables que las personas hoy en día prefieren consumir más; posibilitando la minimización de las debilidades como la falta de capacitaciones al personal que no permite estar actualizados en temas importantes que ayuden a mejorar los procesos productivos y procesos en el área administrativa, no contar con un plan estratégico que ayude a direccionar a la Fundación elaborando estrategias que permitan la mejora continua de la misma, no contar con área de marketing para promocionar los productos y que sean conocidos por más clientes, no tener innovación en los productos ya que no cuentan con el área de investigación, desarrollo e innovación

4.2.8 Uso de la matriz FODA para diseñar el problema y solución estratégica general.

En la matriz que se desarrolla a continuación se muestran la interrelación que existe entre los factores claves que se analizaron anteriormente, para saber si existe una vinculación directa o indirecta entre cada uno de ellos, estos factores ya están determinados en la matriz FODA y son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Para la empresa es determinante medir las relaciones que existen entre los factores estratégicos de la matriz FODA, para ello se identifica:

- La relación que existe entre una fortaleza y una oportunidad: aquí nos planteamos y respondemos la siguiente pregunta: ¿En qué medida esta fortaleza puede posibilitar más el aprovechamiento de esa oportunidad? A mayor posibilidad, mayor calificación.
- La relación que existe entre una debilidad y una oportunidad: aquí nos planteamos y respondemos la siguiente pregunta: ¿En qué grado esta debilidad puede impedir más que se aproveche esa oportunidad? A mayor impedimento, mayor calificación.
- La relación que existe entre una fortaleza y una amenaza: aquí nos planteamos y respondemos la siguiente pregunta: ¿En qué magnitud esta fortaleza puede proteger más a la empresa del impacto de esa amenaza? A mayor protección, mayor calificación.
- La relación que existe entre una debilidad y una amenaza: aquí nos planteamos y respondemos la siguiente pregunta: ¿En qué medida esta debilidad puede agravar más el daño que provocaría a la empresa el impacto de esa amenaza? A mayor agravamiento, mayor calificación.

Tabla 26-4: Relación de la matriz FODA

FACTORES INTERNOS		FORTALEZAS					DEBILIDADES					Suma	Prom.
		Cuenta con un manual de funciones.	Cuenta con organigrama funcional.	Reconocimiento de la marca nacional e internacional.	La Fundación cuenta con liquidez.	Trabaja con proyectos nacionales e internacionales para mejorar la calidad de vida de las comunidades pobres y los adultos mayores.	No hay capacitaciones al personal.	No existe un plan estratégico dentro de la empresa.	La maquinaria es muy antigua y algunas de las maquinarias requieren cambios.	No cuenta con área de marketing	No cuenta con área de investigación, desarrollo e innovación que ayude al progreso de la empresa.		
OPORTUNIDADES	Desarrollo tecnológico mundial.	3	5	5	5	5	4	3	5	5	3	43	4,3
	Baja calidad de los productos que oferta la competencia.	3	3	5	5	5	4	4	3	5	3	40	4
	Proveedores especializados en entregar materia prima de excelente calidad.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5
	Trabajo en base a la economía solidaria	5	3	3	2	5	3	3	5	3	5	37	3,7

	Fidelidad de los clientes, se trabaja con los mismos clientes durante varios años.	4	3	3	5	5	3	5	3	4	5	40	4
AMENAZAS AS	Inflación	2	5	5	3	4	2	4	2	5	5	37	3,7
	Desempleo	4	2	3	2	5	4	2	2	5	4	33	3,3
	Contaminación Ambiental general	4	2	2	4	4	3	3	2	5	4	33	3,3
	Productos sustitutos más saludables.	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49	4,9
	Precios altos en maquinaria con tecnología avanzada.	3	4	4	5	4	5	5	4	5	4	43	4,3
	SUMA	37	37	40	41	47	38	39	36	47	43		
	PROMEDIO	3,7	3,7	4	4,1	4,7	3,8	3,9	3,6	4,7	4,3		

Realizado por: Samaniego, A (2019)

Fuente: Fundación Familia Salesiana Salinas

Análisis:

En la matriz anterior denominada Relación de la matriz FODA en la cual se relacionan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se han seleccionado los factores que están dentro del rango de calificación de 3 en adelante, se han determinado cinco fortalezas, cinco oportunidades, cinco debilidades, cinco amenazas, por lo que podemos determinar que la empresa tiene la facilidad de dar soluciones a través del diseño de estrategias y planes establecidos que permitan mitigar las debilidades y amenazas y aprovechar las oportunidades y fortaleza, siendo esto próspero para el desarrollo administrativo, productivo y organizacional de la empresa.

4.2.9 Elaboración de las estrategias.

Estrategias FO (MAXIMAX): Establecer estrategias que permitan maximizar el uso de las fortalezas, de esta manera maximizar el aprovechamiento de las oportunidades.

Estrategias DO (MINIMAX): Establecer estrategias que permitan minimizar el impacto de las debilidades, de esta manera maximizar el aprovechamiento de las oportunidades.

Estrategias FA (MAXIMIN): Establecer estrategias que permitan maximizar el uso de las fortalezas, de esta manera minimizar el impacto de las amenazas.

Estrategias DA (MINIMIN): Establecer estrategias que permitan minimizar las debilidades y lo que estas causan en la empresa, así también minimizar el impacto de las amenazas.

Estrategias DAFO (MINI MIN MAXI MAX): Establecer estrategias que permitan desarrollar acciones para minimizar las debilidades y el impacto que ocasionan las amenazas, de la misma forma maximizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

Tabla 27-4: Matriz para la el diseño de las estrategias

Factores Internos		FORTALEZAS				DEBILIDADES			
		Cuenta con un manual de funciones.	Cuenta con organigrama funcional.	Reconocimiento de la marca nacional e internacional.	La Fundación cuenta con liquidez.	Trabaja con proyectos nacionales e internacionales para mejorar la calidad de vida de las comunidades	No hay capacitaciones al personal.	No existe un plan estratégico dentro de la empresa.	La maquinaria es muy antigua y algunas de las maquinarias requieren cambios.
Factores Externos		ESTRATÉGIAS FO (MAXIMAX)		DAFO MINI MIN- MAXI MAX		ESTRATEGIAS DO (MINIMAX)			
OPORTUNIDADES	Desarrollo tecnológico mundial.	Invertir en nueva tecnología y maquinaria que permitan mejorar el proceso productivo de las empresas. F4-O1		Invertir en nueva tecnología y maquinaria que permitan mejorar el proceso productivo de las empresas. F4-O1		Capacitar a todo el personal de la Fundación para que puedan actualizar sus conocimientos, de esta manera crear ventajas competitivas ante la competencia mejorando el proceso productivo, trabajando con materia prima de alta calidad. D1 -O3			
	Baja calidad de los productos que oferta la competencia.								
	Proveedores especializados en entregar materia prima de excelente calidad.	Buscar más relaciones comerciales con países internacionales para poder exportar nuestros productos, avalando un producto de buena calidad ya que la materia prima cuenta con certificado de calidad. F3-O2		Buscar más relaciones comerciales con países internacionales para poder exportar nuestros productos, avalando un producto de buena calidad ya que la materia prima cuenta con certificado de calidad. F3-O2		Elaborar un plan estratégico, para establecer planes y estrategias que permitan el progreso de la empresa, mantenerse competitiva en el mercado a través de la fidelidad de sus clientes. D2- O5			
	Trabajo en base a la economía solidaria								
	Fidelidad de los clientes, se trabaja con los mismos clientes durante varios años.	Ayudar a los emprendedores de la Parroquia Salinas y sus comunidades a través de los proyectos internacionales y nacionales a que desarrollen su emprendimiento, evaluando su desempeño y trabajo en base a la economía solidaria, crear nuevas plazas de trabajo y elaborar nuevos productos para la satisfacción del cliente. F5-O4		Ayudar a los emprendedores de la Parroquia Salinas y sus comunidades a través de los proyectos internacionales y nacionales a que desarrollen su emprendimiento, evaluando su desempeño y trabajo en base a la economía solidaria, crear nuevas plazas de trabajo y elaborar nuevos productos para la satisfacción del cliente. F5-O4					

			Crear productos con propiedades nutricionales más altas para el consumo de todos los clientes. D5- A3	empresas a través de propagandas en televisión, página web para que sea accesible a mercado nacional e internacional, catálogos físicos y digitales. D5-O2
		ESTRATEGIAS FA (MAXIMIN)		ESTRATEGIAS DA (MINIMIN)
AMENAZAS	Inflación	Fortalecer las relaciones con las institucionales internacionales y nacionales que proporcionan ayuda para realizar proyectos de salud, educación, vivienda para las comunidades más pobres de la parroquia, ayudando a crear fuentes de trabajo. F5-A2		Crear productos con propiedades nutricionales más altas para el consumo de todos los clientes. D5- A3
	Desempleo			
	Contaminación Ambiental general			
	Productos sustitutos más saludables.			
	Precios altos en maquinaria con tecnología avanzada.			

Realizado por: Samaniego, A (2019)

Fuente: Fundación Familia Salesiana Salinas

El diseño de las estrategias permitirá que la Fundación Familia Salesiana Salinas tenga un desarrollo y pueda cumplir con los objetivos de la misma, la elaboración de las estrategias hace que los directivos de la empresa puedan tomar buenas decisiones en beneficio de todos los que son parte de la empresa personas de producción, técnicos, administrativos, etc. Todo esto va de la mano con la elaboración de planes que ayuden a su ejecución y cumplimiento.

4.2.10 Evaluación de las estrategias

La siguiente matriz que se va a desarrollar permitirá evaluar las estrategias bajo ciertos criterios como: eficiencia, velocidad de la implementación, efectos colaterales, costo, concordancia con la política general, impacto económico, impacto ecológico, y se realizará de acuerdo al siguiente rango de calificación.

Tabla 28-4: Matriz del procedimiento de calificación para la evaluación de las estrategias

ESTRATEGIAS	CRITERIOS PARA EVALUAR ESTRATEGIAS							RESULTADOS	
	Eficiencia	Velocidad de implementación	Costo	Concordancia con Política General	Efectos Colaterales	Impacto Económico	Impacto Ecológico	SUMA	PROMEDIO
Invertir en nueva tecnología y maquinaria que permitan mejorar el proceso productivo de las empresas. F4-O1	5	3	4	5	2	4	2	25	3,57
Buscar más relaciones comerciales con países internacionales para poder exportar nuestros productos, avalando un producto de buena calidad ya que la materia prima cuenta con certificado de calidad. F3-O2	5	2	1	5	2	5	2	22	3,14
Ayudar a los emprendedores de la Parroquia Salinas y sus comunidades a través de los proyectos internacionales y nacionales a que desarrollen su emprendimiento, evaluando su desempeño y trabajo en base a la economía solidaria, crear nuevas plazas de trabajo y elaborar nuevos productos para la satisfacción del cliente. F5-O4	5	2	5	5	2	5	2	26	3,71
Capacitar a todo el personal de la Fundación para que puedan actualizar sus conocimientos, de esta manera crear ventajas competitivas ante la competencia mejorando el proceso productivo, trabajando con materia prima de alta calidad. D1 -O3	5	4	1	5	2	4	2	23	3,29
Elaborar un plan estratégico, para establecer planes y estrategias que permitan el progreso de la empresa, mantenerse competitiva en el mercado a través de la fidelidad de sus clientes. D2- O5	5	4	1	5	2	4	1	22	3,14
Implementar el área de investigación, desarrollo e innovación para innovar los productos existentes y crear nuevos productos para satisfacer a los clientes y mantenernos competitivos ante nuevas empresas, y el área de marketing que es indispensable para dar a conocer a población los productos que elaboran nuestras empresas a través de propagandas en televisión, página web para que sea accesible a mercado nacional e internacional, catálogos físicos y digitales. D5-O2	5	3	3	5	2	4	1	23	3,29
Fortalecer las relaciones con las institucionales internacionales y nacionales que proporcionan ayuda para realizar proyectos de salud, educación, vivienda para las comunidades más pobres de la parroquia, ayudando a crear fuentes de trabajo. F5-A2	5	2	5	5	2	5	2	26	3,71
Crear productos con propiedades nutricionales más altas para el consumo de todos los clientes. D5- A3	5	3	5	5	2	4	1	25	3,57

Realizado por: Samaniego, A (2019)

Fuente: Fundación Familia Salesiana Salina

4.3 Estrategias generales

Estrategia 1: Invertir en nueva tecnología y maquinaria que permitan mejorar el proceso productivo de las empresas.

F4+O1

Estrategia 2: Ayudar a los emprendedores de la Parroquia Salinas y sus comunidades a través de los proyectos internacionales y nacionales a que desarrollen su emprendimiento, evaluando su desempeño y trabajo en base a la economía solidaria, crear nuevas plazas de trabajo y elaborar nuevos productos para la satisfacción del cliente.

F5+O4

Estrategia 3: Elaborar un plan estratégico, para establecer planes y estrategias que permitan el progreso de la empresa, mantenerse competitiva en el mercado a través de la fidelidad de sus clientes.

D2+O5

Estrategia 4: Implementar el área de investigación, desarrollo e innovación para innovar los productos existentes y crear nuevos productos para satisfacer a los clientes y mantenernos competitivos ante nuevas empresas, y el área de marketing que es indispensable para dar a conocer a población los productos que elaboran nuestras empresas a través de propagandas en televisión, página web para que sea accesible a mercado nacional e internacional, catálogos físicos y digitales.

D5+O2

Estrategia 5: Fortalecer las relaciones con las institucionales internacionales y nacionales que proporcionan ayuda para realizar proyectos de salud, educación, vivienda para las comunidades más pobres de la parroquia, ayudando a crear fuentes de trabajo.

F5+A2

Estrategia 6: Crear productos con propiedades nutricionales más altas para el consumo de todos los clientes.

D5+A3

4.4 Estrategias funcionales

ÁREA FINANCIERA

Estrategia 7: Buscar más relaciones comerciales con países internacionales para poder exportar nuestros productos, avalando un producto de buena calidad ya que la materia prima cuenta con certificado de calidad.

F3+O2

ÁREA RECURSOS HUMANOS

Estrategia 8: Capacitar a todo el personal de la Fundación para que puedan actualizar sus conocimientos, de esta manera crear ventajas competitivas ante la competencia mejorando el proceso productivo, trabajando con materia prima de alta calidad.

D1+O3

4.5 Direccionamiento estratégico

4.5.1 Definición del negocio

La Fundación Familia Salesiana Salinas es una institución sin fines de lucro , es propietaria de las siguientes empresas colectivas: Confites El Salinerito la cual se encarga de producir chocolates, mermeladas y turrone; Aceites Esenciales y plantas deshidratadas esta empresa se encarga del desarrollo de aceites esenciales de diferentes plantas y esencias, infusiones, té, shampoo, acondicionador, jabones, cremas, fragancias, pomadas, aromatizantes, ambientadores, sazonadores; ALI Salinas que elabora productos de soya tales como galletas, pan, snack.

4.5.2 Valores Propuestos

Los valores propuestos para la Fundación Familia Salesiana Salinas son los siguientes:

- **Compromiso:** Con los clientes de ofrecer un producto y servicio de excelente calidad para satisfacer todas sus necesidades y gustos.

- Educación: al momento de atender a los clientes, respondiendo dudas sobre el proceso de producción al momento que visitan las fábricas.
- Ayuda social: que es el principal valor por el cual la Fundación Familia Salesiana trabaja para poder ayudar a las personas más pobres dentro de la Parroquia Salinas y sus comunidades.
- Respeto: desarrollar este valor dentro y fuera del área laboral, para desarrollar un ambiente laboral adecuado.
- Responsabilidad: dentro del área de trabajo, realizar todas las actividades con compromiso de mejorar las falencias que existen en la empresa.
- Gratitud: con la institución que les brinda trabajo, pagando este favor con un trabajo de excelente calidad.
- Honestidad: trabajar con transparencia en cada área asignada.
- Respeto a la Naturaleza: que es la que nos brinda los recursos necesarios para desarrollar nuestro trabajando, sin hacerla daño, cuidándola.

4.5.3 *Políticas propuestas*

- Seguridad
 - Todo el personal de la Fundación Familia Salesiana Salinas debe realizar sus actividades laborales en un ambiente adecuado libre de actos y condiciones inseguras.
 - Los trabajadores deberán usar la vestimenta adecuada para cada área a la que pertenece, los empleados de producción en especial deben utilizar vestimenta adecuada que les permita hacer su labor de la manera más cómoda posible, utilizar guantes, cofias, mandiles, zapatillas limpias, uniforme limpio, etc. Para cumplir con los estándares de higiene.
- Calidad y seguridad alimentaria
 - Controlar de activamente la manera en que nuestros productos, se reciben, producen, almacenan y entregan.
 - Asegurara que las instalaciones se encuentren en el más alto nivel de orden y limpieza.
 - Desarrollar productos de excelente calidad para satisfacer las necesidades de los clientes, esto va de la mano con el aumento de las ventas y consecuentemente aumento de la utilidad.
 - Proporcionar todos los medios e instalaciones que permitan mantener elevados estándares de higiene.

- Brindar comunicación tanto interna como externa relativa a la calidad y seguridad alimentaria.
 - Implementar sistemas de mejora continua, que permita mejorar su productividad y calidad.
 - Cumplir con la normativa legal sanitaria vigente.
- Conducta
 - La Fundación Familia Silesia Salinas cuenta con un rango o jerarquía la cual está reflejada en su organigrama el mismo que se tiene que respetar, es por eso que existen dirigentes que son los encargados de proponer ideas que tienen que ser compartidas con sus trabajadores, para que ellos sean partícipes de que las ideas se hagan realidad y se cumplan.
 - Los trabajadores tendrán que respetar las decisiones que sean tomadas por los dirigentes de la organización las cuales contribuyen al desarrollo de la Fundación Familia Salesiana Salinas.
 - Los trabajadores tendrán que mantener un comportamiento ético en todo el desarrollo laboral.
 - Cumplir en forma permanente una conducta armónica, respetuosa y de consideraciones debidas en la relación entre los compañeros de trabajo, superiores, clientes y particulares a la Fundación.
- Reconocimiento Laboral
 - Reconocimiento y motivación a los trabajadores por un buen desempeño laboral.
 - Recibir asensos y con sujeción a los procedimientos respectivos, y de acuerdo con las necesidades y criterios de la Fundación.
- Remuneración

Todas las personas que son parte de la FFSS tendrán una remuneración justa de acuerdo al rango en el que se encuentren y al trabajo que realizan.

Los empleados que no realicen con responsabilidad su trabajo es decir cuando haya un abandono de puesto, o cuando faltan a sus labores sin un previo permiso, etc. Serán multados, los directivos y miembros de talento humano decidirán qué porcentaje de su sueldo se disminuirá por su

irresponsabilidad, de esta manera los trabajadores se sentirán más comprometidos con su trabajo y lo realizarán con mucha más responsabilidad.

4.5.4 Misión Propuesta

La misión es muy importante para la empresa siendo esta la razón de ser de la misma, por qué existe y se ha diseña tomando en cuenta las siguientes preguntas:

¿Qué hace la organización?

¿Para qué lo hace?

¿Con que lo hace?

¿Cómo lo hace?

¿Con cuáles criterios se rige?

Tabla 29-4: Diseño de la Misión

¿Qué?	Ser una institución con bases cristinas, creando fuentes de trabajo dentro y fuera del casco parroquial
¿Cómo?	cuyo principal objetivo es desarrollar productos
¿Con cuáles criterios?	de excelente calidad que sean accesibles tanto al mercado nacional como internacional ayudando al
¿Para qué?	desarrollo de la economía solidaria de Salinas
¿Con que?	con un ambiente interno en que el personal este motivado y libre de desarrollar su trabajo, con tecnología avanzada y responsables con el medo ambiente.

Realizado por: Samaniego, A (2019)

Fuente: Fundación Familia Salesiana Salinas

Misión

“Ser una institución con bases cristianas creando fuentes de trabajo dentro y fuera del casco parroquial, cuyo principal objetivo es desarrollar productos de excelente calidad que sean accesibles tanto al mercado nacional como internacional ayudando al desarrollo de la economía solidaria de Salinas con un ambiente interno en que el personal este motivado y libre de desarrollar su trabajo, con tecnología avanzada y responsables con el medo ambiente”.

4.5.5 Visión Propuesta

La Visión de la empresa es hacia dónde quiere llegar la empresa, una expectativa ideal de lo que la empresa quiere llegar a ser, la misma que tiene que tener relación con la misión por lo cual se ha propuesto la siguiente:

Visión

“Ser una institución que promueva el desarrollo comunitario de Salinas, creando nuevos proyectos en los cuales sean partícipes los habitantes dentro y fuera de la parroquia, para el beneficio económico, social y cultural de toda la comunidad, y en las actividades que está a cargo la institución desarrollar productos más innovadores y con alta calidad para la satisfacción del cliente, tomando en cuenta las necesidades de la salud y bienestar de

4.5.6 Objetivos Propuestos

4.5.6.1 Objetivo General

- ✓ Impulsar el desarrollo e inclusión económica y social con énfasis en los grupos más vulnerables como niños, niñas, jóvenes, adultos mayores, personas con discapacidad de la Parroquia Salinas y sus comunidades ayudando en los campos de la educación, salud, economía para el desarrollo integral de la Parroquia.

4.5.6.2 Objetivos Específicos

- ✓ Fomentar, financiar y/o auspiciar programas de carácter social encaminados a generar empleos, educación, salubridad, y demás, en el ámbito individual o colectivo.
- ✓ Ejecutar y administrar unidades de autogestión y producción comunitaria, encaminados al desarrollo de la población de la parroquia.
- ✓ Crear fuentes de trabajo en las distintas áreas de innovaciones agrícolas, agroindustriales, artesanías y de comercialización.

4.5.7 Idea de Proyecto asociada a un plan estratégico empresarial

DESARROLLO Y EJECUCION DE NUEVOS EMPRENDIMEINTOS EN LA PARROQUIA SALINAS Y SUS COMUNIDADES.

4.5.7.1 Alcance

El proyecto está dirigido a todos los emprendedores de la Parroquia Salinas, Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar y sus comunidades tanto de la zona del subtrópico y la zona andina.

4.5.8 Objetivos

4.5.8.1 Objetivo General

Contribuir a los emprendedores de la Parroquia Salinas y sus comunidades a través de los proyectos internacionales y nacionales a que desarrollen sus emprendimientos, evaluando su desempeño y trabajo en base a la economía solidaria.

4.5.8.2 Objetivos Específicos

- Analizar cada uno de los emprendimientos existentes dentro de la parroquia Salinas y sus comunidades.
- Ofrecer al mercado nueva variedad de productos, con alta calidad y precios accesibles.
- Incrementar fuentes de trabajo para las personas de la Parroquia Salinas y sus comunidades.

4.5.8.3 Introducción

La Fundación Familia Salesiana Salinas trabaja con instituciones nacionales e internacionales que apoyan el desarrollo de ejecutar proyectos, la dinámica de los proyectos es redactar un proyecto para presentar a las instituciones que van a financiar el proyecto presentado, para el caso de la Fundación Familia Salesiana Salinas el financiamiento de los proyectos son más internacionales, cuando se envía el proyecto la institución que va a financiar analiza el tipo de proyecto la causa por la que se hace y una vez aprobado el proyecto se empieza a ejecutar, el área contable va registrando cada movimiento y se va recopilando facturas, fotografías, y se redacta cada actividad que se va realizando, como temas de capacitación , compra de maquinaria, el primer informe que se entrega a la institución que financia el proyecto es a los seis meses, el cual contiene avances de los objetivos que se han planteado con resultados, actividades y fuentes de verificación al final del año se presenta un informe con un resumen de lo que se ha realizado tanto narrativo como financiero, en el proyecto no debe quedar saldos y si a la institución que financia el proyecto le queda alguna duda hace las consultas y se liquida totalmente el proyecto en otro caso si el proyecto es para dos años cada seis meses se presenta información de facturas y fotografías de los avances que se van dando y se van haciendo porcentajes de inversión respecto a los resultados que se han planteado al inicio tanto en lo económico como en las metas que se han planteado una vez que se acabe el periodo de ejecución se presenta un informe el cual contiene la liquidación total de gastos en la ejecución presupuestaria total y la evaluación en porcentaje de cada actividad que se han desarrollado.

4.5.9 Justificación

La Parroquia Salinas tiene aproximadamente 7.000 habitantes de los cuales 1.200 habitantes pertenecen al casco parroquial y 5.800 están distribuidos en las diferentes comunidades de las zonas Andina y Subtropical.

Salinas es la Parroquia más turística de la provincia Bolívar conocida nacional e internacionalmente, recibe alrededor de 30.000 turistas al año, la fuente principal de trabajo se da por la actividad turística que existe en la zona por los diferentes emprendimientos que existe los cuales están relacionados en 5 ejes principales que son: Naturaleza, Confites, Lácteos, Cárnicos y Textiles.

Debido a la gran influencia de turistas que tiene Salinas en los últimos años se han desarrollado más emprendimientos dentro de la Parroquia y también en sus comunidades a continuación se enlistan algunos de los nuevos emprendimientos.

Licores (Parroquia Salinas)

Nombre del emprendimiento: “Casa Salinera”

Nombre del emprendedor: Geovanny Escobar.

Productos: Crema de cacao, crema de café, licor de mora, licor de zambuca, licor de mandarina licor de mortiño, etc.

Cerveza Artesanal (Parroquia Salinas)

Nombre del emprendimiento: Tayta Beer.

Nombre del emprendedor: David López.

Productos que ofrece: Cerveza Rubia (), cerveza roja (), cerveza negra (), vino artesanal de mortiño.

Quesos

Queso de Moringa que se elabora en la comunidad de Yakubiana.

Queso de Oveja que se elabora en la comunidad de Natahua.

Mermeladas

Mermelada de Guayaba en la comunidad de La Palma.

Turrón

Turrón de jengibre de elaborado en la comunidad de Yakubiana.

Embutidos

Embutidos de llama elaborado en la comunidad de Yurauksha.

4.5.10 Beneficios del proyecto

- Desarrollo de nuevas fuentes de trabajo.
- Mejorar la calidad de vida de las personas involucradas en la creación y desarrollo de nuevos emprendimientos.
- Ofrecer nuevos e innovados productos de calidad para la satisfacción del cliente.
- Incentivar a las personas a crear nuevos emprendimientos en la Parroquia Salinas y sus comunidades.
- Brindar a los clientes variedad de productos.

4.5.10.1 Delimitación Geográfica

Los emprendimientos estarán ubicados en la Parroquia Salinas, Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar, y las comunidades que sean partícipes del desarrollo de nuevos emprendimientos.

CONCLUSIONES

- Se desarrolló un análisis tanto del macro y microambiente como del ambiente interno de la Fundación, con el propósito de establecer los factores estratégicos que han influenciado directa o indirectamente en el desarrollo de la Fundación, los mismos que ayudaron a establecer las diferentes estrategias que ayudaran a la misma a tomar decisiones para su mejora continua.
- La Fundación Familia Salesiana Salinas no cuenta con un plan estratégico empresarial, que indique su misión, visión, valores y políticas empresariales, por lo cual es de vital importancia proponer y elaborar los mismos.
- Con la elaboración de la matriz FODA se llegó a determinar diferentes estrategias que ayudaran al cumplimiento de la misión y visión de la Fundación y al progreso de la misma.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a todo el personal de la Fundación Familia Salesiana Salinas que ponga en práctica la planificación estratégica planteada luego de análisis previamente realizado, para que se mantenga competitivo dentro del entorno productivo, mantenga la fidelidad de sus clientes elaborando productos con materia prima de excelente calidad.
- Aplicar y dar a conocer a todo el personal de la Fundación Familia Salesiana el plan estratégico para que puedan tener claro el horizonte y direccionamiento de la misma.
- Se recomienda implementar las estrategias elaboradas para que la Fundación pueda seguir desarrollándose en el mercado tanto nacional como internacional, aprovechando sus oportunidades para maximizar sus fortalezas, afrontando sus amozas y minimizando sus debilidades.

BIBLIOGRAFÍA

- Acerto, J. (2014). *Desarrollo del plan de negocios*. Madrid: Planeta S,L.
- Agueda, E. (2015). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: ESIC .
- Alvarez, J. (2017). *Formulación de estrategias* . Barcelona: Narcea S.A.
- Ministerio de Medio Ambiente. (15 de Junio de 2019), *Calidad Ambiental*. Obtenido de:
<http://www.ambiente.gob.ec/calidad-ambiental/>
- Amboya, G., & Muñoz, M. (23 de Junio de 2018). *Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del Cantón Quito periodo 2018-2022*. (Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador). Obtenido de:
http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16679/1/T-UCE-0005-CEC-078.pdf?fbclid=IwAR3In_J2-R94Fi8-a6o3H2QFoMKh7xdDgZTyL7asgZKkTP120KO2KLHOcas
- Arboleda, R. (2014). *Indicadores aplicados a la gestión de relaciones públicas. Aplicación de un modelo por objetivos y resultados*. Madrid: AENOR.
- Arboleda, R. (2014). *Indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas. Aplicación de un modelo por objetivos y resultados*. Madrid: AENOR.
- Arbós, L. (2016). *Gestión de la calidad total*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Banco, Mundial. (26 de Febrero de 2019). *Evaluación económica y social*. Obtenido de:
<https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/02/3PRIM.pdf>
- Bastos, I. (2016). *Fidelización del cliente*. Madrid: Ideas Propias S,L.
- Bonilla, L. (2017). *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*. Obtenido de:
<http://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-06/Brenes1.pdf>
- Caferri, C. (27 de Abril de 2019). *El FODA*. Obtenido de: <https://www.aboutspanol.com/ques-el-foda-2480179>
- Caldas, M. (2017). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Colombia: EDITEX.
- Catañeda, A. (6 de Julio de 2018). *Tipos de empresas según su tamaño*. Obtenido de:
<https://escuela-emprendedores.alegra.com/negocios-emprendimiento/tipos-empresas-segun-tamano/>
- Cedeño, A. (2016). *Administración de la empresa*. Madrid: EUNED.
- Corrales, A. (2014). *Planificación y plan estratégico*. Buenos Aires: Ecoe Ediciones
- Diaz, A. (2017). *Gestión financiera*. Almería: Textos Docentes.
- Dominicano, B. (5 de Mayo de 2015). *Importancia de la planeación*. Obtenido de:
<https://www.impulsapopular.com/gerencia/importancia-de-la-planeación/>

- El Comercio. (15 de Marzo de 2019). *Las importaciones crecieron 5,4% en enero de este 2019*.
Obtenido de: <https://www.elcomercio.com/actualidad/importaciones-balanza-comercial-materias-primas.html>
- El Comercio. (18 de Enero de 2019). *Revise cuál es el salario mínimo sectorial según el tipo de empleo en Ecuador*. Obtenido de: <https://www.elcomercio.com/actualidad/salario-minimo-sectores-ecuador-incremento.html>
- El Telégrafo. (3 de Febrero de 2019). *Exportaciones ecuatorianas crecieron, pero balanza comercial sigue en negativo*. Obtenido de:
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/ecuador-exportaciones-crecimiento-balanzacomercial>
- El Telégrafo. (15 de Abril de 2019). *El empleo adecuado bajó 3,2% en marzo de 2019*.
Obtenido de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/empleo-ecuador-marzo2019>
- ENROKE. (5 de Abril de 2018). *Qué son las PYMES*. Obtenido de:
<http://www.grupoenroke.com/index.php/proyecto-pymes/46-que-son-las-%20pymes>
- CEEMP. (5 de Junio de 2019). *Centro de emprendedores*. Obtenido de: <http://ceemp.org/wp-content/uploads/2017/03/Lista-de-Fundaciones.pdf>
- Fernández, T. (2017). *El análisis del entorno político y legal en el marco de la planificación estratégica*. España: Merillana S.A.
- FFSS. (15 de Febrero de 2019). *Antecedentes de la fundación familia Salesiana de Guaranda*,
Obtenido de: <https://www.ups.edu.ec/noticias?articleId=5358849>
- Florido, M. (27 de Julio de 2017). *Cómo definir la misión, visión y valores de una empresa*.
Obtenido de: https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/#Que_esla_mision_de_una_empresa
- Francés, G. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol. IV. La investigación estratégica de evaluación*. Barcelona: UOC.
- Fuentes, C. (2017). *Estados financieros básicos*. España, ISEF.
- García, F. (17 de Agosto de 2018). *Plan estratégico para la comercialización de artesanías en la asociación de desarrollo integral Simiatug Samai, Parroquia Simiatug, provincia Bolívar*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/10041/1/22T0474.pdf?fbclid=IwAR0Zfli1l-oXZ1w3GXVarFWqoljveGxDr4JG9fIh3jIyj0lQ5JrU4mMmAo>
- Godinez, A., & Hernández, G. (2015). *Planeación Estratégica Total*. Guanajuato: Estados Unidos: Media Innovation.
- Google, Maps. (25 de Junio de 2019). *Ubicación de Salinas*. Obtenido de:
<https://www.google.com/maps/@-1.4053365,-79.0192694,220m/data=!3m1!1e3>
- Gómez, C. (2015). *Diagnóstico de una empresa*. Madrid: Diaz de Santos S.A.

- González, F. (2017). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Publicaciones Delta.
- Gutierrez, E. (2016). *Planificación estratégica empresarial, Pymes*. Madrid: EUNED.
- Hernández, M. (1 de Junio de 2014). *Planear*. Obtenido de:
<https://es.slideshare.net/nikyhdez/planeacion-ventajas-y-desventajas>
- INEC. (1 de Enero de 2019). *INEC publica las cifras de inflación de Enero 2019*. Obtenido de:
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-publica-las-cifras-de-inflacion-de-enero-2019/>
- Lacalle, G. (2016). *Gestión de recursos humanos*. Barcelona: EDITEX.
- Lajara, B. (21 de Noviembre de 2018). *La importancia de la estrategia empresarial*. Obtenido de:
<https://www.unniun.com/la-importancia-de-la-estrategia-empresarial-bartolome-marco-lajara-master-en-direccion-y-gestion-de-empresas-de-la-universidad-de-alicante/>
- Lara, A. (2016). *Análisis de políticas fiscales de la OCDE*. Costa Rica: OCDE.
- Malrina, C. (2015). *Marketing cultural*. Belgica: Noritneas S:A.
- Marin, B. (2015). *Gerencia: Planeación & Estrategia. En Gestión de un pequeño comercio*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Martillanes, C. (2015). *Perspectivas económicas de América Latina*. Paris: ODCD.
- Martinez, D. (2017). *La elaboración del plan estratégico y su simplificación a través del CMI*. Madrid: Diaz de Santos.
- Matilla, K. (2016). *Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: UOC.
- Matilla, K. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol. I. Un modelo de planificación estratégica, paso a paso*. Barcelona: UOC.
- Mendoza, L. (2016). *Marketing internacional*. Barcelona: ESIC.
- Milla, A. (2015). *Diagnóstico estratégico*. Madrid: Diaz de Santos.
- Montañés, T. (2016). *Responsabilidad social corporativa*. Barcelona: Elearning S,L.
- Moscoso, C. (2016). *Planes de ventas empresariales*. Barcelona: Parainfo S.A.
- Naranjo, R. (2016). *El control estratégico. Innovación financiera*, 18(4), 12-19.
- Norton, D. (2015). *El cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)*. Madrid: Harvard Busines Press.
- Palacios, L. (2016). *Dirección y ejecución estratégica*. Barcelona: ECOE Ediciones.
- Pazmiño, G. (2018 de Julio de 2018). *Plan estratégico para la empresa Agropecuarios El Maizal” de la ciudad del Tena, provincia de Napo, para el periodo 2018- 2022*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de:
http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/9034/1/22T0463.pdf?fbclid=IwAR3DTkThKpTwCbrIUmY3zp-XJrrdlvyJGj84P1hS_g2LqEZoL7kB1iLO56U
- Pessoa, C. (2016). *Gestión financiera pública y privada en América Latina*. Valencia: BID.
- Ponce, C. (2017). *Estrategias del marketing empresarial*. Buenos Aires: Melgaris S.A.
- Porter, M. (2016). *Ser competitivo*. Bretania: DEUSTO.

- Riquelme, M. (5 de Mayo de 2019). *La planificación*. Obtenido de:
<https://www.webyempresas.com/que-es-la-planificacion/>
- Robles, F. (15 de Abril de 2016). *9 Principios de la planeación administrativa*. Obtenido de:
<https://www.lifeder.com/principios-planeacion-administrativa/>
- Rocafuerte, P. (2015). *Dirección organizacional*. Madrid: Narcea S.A.
- Sainz, J. (2016). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Salinerito. (15 de 3 de 2016). *Productos Salinerito*. Obtenido de:
<http://www.salinerito.com/productos>
- Sánchez, J. (2015). *Indicadores de gestión empresarial*. Madrid : Ecoe Ediciones.
- Sarmientos, M. (2017). *Gestión estratégica para el sector público*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Solis, A. (2017). *Fundamentos de la comercialización de productos*. Barcelona: Ediciones Paraninfo S.A.
- Speth, C. (2016). *El análisis DAFO*. México.Pearson Educación.
- Talacón, H. (2016). *Análisis FODA. Herramienta de análisis empresarial. Revista enseñanza e investigación en psicología*. Obtenido de:
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/industria40-ecuador-economia-empleo>
- Trigueros, P. (1 de Enero de 2014). "*Diagnóstico empresarial de las mipymes de agro-servicios ubicados en asunción mita y el progreso, JUTIAPA*". (Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar). Obtenido de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Trigueros-Pedro.pdf>
- Turletti, P. (2018). *El rol de marketing y ventas: Cálculo y utilidad* . Madrid: ESIC.
- Vásconez, F. (25 de Abril de 2019). *Información Familia Salesiana Salinas*. Obtenido de:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10148/1/UPS%20-%20ST001715.pdf>
- Vicuña, A. (2016). *Planes estratégicos para micro y macro empresas*. Barcelona: Paraninfo S.A.
- Vicuña, M. (2018). *El marketing*. Madrid: ESIC.
- Vistazo. (1 de Enero de 2019). *Ecuador inicia 2019 con incertidumbre económica y política*. Obtenido de: <https://www.vistazo.com/seccion/pais/actualidad-nacional/ecuador-inicia-2019-con-incertidumbre-economica-y-politica>
- Vogel, M. (1 de Octubre de 2018). *Planeación las 10 Características para planear y lograr Resultados*. Obtenido de: <https://www.tablerodecomando.com/planeacion-las-10-caracteristicas/>

ANEXOS

Anexo A: Formato de encuesta dirigida a los trabajadores de la fundación



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA FUNDACIÓN FAMILIA SALESIANA SALINAS.

INDICACIONES: Marque con una X lo que usted crea conveniente:

Sexo: Hombre _____ Mujer: _____

1. Mientras desarrollo mi trabajo, considero que el ambiente laboral interno es:

Excelente Muy bueno Bueno Malo Muy malo

2. Me siento orgullo de pertenecer y trabajar en esta institución

Siempre Casi Siempre A veces Casi Nunca Nunca

3. Cada que tiempo el personal es capacitado para mejorar su rendimiento laboral.

Mensual Trimestral Semestral Anual No hay capacitaciones

4. El servicio que brinda el personal es adecuado para el cliente

Siempre Casi Siempre A veces Casi Nunca Nunca

5. ¿Existen estrategias de mejora permitan el mejoramiento continuo en las diferentes áreas de trabajo dentro de la empresa?

Sí No

6. Cree usted que la directiva de la empresa trabaja en equipo para mejorar el desarrollo de la empresa

Siempre Casi Siempre A veces Casi Nunca Nunca

7. Conoce la misión y visión de la empresa

Sí No

8. Su mano de obra es calificada para cumplir con un proceso adecuado el desarrollo de los productos.

Si Medio No

9. Conoce con claridad el proceso productivo

Si Medio No

10. La tecnología que se usa para desarrollar los productos es:

Toda la maquinaria es adecuada Algunas de las maquinas requieren cambios

Requiere cambios toda la maquinaria

11. ¿Cuál cree usted que es la principal necesidad a satisfacer del cliente en relación al producto?

Calidad del producto

Precio del Producto

Innovación en el producto

Sabor del producto

Consistencia del producto

12. La relación con los proveedores es:

Excelente Muy bueno Bueno Malo Muy malo

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo B: Formato de entrevista dirigida al coordinador de la fundación



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA
ENTREVISTA DIRIGIDA AL COORDINADOR DE EMPRESAS DE LA FUNDACIÓN
FAMILIA SALESIANA SALINAS.**

1. ¿La Fundación Familia Salesiana cuenta con un plan estratégico?
2. ¿Cree usted que la existencia de un plan estratégico dentro de la empresa es importante? Por que
3. ¿Cuáles serían las ventajas de la institución al contar con un plan estratégico?
4. ¿Cuáles son los problemas internos y externos que la empresa tiene que afrontar actualmente?
5. Considera que las estrategias que actualmente utiliza la empresa, permiten alcanzar con sus objetivos y metas.
6. Explique. ¿Cómo es el ambiente laboral de la empresa?
7. ¿Qué tipos de indicadores financieros utiliza la empresa para evaluar su desarrollo financiero?
8. La gestión administrativa de la empresa es:
9. ¿Qué hace la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes?
10. Usted cree que es necesario crear nuevos productos para tener al cliente contento y de esta manera poder expandir la marca hacia nuevos mercados.
11. La mano de obra con la que cuenta la empresa es capacitada para cada área en la que labora.
12. La tecnología que utiliza la empresa es adecuada para desarrollar de manera correcta los procesos de producción.
13. ¿A qué tipo de mercado está dirigido la empresa?
14. Considera usted que todo el personal de la Fundación Familia Salesiana está en condiciones de ocupar el cargo en el que se encuentra actualmente o es necesario hacer cambios y eliminar cierta cantidad del personal que no ayuda al desarrollo de la institución.
15. Considera que la empresa crea constantemente promociones para incrementar las ventas.
16. La empresa realiza un tipo de control para saber el grado de satisfacción del cliente

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO



DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 27 / Noviembre / 2019

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: Yadira Alejandra Samaniego López
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: Administración de Empresas.
Carrera: Finanzas
Título a optar: Ingeniera en Finanzas
f. Analista de Biblioteca responsable: Lcdo. Holger Ramos MSc.