



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: FINANZAS

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ORGANIZACIÓN DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA “ASOLAMON” DEL CANTÓN PANGUA PROVINCIA DE COTOPAXI, PERIODO 2020-2024.

Trabajo de titulación

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA:

LUCY MARILU ESPIN YARLEQUE

Riobamba – Ecuador

2020



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: FINANZAS

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ORGANIZACIÓN DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA “ASOLAMON” DEL CANTÓN PANGUA PROVINCIA DE COTOPAXI, PERIODO 2020-2024.

Trabajo de titulación

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA: LUCY MARILU ESPIN YARLEQUE

DIRECTORA: Ing. CARMEN AMELIA SAMANIEGO ERAZO

Riobamba – Ecuador

2020

©2020, Lucy Marilu Espin Yarleque

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.

Yo, Lucy Marilu Espin Yarleque declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría, y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación, el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 07 de Mayo de 2020

Lucy Marilu Espin Yarleque

CI: 050341066-4

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE FINANZAS

El tribunal del trabajo de titulación certifica que: el Trabajo de Titulación tipo Proyecto de Investigación, PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ORGANIZACIÓN DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA “ASOLAMON” DEL CANTÓN PANGUA PROVINCIA DE COTOPAXI, PERIODO 2020-2024, realizado por la Srta. LUCY MARILU ESPIN YARLEQUE, ha sido minuciosamente revisado por los miembros del tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el tribunal autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Lic. Norma Patricia Jiménez Vargas PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	_____	2020-05-07
Ing. Carmen Amelia Samaniego Erazo DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN	_____	2020-05-07
Ing. María Auxiliadora Falconí Tello MIEMBRO DEL TRIBUNAL	_____	2020-05-07

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación principalmente a Dios, quien me ha dado la fuerza en este proceso, a mi hijo, quien ha sido el pilar fundamental para el cumplimiento de esta meta en mi vida, a mis padres , por su amor , trabajo y sacrificio todos estos años , a mis hermanos por su apoyo moral a lo largo de esta etapa de mi vida, y a todas las personas que me han apoyado para que este trabajo se lleve a cabo, en especial aquellos que me abrieron sus puertas y compartieron sus conocimientos.

Lucy Marilu Espin Yarleque

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios, por haber sido mi gran apoyo y fortaleza en mis momentos de debilidad a lo largo de esta etapa, a mis padres, Francisco Espin y Norma Yarleque , por confiar y creer en mis expectativas , por sus consejos, valores y principios inculcados y sobre todo por sus palabras de apoyo, que fueron quienes me dieron la valentía para no desmayar en el camino, a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas , Carrera de Finanzas, por haberme dado la oportunidad de formarme profesionalmente en sus instalaciones, a mis maestros y tribunal de Trabajo de Titulación , por haber compartido sus conocimientos con paciencia y sabiduría, a la Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, quienes me abrieron las puertas para cumplir con el requisito final para la culminación de la carrera, y a todas las personas que de una u otra manera colaboraron para que este sueño anhelado se cristalice.

Lucy Marilu Espin Yarleque

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
RESUMEN	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	
1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	6
1.1. Antecedentes de Investigación	6
1.2. Marco teórico.....	7
1.2.1. Planeación.....	7
1.2.2. Planificación estratégica.	7
1.2.3. Beneficios de la planificación estratégica	7
1.2.4. Administración estratégica.....	8
1.2.5. Para qué sirve la administración estratégica.....	8
1.2.6. Diagnóstico estratégico integral de la empresa	9
1.2.7. Proceso estratégico	9
1.2.8. PEST-EL.....	10
1.2.9. 5 Fuerzas de Porter.....	11
1.2.10. Análisis FODA.....	12
1.2.11. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	14
CAPITULO II	
2. MARCO METODOLÓGICO	16
2.1. Enfoque de investigación.....	16
2.2. Nivel de Investigación	16
2.3. Diseño de investigación.....	16
2.3.1. Según la manipulación de la variable independiente.	16

2.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	17
2.4.	Tipo de estudio - investigación	17
2.4.1.	<i>La investigación mixta</i>	17
2.5.	Población y muestra	17
2.5.1.	<i>Población</i>	17
2.5.2.	<i>Muestra</i>	18
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	18
2.6.1.	<i>Método</i>	18
2.6.2.	<i>Técnicas</i>	19
2.6.3.	<i>Instrumentos</i>	20
CAPITULO III		
3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	21
3.1.	Resultados	21
3.1.1.	<i>Entrevista aplicada a los directivos de la Organización de Economía Popular y Solidaria “ASOLAMON”</i>	21
3.1.2.	<i>Resultados de la encuesta aplicada al cliente externo</i>	23
3.1.3.	<i>Resultados de la encuesta aplicada al cliente interno</i>	35
3.2.	Discusión de resultados	46
3.3.	Propuesta	47
3.3.1.	<i>Antecedentes de la Organización de Economía Popular y Solidaria “ASOLAMON”</i>	47
3.3.2.	<i>Análisis de la situación actual de ASOLAMON</i>	49
3.3.3.	<i>Matriz de implicados directos e indirectos de ASOLAMON</i>	55
3.3.4.	<i>Diseño de la visión</i>	56
3.3.5.	<i>Diseño de la misión</i>	57
3.3.6.	<i>Propuesta de valores</i>	58
3.3.7.	<i>Políticas</i>	59
3.3.8.	<i>Propuesta de objetivos</i>	59
3.3.9.	<i>Análisis del macro entorno de ASOLAMON</i>	61
3.3.10.	<i>Análisis del micro entorno</i>	67
3.3.11.	<i>Análisis interno</i>	70

<i>3.3.12. Matriz de probabilidades para fijar los factores estratégicos</i>	76
<i>3.3.13. Perfil estratégico de factores externos</i>	78
<i>3.3.14. Perfil estratégico de factores internos</i>	80
<i>3.3.15. Capacidad de respuesta a los factores estratégicos.</i>	81
<i>3.3.16. Análisis FODA</i>	87
<i>3.3.17. Diseño de estrategias</i>	88
<i>3.3.18. Estrategias</i>	91
<i>3.3.19. Implementación del plan estratégico.</i>	94
CONCLUSIONES	106
RECOMENDACIONES	107
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-3: Entrevista a los directivos de ASOLAMON.....	21
Tabla 2-3: Antigüedad del cliente.....	23
Tabla 3-3: Precio del producto frente a la competencia	24
Tabla 4-3: Presentación del producto	25
Tabla 5-3: Calidad del producto.	26
Tabla 6-3: Medios de publicidad.	27
Tabla 7-3: Publicidad del producto.....	28
Tabla 8-3: Medios de Información sobre el producto.	29
Tabla 9-3: Canal de distribución actual.	30
Tabla 10-3: Posibles canales de distribución a futuro.	31
Tabla 11-3: Nuevos productos.....	32
Tabla 12-3: Fortalezas de ASOLAMON.....	33
Tabla 13-3: Debilidades de ASOLAMON.	34
Tabla 14-3: Años asociadas.....	35
Tabla 15-3: Conocimiento del Objeto social.	36
Tabla 16-3: Conocimiento de la misión, visión.....	36
Tabla 17-3: Conocimiento sobre Planificación estratégica.	37
Tabla 18-3: Importancia de Planificación estratégica.	38
Tabla 19-3: Existencia de proyectos administrativos y financieros.	39
Tabla 20-3: Portal web.....	39
Tabla 21-3: Cuidado del medio ambiente.....	40
Tabla 22-3: Estrategias de ventas.	41
Tabla 23-3: Proveedores constantes.	42
Tabla 24-3: Clientes constantes.....	42
Tabla 25-3: Características de la producción.....	43
Tabla 26-3: Capacitación de las asociadas.	44

Tabla 27-3: Destino de la producción.....	45
Tabla 28-3: Clima laboral.....	45
Tabla 29-3: Activos financiados por el GAD provincial de Cotopaxi.....	50
Tabla 30-3: Proveedores de ASOLAMON.....	52
Tabla 31-3: Vías de acceso de "ASOLAMON".....	52
Tabla 32-3: Estado de situación financiera ASOLAMON.....	53
Tabla 33-3: Estado de Resultados ASOLAMON.....	54
Tabla 34-1: Situación financiera de ASOLAMON.....	54
Tabla 35-3: Matriz de implicados directos e indirectos.....	55
Tabla 36-3; Diseño de la visión.....	56
Tabla 37-3: Diseño de la misión de ASOLAMON.....	57
Tabla 38-3: Factores Políticos.....	61
Tabla 39-3: Factores Económicos.....	62
Tabla 40-3: Socio-cultural.....	63
Tabla 41-3: Factores Tecnológicos.....	64
Tabla 42-3: Factor Ecológico-Ambiental.....	65
Tabla 43-3: Factor Legal.....	66
Tabla 44-3: Rivalidad entre las empresas.....	67
Tabla 45-3: Poder de negociación con los Clientes.....	68
Tabla 46-3: Poder de negociación con los proveedores.....	68
Tabla 47-3: Amenaza de nuevos entrantes.....	69
Tabla 48-3: Amenaza de productos sustitutos.....	69
Tabla 49-3: Administración.....	70
Tabla 50-3: Talento humano.....	71
Tabla 51-3: Recursos financieros.....	72
Tabla 52-3: TIC's.....	73
Tabla 53-3: Infraestructura.....	73
Tabla 54-3: Marketing y venta.....	74
Tabla 55-3: Producción.....	75
Tabla 56-3: Matriz de probabilidades -factores externos.....	76
Tabla 57-3: Matriz de probabilidades - factores internos.....	77

Tabla 58-3: Perfil estratégico de factores externos.....	78
Tabla 59-3: Perfil estratégico de factores internos.	80
Tabla 60-3: Capacidad de respuesta factores externos.	83
Tabla 61-3: Capacidad de respuesta de los factores internos.	85
Tabla 62-3: Análisis FODA de ASOLAMON	87
Tabla 63-3: Diseño de estrategias.....	89
Tabla 64-3: Estrategias funcionales.	93
Tabla 65-3: Plan de implementación de nueva línea de producto.	94
Tabla 66-3: Plan de ampliación de participación en el mercado.	95
Tabla 67-3: Plan para fijar responsabilidades en cada área.	96
Tabla 68-3: Plan publicitario.	97
Tabla 69-3: Plan de capacitación.....	98
Tabla 70-3: Implementación del plan estratégico.....	99
Tabla 71-3: Plan para alianzas estratégicas.	100
Tabla 72-3: Plan desarrollo de indicadores de gestión.	101
Tabla 73-3: Plan de adquisición de maquinaria.....	102
Tabla 74-3: Plan de financiamiento.....	103
Tabla 75-3: Plan de diseño de producto.	104
Tabla 76-3: Plan de producción.....	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Las 5 Fuerzas de Porter.....	12
Figura 2-1: Ejemplo de Matriz FODA	13
Figura 1-3: Producto ASOLAMON	51

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3: Presentación del producto.	24
Gráfico 2-3: Precio del producto frente a la competencia.	25
Gráfico 3-3: Presentación del producto.	26
Gráfico 4-3: Categorización de la calidad del producto.	27
Gráfico 5-3: Medios de publicidad.	28
Gráfico 6-3: Publicidad del Producto.	29
Gráfico 7-3: Medios de Información sobre el producto.	30
Gráfico 8-3: Canal de distribución actual.	31
Gráfico 9-3: Posibles canales de distribución a futuro.	32
Gráfico 10-3: Nuevos productos.	33
Gráfico 11-3: Fortalezas de ASOLAMON.	33
Gráfico 12-3: Debilidades de ASOLAMON.	34
Gráfico 13-3: Años asociadas.	35
Gráfico 14-3: Conocimiento del Objeto social.	36
Gráfico 15-3: Conocimiento de la misión, visión.	37
Gráfico 16-3: Conocimiento sobre Planificación estratégica.	37
Gráfico 17-3: Planificación estratégica.	38
Gráfico 18-3: Existencia de proyectos administrativos y financieros.	39
Gráfico 19-3; Portal web.	40
Gráfico 20-3: Cuidado del medio ambiente.	40
Gráfico 21-3: Estrategias de ventas.	41
Gráfico 22-3: Proveedores constantes.	42
Gráfico 23-3: Clientes constantes.	43
Gráfico 24-3: Características de la producción.	44
Gráfico 25-3: Capacitación de las asociadas.	44
Gráfico 26-3: Destino de la producción.	45
Gráfico 27-3: Clima laboral.	46
Gráfico 28-3: Organigrama de ASOLAMON.	49

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: PRODUCTOS DE ASOLAMON

ANEXO B: ESTADOS FINANCIEROS ASOLAMON

ANEXO C: CAPACIDAD DE RESPUESTA A LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

ANEXO D: ENTREVISTA A LA ADMINISTRADORA DE ASOLAMON

ANEXO E: ENCUESTA A LOS CLIENTES INTERNOS

ANEXO F: ENCUESTA A LOS CLIENTES EXTERNOS

ANEXO G: DEFINICIÓN DE PALABRAS CLAVES

ANEXO H: INFRAESTRUCTURA ASOLAMON

ANEXO I: VISITA DE CAMPO EN ASOLAMON

ANEXO J: ASOCIADAS

RESUMEN

El presente trabajo de titulación denominado Plan Estratégico en la Organización de Economía Popular y Solidaria “ASOLAMON”, periodo 2020-2024, tiene como objetivo orientar a los directivos de la asociación en la toma de decisiones para lograr mayor eficiencia en la gestión empresarial. Para la investigación fue necesario el levantamiento de información utilizando varias técnicas como: la observación directa; la entrevista realizada a la administradora; la encuesta aplicada a los clientes internos y externos, acción que permitió conocer las fortalezas y debilidades de la organización. Para conocer el ambiente externo, se realizó el análisis del macro entorno aplicando PESTEL, y el micro entorno a través de las 5 Fuerzas de Porter, herramientas que permitió conocer las oportunidades y amenazas, e indentificar los factores estratégicos que permitieron elaborar el FODA y determinar la situación actual de la organización, el mismo que sirvió de base para fundamentar las estrategias, objetivos y metas propuestas. Las diferentes técnicas utilizadas evidenciaron que la organización presenta algunos problemas como: la inexistencia de estados financieros; la falta de misión, visión, políticas y objetivos organizacionales; el producto no cuenta con registro sanitario; falta de personal calificado para administrar; problemas en la distribución de producto; y, la falta de publicidad. La creación de una nueva línea de productos; la implementación del programa de capacitación; las alianzas estratégicas y las nuevas fuentes de financiamiento son algunas de las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos planteados. Para lo cual se recomienda la implementación y socialización de forma inmediata del plan estratégico propuesto que le permita llevar una administración más eficiente, y obtener rentabilidad.

Palabras claves: <PLAN ESTRATÉGICO> <GESTIÓN EMPRESARIAL> < ANÁLISIS PESTEL> < MATRIZ FODA> <ESTRATEGIAS> <TOMA DE DECISIONES> <RENTABILIDAD>

ABSTRACT

The aim of this degree work, called Strategic Plan in the Popular and Solidary Economy Organization "ASOLAMON", for the period 2020-2024, is to guide the association's directors in making decisions to achieve greater efficiency in business management. For the research, it was necessary to collect information using various techniques such as direct observation; the interview with the administrator; the survey applied to internal and external customers, an action that allowed to know the strengths and weaknesses of the organization. To know the external environment, the macro environment was analyzed using PESTEL, and the micro environment through Porter's 5 Forces, tools that allowed to know the opportunities and threats and to identify the strategic factors that allowed to elaborate the SWOT and to determine the current situation of the organization, the same one that served as the base to support the strategies, objectives and proposed goals. The different techniques used showed that the organization has some problems such as, the inexistence of financial statements; the lack of mission, vision, policies and organizational objectives; the product does not have a health record; there is lack of qualified personnel to manage; there are problems in product distribution and, lack of publicity. The creation of a new product line, the implementation of the training program, strategic alliances and new sources of financing are some of the strategies that will make it possible to achieve the proposed objectives. It is recommended that the proposed strategic plan be implemented and socialized immediately to allow for more efficient management and profitability.

Keywords: <STRATEGIC PLAN> <BUSINESS MANAGEMENT> <PESTEL ANALYSIS> <SWOT MATRIX> <STRATEGIES> <DECISION MAKING > < PROFITABILITY>

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de titulación (TDT) se plantea un plan estratégico para la Asociación de Producción Alimenticia de Mujeres La Montañita “ASOLAMON”, para lo cual fue necesario delimitar el problema, e investigar la base legal que fundamenta a la Organización de Economía Popular y Solidaria ASOLAMON.

Respecto a lo anterior, la Ley de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) reconoce a la Economía Popular y Solidaria EPS como “una forma de organización económica en la que sus integrantes, ya sea individual y colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios mediante relaciones basadas en la solidaridad, cooperación y reciprocidad” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, SEPS, 2018).

Según la LOEPS en su art. 18 establece que las organizaciones de producción alimenticia tienen figura asociativa.

Sector asociativo: es el conjunto de asociaciones instituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, SEPS, 2018).

El Plan Estratégico de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2019-2022, afirma que:

Las organizaciones que tienen un mayor número de socios en promedio, son las del grupo de servicios y de vivienda, con 37 y 153 socios en promedio, respectivamente. Del total de socios pertenecientes a la EPS, el 54,6% corresponde a organizaciones de servicios, 37,2% a organizaciones de producción y el restante 8,2% se distribuye entre organizaciones de vivienda y consumo, y redes de reunión económica. En lo relacionado a la situación financiera, con corte a diciembre del 2017, se observa que las 14 550 organizaciones de la EPS registraron un nivel de activos de USD 884 millones, los pasivos ascendieron a USD 476 millones y el patrimonio sumó USD 408 millones (...) Las organizaciones de producción particularmente las que se dedican a actividades agropecuarias, son las que más aportan al activo, pasivo y patrimonio del sector (sin considerar a las organizaciones de transporte), (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, 2019).

“La producción textil, agrícola, los servicios de alimentación y de limpieza son una de las tantas actividades económicas que la ciudadanía organizadamente emplea con su vida productiva y forjar así, empleo y rentabilidad para sus familias” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, 2018).

Dicho lo anterior, la Asociación de Producción Alimenticia, Asociación de Mujeres La Montañita “ASOLAMON”, se encuentra situada en el Recinto San Jacinto de las Peñas, cantón Pangua, provincia de Cotopaxi, y se dedica a la producción y comercialización de la pasta de cacao “Aroma de mi Tierra”, la misma que en sus inicios era producida de forma artesanal. Nace en el 2003, con el nombre Asociación de Mujeres Desarrollo Comunitario La Montañita, como organización sin fines de lucro, iniciativa de 6 mujeres emprendedoras que gracias a la experiencia y conocimiento en la transformación del cacao, y a la ventaja competitiva del sector donde se encuentra situada la organización, decidieron organizarse de forma legal y comenzar sus actividades comerciales. A lo largo del tiempo la organización ha recibido apoyo de fundaciones, empresas privadas y el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi, con lo cual ha conseguido obtener un patrimonio de aproximadamente \$120.000. Sin embargo, pese al apoyo externo que han recibido y los esfuerzos ejecutados por sus dirigentes y asociadas durante varios años, no han conseguido tener presencia en el mercado.

Después de un breve diagnóstico, en la organización, se ha podido determinar una serie de problemáticas que caracterizan el desarrollo de las actividades diarias que le han impedido crecer y posicionarse en el mercado competitivo. Desde sus inicios hasta la actualidad, la organización ha llevado su administración de forma empírica, sin una debida planificación, no cuentan con misión, visión, objetivos establecidos, teniendo como resultado, una mala gestión de los recursos, debido a la carencia de conocimientos administrativos, técnicos, operacionales y financieros de sus asociadas; actualmente el producto que se comercializa no cuenta con el registro sanitario, el cual es un requisito de calidad mínimo exigido por la ley, razón que impide que la pasta de cacao “Aroma de mi Tierra” pueda comercializarse en todos los mercados locales y nacionales; además no cuentan con estrategias de distribución, por tanto carecen de canales de distribución adecuados, que ayuden establecer contacto con los clientes potenciales, y aumentar ventas; finalmente, no se elaboran estados financieros, en base a los principios de contabilidad generalmente aceptados, lo que ha impedido determinar la situación real de la asociación y obtener resultados confiables para la toma de decisiones.

Todos los problemas anteriormente citados tiene su origen en la falta de una herramienta fundamental para la toma de decisiones, sobre todo en una situación económica tan cambiante como la que vivimos actualmente, lo cual se hace necesario elaborar un plan estratégico, que defina la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, que permitan marcar el rumbo de la empresa y alcanzar los objetivos organizacionales.

La formulación del problema se sintetizó a través de la siguiente interrogante, ¿Cómo la carencia de un plan estratégico limita el desarrollo y crecimiento de la Organización de Economía Popular y Solidaria “ASOLAMON”?, para situar de mejor manera la formulación del problema se sintetizó en las sub-preguntas; ¿Qué beneficios obtendrá la organización al implementar el Plan Estratégico?, ¿Cuáles son las estrategias que ayudarán a optimizar la gestión, administrativa, financiera y operativa de la Organización de Economía Popular y Solidaria “ASOLAMON”, ¿Cómo afecta la falta de canales de distribución en la Organización de Economía Popular y Solidaria “ASOLAMON”?

Para el presente TDT, se trazó como objetivo general, elaborar un Plan Estratégico en la Organización de Economía Popular y Solidaria “ASOLAMON”, periodo 2020-2024, a través del diagnóstico interno y externo para lograr mayor eficiencia en la gestión empresarial, el mismo que se cumplirá a través de los siguientes objetivos específicos; fijar las bases teóricas que serán usadas en la presente investigación, desarrollar el análisis situacional de La Organización de Economía Popular y Solidaria “ASOLAMON”, y finalmente elaborar la propuesta del Plan Estratégico en función de estrategias planteadas para optimizar los procesos y recursos en La Organización de Economía Popular y Solidaria “ASOLAMON”.

Hay que recalcar que en la actualidad las organizaciones o empresas del sistema financiero y no financiero de la Economía Popular y Solidaria, está conformada por personas que ejecutan actividades con fines comerciales y económicos, y producen bienes y servicios para integrar las necesidades del mercado a cambio de un beneficio económico, así mismo el plan estratégico dentro de una organización se compone en la herramienta de planeación que tienen las empresas e instituciones públicas, para que todas las labores que allí se ejecutan, trabajen a la par, en complemento las unas con las otras, de tal manera que exista sinergia, y así se consigan los objetivos empresariales. Por lo anterior, resulta necesario justificar el presente trabajo de investigación desde tres diferentes enfoques.

Al respecto se justifica de forma teórica, porque el presente TDT tiene como propósito, elaborar una propuesta de plan estratégico para la Organización de Economía Popular y Solidaria “ASOLAMON”, para ello es importante la definición de la visión, misión, objetivos, políticas, valores y principios, que es la base para el cumplimiento de los objetivos de toda empresa, siendo necesaria la revisión de bibliografía para realizar dicho trabajo.

Así mismo se justifica de forma metodológica, porque la organización actualmente no cuenta con elemento de toma de decisiones, por lo que es necesario un levantamiento de información a través de la aplicación de encuestas y entrevistas a las asociadas, para conocer la situación actual de la organización, los resultados serán observados desde un enfoque cualitativo y cuantitativo, para llegar a una conclusión que permita plantear procesos adecuados y plantear estrategias que le ayuden a mejorar su desempeño en la gestión administrativa, financiera y operativa.

Finalmente se justifica de forma práctica porque la elaboración del plan estratégico permitirá marcar el rumbo de la organización y fortalecerla como asociación, permitiendo el orden y el correcto direccionamiento de los empleados hacia los mismos objetivos empresariales. Por tanto los beneficiarios directos del presente trabajo serán las 19 familias asociadas, así también los productores de cacao de la localidad, que son quienes proveen la materia prima de forma directa a la Aso., y de forma indirecta se beneficiarán los cliente, quienes obtendrán un producto de mejor calidad, y por último los moradores de la comunidad al tener una fuente de empleo directa en el sector.

En el primer capítulo se encuentra la base teórica, en la cual se indagó varios autores y se llegó a conclusiones tales como: la planeación es una metodología para la toma de decisiones que usan las empresas para anticiparse al futuro y disminuir el riesgo, la administración estratégica es la integración de las áreas de la empresa para evaluarlas y establecer estrategias de corto, mediano y largo plazo, involucrando a todos los actores que la conforman para lograr los objetivos organizacionales.

En el segundo capítulo hace referencia al enfoque de investigación, diseño, tipo de estudio, métodos, técnicas e instrumentos que se usaron en la investigación, los que constan con su respectiva definición.

El tercer capítulo está compuesto por los resultados, discusión de resultados y la propuesta. La investigación con los clientes externos, arrojó como resultados que la organización no cuenta con publicidad, por lo que no es conocida y por tanto no tiene muchos clientes; el producto es de baja

calidad, porque no cuenta con el registro sanitario y su presentación y empaque es básica, lo que hace el producto poco atractivo para el cliente. En la encuesta que se empleó a las asociadas se obtuvo como resultado que la mayoría de ellas conocen el objetivo con que se creó la organización, y concuerdan que es necesario la creación de un plan estratégico que les ayude a fortalecer la administración y optimizar el desempeño como organización, además de crear nuevas estrategias que les permita obtener rentabilidad, ya que actualmente no cuentan con metas establecidas, misión ni visión.

Para ejecutar la propuesta del presente trabajo se inició con el análisis del macro entorno a través de PESTEL, para el análisis del micro entorno se usó LAS 5 FUERZAS DE PORTER, para el análisis actual fue necesario la utilización de la matriz de probabilidades, la matriz de perfil estratégico, y la matriz de capacidad de respuesta a los factores estratégicos, las mismas que sirvieron de base para ejecutar el FODA y a partir de ello se establecieron las estrategias que ayudarán a alcanzar los objetivos de la organización como: la implementación de una nueva línea de productos para aumentar la cartera de clientes; buscar nuevos canales de distribución para ampliar la participación en el mercado; fijar responsabilidades en cada área que permita cumplir con eficiencia las actividades; implementar un plan publicitario para dar a conocer el producto y aumentar las ventas; implementar un programa capacitación e incentivos para los empleados; socializar y llevar a cabo el plan estratégico.

Actualmente los empresarios consideran la planeación estratégica como una herramienta de éxito fundamental en sus empresas para enfrentar la rapidez de los cambios, además les ayudan a plantear estrategias a largo plazo que les permita sobrevivir en el tiempo; crecer con perspectivas de mejorar. Por tanto la implementación de un plan estratégico en ASOLAMON apoyará a la toma de decisiones oportuna, que le permitirá a los directivos de la organización tener una gestión más eficiente, al contar con estrategias y acciones que permitirán alcanzar los objetivos, para mejorar los resultados y la calidad de vida de las asociadas.

CAPITULO I:

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de Investigación

Actualmente los empresarios suponen la planeación estratégica como una herramienta de éxito, fundamental en sus empresas para enfrentar la rapidez de los cambios, además les ayudan a plantear estrategias a largo plazo que les permita sobrevivir en el tiempo, por lo que es importante efectuar indagaciones para realizar de mejor manera el trabajo de titulación.

(Escarcena, Uema, & Ramón, 2018) , en la tesis de MBA “Plan estratégico para la empresa Crocante 2017 – 2019” fijaron que el plan estratégico ayuda a obtener mayor rentabilidad, asegurando la sostenibilidad del negocio en el tiempo, a través de objetivos y estrategias planteadas.

(Figuerola & Elizalde , 2018), mencionan que el trabajo titulado como Plan Estratégico para potenciar la Competitividad de las Pymes en el Cantón Durán, fue desarrollado con el fin de “contribuir a la comunidad científica una estructura o diseño de como las PYMES pueden adoptar un sistema de marketing digital, sin la necesidad de gastar o invertir demasiado dinero empleando esta estrategia de asociatividad y plan de marketing digital”.

En el artículo de revisión bibliográfica , Planeación Estratégica y su aporte al desarrollo empresarial se concluyó que “dentro de las empresas se considera como un pilar fundamental la planeación estratégica ya que es el proceso mediante el cual se establecen los objetivos que guían a la empresa” (Jaramillo & Tenorio, 2019).

En la trabajo de titulación “Plan Estratégico para la exportación de pasta de cacao orgánico desde la Asociación Kallari de la provincia de Napo hacia el mercado de Bélgica”, se intenta demostrar, que la implementación de estrategias adecuadas ayudan a aumentar los ingresos, diversificar la Exportación; y así ayudar a toda la población en general que se dedica a esta actividad. (Garrido , Hernández , & Zambrano, 2019)

1.2. Marco teórico

1.2.1. Planeación

“La planeación es la función administrativa que involucra la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para conseguir el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades laborales” (Stephen & Coulter, 2014)

“Es un proceso de toma de decisiones para adquirir un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos” (Jiménez, 1982, citado en Cortiñas et al ,s.f)

De lo anterior se puede deducir que la planeación es una metodología para la toma de decisiones que usan las empresas para anticiparse al futuro y disminuir el riesgo.

1.2.1.1. Tipos de planeación

- ✓ *Planeación estratégica;* ayuda a tomar decisiones y corregir errores de forma oportuna, es tarea de la alta dirección.
- ✓ *Planeación táctica;* Se toman a corto y mediano plazo, por los mandos intermedios en las áreas específicas, es el enlace entre la planeación estratégica y operativa,
- ✓ *Planeación operativa;* es tomada por los mando bajos u operativos, trata con actividades normales y programadas, que siguen procedimientos, reglas específicas y generalmente son a corto plazo.

1.2.2. Planificación estratégica.

“Es el arte y la ciencia de formular y evaluar las decisiones internacionales que permiten a la organización alcanzar los objetivos” (Luna, 2014).

“Es aquella que incluye el análisis estratégico, en el que el estratega intenta percibir la posición estratégica de la organización” (Johnson & Sholes, 2008)

1.2.3. Beneficios de la planificación estratégica

De acuerdo con Luna, (2014 p.80) los beneficios de una planeación estratégica son los siguientes:

- La empresa consigue una competitividad estratégica.
- Desarrolla el pensamiento estratégico en todos los recursos humanos consiguiendo un desempeño exitoso.
- Al llevarla a cabo con efectividad, se obtiene utilidades superiores al promedio.

- Ubica la competencia y consigue una ventaja competitiva.
- Desarrolla una cultura empresarial.
- Satisface plenamente las expectativas de cliente.
- Identifica, implanta y fortalece los factores claves del éxito.
- Usa las estrategias correctamente, para ser competitivos y conseguir ventajas competitivas sostenibles.
- Da soluciones a las debilidades transformándolas en fortalezas en un tiempo planeado.

1.2.4. Administración estratégica

“En la actualidad la administración estratégica es un conocimiento elemental para la empresa privada y pública, el cual debe implementar la alta dirección con la participación de los integrantes que laboran en el organismo social” (Luna, 2014)

“la administración estratégica es el arte y la ciencia de formular implementos y evaluar las decisiones internacionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos” (Garza, 2007).

De los autores citados se concluye que la administración estratégica es la integración de las áreas de la empresa para evaluarlas establecer estrategias de corto, mediano y largo plazo, involucrando a todos los actores que la conforman para alcanzar los objetivos organizacionales.

1.2.5. Para qué sirve la administración estratégica

Los apartados siguientes señalan la importancia de la administración estratégica (Luna, 2014).

- Al llevar a cabo de manera efectiva, conseguiremos que las empresas se desarrollen como un proceso de mejora continua.
- Básicamente la administración estratégica es un proceso ampliamente usado para planear, organizar, ejecutar, y controlar el desarrollo y consolidación de las organizaciones.
- Es la manera de ubicar el presente y futuro, con fortalezas y oportunidades de actuar sobre estas.
- Es la ciencia técnica, y arte que nos ayuda a actuar con efectividad para conseguir el éxito de las organizaciones.
- Integrar y desarrollar con eficiencia y eficacia los recursos de las empresas.
- Ejercer el liderazgo estratégico y conseguir una ventaja competitiva sostenible.

1.2.6. Diagnóstico estratégico integral de la empresa

“El diagnóstico de la empresa se entiende como el proceso de investigar cómo funciona la empresa en el presente y adquirir información precisa para plantear las intervenciones del cambio” (Luna, 2014).

También se puede determinar como la conclusión del estudio de la investigación para conocer la situación real de la compañía que detectan alteraciones negativas como las debilidades amenazas oportunidades y fortalezas, que serán la base para planear el cambio y perfeccionar el funcionamiento. (Luna, 2014)

El diagnóstico que se realice en la empresa debe proporcionar la información necesaria a los altos directivos que les permita plantear las estrategias que marcarán el rumbo de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

1.2.6.1. Características del diagnóstico

En base a los autores observados anteriormente las características del diagnóstico se resumen de la siguiente manera:

- ❖ Deben ser ejecutados siguiendo un enfoque estratégico
- ❖ Debe incluir todas las áreas de la empresa
- ❖ Debe realizarlo el recurso humano interno o externo con aptitud y actitud integral.

1.2.7. Proceso estratégico

Luna, (2014), nos presenta el proceso estratégico a continuación detallado.

- Naturaleza y definición de la empresa.
- Determinar misión visión y valores.
- Determinar y fijar objetivos estratégicos.
- Análisis integral interno para formular estrategias.
- Análisis integral externo para formular estrategias.
- Implementar estrategias.
- Retroalimentar e incorporar cambios según se requiera como un proceso de mejora continua.

El proceso estratégico dentro del plan es fundamental puesto que direcciona la forma de realizarlo , la elaboración de las estrategia no es un hecho aislado, involucra a toda la organización , por tanto es necesario partir desde la naturaleza de la empresa , conocer el medio en el que se desenvuelve, indagar sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, incluir la participación de todos los actores de la organización que contribuyan con ideas que ayuden a establecer las mejores estrategias para alcanzar las metas propuestas y conseguir los objetivos planteados con eficiencia y eficacia.

1.2.8. PEST-EL

“PESTEL es una herramienta accesible, fácil de emplear y muy usada por organizaciones de diversos sectores y de distintos tamaños porque accede evaluar los principales elementos externos que influirán en un proyecto o negocio” (Martín, 2017).

1.2.8.1. Las variables de PEST y PESTEL

Según Martín, (2017) “los factores PEST o PESTEL que sirven para conocer las grandes tendencias y rediseñar la estrategia empresarial son políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales”:

- *Variables políticas.* Son los aspectos gubernamentales que inciden de forma directa en la empresa. Aquí entran las políticas impositivas o de incentivos empresariales en determinados sectores, regulaciones sobre empleo, el fomento del comercio exterior, la estabilidad gubernamental.
- *Variables económicas.* Se deben investigar los escenarios económicos actuales y futuros y las políticas económicas, los datos macroeconómicos, la evolución del PIB, las tasas de interés, la inflación, etc.
- *Variables sociales.* Los factores a tener en cuenta son la evolución demográfica, la movilidad social y cambios en el estilo de vida, y otros patrones culturales, la religión, las creencias, los gustos, las modas y los hábitos de consumo de la sociedad.
- *Variables tecnológicas.* Se indaga la inversión pública en investigación y la promoción del desarrollo tecnológico, la penetración de la tecnología, el nivel de cobertura, la brecha digital, los fondos destinados a I+D, así como las tendencias en el uso de las nuevas tecnologías.
- *Variables ecológicas.* Los principales factores a indagar son la conciencia sobre la conservación del medio ambiente, la legislación medioambiental, el cambio climático, los riesgos naturales, los niveles de reciclaje, la regulación energética y los posibles cambios normativos en esta área.

- *Variables legales.* Toda la legislación que tenga relación directa con el proyecto, información sobre licencias, legislación laboral, propiedad intelectual, leyes sanitarias y los sectores regulados, etc.

1.2.9. 5 Fuerzas de Porter

“Analizan un sector en función de cinco fuerzas existentes a través del análisis y la identificación. Esto permite a la empresa conocer la competencia que tiene el sector en el que opera” (Marketing, 2016).

- *Rivalidad entre las empresas:* Es el resultado de las otras cuatro fuerzas. En función de la rivalidad existente entre la competencia, la rentabilidad adquirida en el sector será mayor o menor.
- *Poder de negociación de los clientes:* Si el mercado cuenta con pocos clientes, se corre el riesgo de que estén bien organizados y se pongan de acuerdo en cuanto a los precios que consideran que tienen que pagar. Esto se convierte en una amenaza para la empresa.
- *Poder de negociación de los proveedores:* Amenaza que corre a cuenta de los proveedores debido al gran poder de negociación.
- *Amenaza de los nuevos entrantes:* Existen ciertas barreras de entrada a los nuevos productos que se quieran introducir en un determinado mercado.
- *Amenaza de productos sustitutos:* En los mercados en los que existen productos muy similares entre sí supone una escasa rentabilidad para la gran mayoría.



Figura 1-1: Las 5 Fuerzas de Porter

Fuente: dircomfidencial.com

1.2.10. Análisis FODA

La matriz de análisis DAFO o FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis del contexto de la empresa. El principal objetivo es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. (Espinosa, 2013)

1.2.10.1. Análisis externo

“En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para la empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera” (Espinosa, 2013).

- *Oportunidades*, representan una ocasión de mejora de la empresa, “tendencias positivas presentes en el entorno externo” (Stephen & Coulter, 2014).

- *Amenazas*: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar la cuota de mercado, “son tendencias negativas presentes en el entorno externo” (Stephen & Coulter, 2014).

1.2.10.2. Análisis interno

“En el análisis interno de la empresa se asemejan los factores internos claves para la empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc.” (Espinosa, 2013).

- *Fortalezas*; son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir fundar ventajas competitivas.
- *Debilidades*; son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede optimizar.



Figura 2-1: Ejemplo de Matriz FODA

Fuente: (Espinosa, 2013)

1.2.11. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

“Es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez del sector económico popular y solidario” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, 2019)

1.2.11.1. ¿Cuál es el objeto de la Ley de Economía Popular y Solidaria (LOEPS)?

Desde el 2008, la Constitución de la República del Ecuador, en el artículo 283 define al sistema económico como social y solidario, que reconoce al ser humano como sujeto y fin; (...) (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, 2019)

En concordancia a la Constitución, la Ley de Economía Popular y Solidaria tiene por objeto:

- ❖ *Reconocer a las organizaciones de la economía popular y solidaria como motor del desarrollo del país;*
- ❖ *Promover los principios de la cooperación, democracia, reciprocidad y solidaridad en las actividades económicas que ejecutan las organizaciones de la EPS;*
- ❖ *Velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las organizaciones de la EPS; Instituir mecanismos de rendición de cuentas de los directivos hacia los socios y miembros de las organizaciones de la economía popular y solidaria;*
- ❖ *Impulsar la participación activa de los socios y miembros en el control y toma de decisiones dentro de sus organizaciones, a diferencia de las actividades económicas privadas;*
- ❖ *Identificar nuevos desafíos para el diseño de políticas públicas que beneficien, fortalezcan y consoliden al sector económico popular y solidario.*
- ❖ *Fortalecer la gestión de las organizaciones en beneficio de sus integrantes y la comunidad.* (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, SEPS, 2018).

1.2.11.2. Organización de Economía Popular y Solidaria

En su art. 8 la LOEPS establece que “integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, SEPS, 2018).

1.2.11.3. Sector asociativo.

El sector asociativo es reconocido legalmente como:

El conjunto de asociaciones instituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, SEPS, 2018)

CAPITULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

2.1.1. Enfoque Cualitativo

“La investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas, utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes y observaciones.”(Blasco y Pérez 2007; citados en Ruiz et al., 2011, p.7).

2.1.2. Enfoque Cuantitativo

“Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para instituir patrones de comportamiento y probar teoría” (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014)

2.1.3. Enfoque mixto

“Es un conjunto de términos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que involucran la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos (...) para ejecutar inferencias producto de toda la información adquirida y conseguir un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014)

De acuerdo a los conceptos citados anteriormente el enfoque que se usó en la investigación es mixto dado que se realizó análisis de datos cualitativos y cuantitativos.

2.2. Nivel de Investigación

La presente investigación es de nivel exploratorio debido a que no existen estudios previos sobre el tema en la Organización de Economía Popular y Solidaria “ASOLAMON”.

2.3. Diseño de investigación

2.3.1. Según la manipulación de la variable independiente.

“La variable independiente es aquella que el experimentador modifica a voluntad para averiguar si sus modificaciones provocan o no cambios en las otras variables, o sea, en variables dependientes” (Pino, 2010, p.134).

Según los autores Palella y Martins, (2010, p.84; citados en Lozada et al, 2015), “el diseño no experimental es el que se ejecuta sin manipular en forma deliberada ninguna variable”.

Por lo anterior citado se afirma que el diseño de la presente investigación es no experimental, ya que no se realiza manipulación de la variable independiente.

2.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo

La presente investigación es de tipo transversal, se ejecutó en un periodo dado, 2019-2020, es decir la recolección de información se dio en un momento único.

2.4. Tipo de estudio - investigación

2.4.1. La investigación mixta

“Es aquella que participa de la naturaleza de la investigación documental y de la investigación de campo” (Zorrilla, 1993, p.43).

El tipo de estudio en el presente trabajo de titulación es mixto puesto que se utilizó los dos tipos anteriormente citados; la de campo se empleó en las visitas a la organización para conocer la situación actual, y la documental se empleó en las fuentes bibliográficas que se utilizó para fijar las bases teóricas que sustentan la presente investigación.

2.5. Población y muestra

2.5.1. Población

“La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández, Fernández y Baptista 2014, p.174).

Según el Censo Poblacional de las Comunidades del Área de Influencia Rio Calope 2019, el Recinto San Jacinto de Las Peñas actualmente cuenta con 47 familias y un total de 186 habitantes, siendo 19 de ellos las asociadas que forman parte de la organización de Economía Popular y Solidaria “ASOLAMON”.

La población que se utilizó para la presente investigación estuvo compuesta por las 47 familias del sector donde se encuentra situada actualmente ASOLAMON.

2.5.2. Muestra

“La muestra es una parte representativa de la población” (Fisher, 2010; citado en Leocadio et al., 2015)

En el presente trabajo la población no es representativa por lo que se eligió por tomar para el levantamiento de la información toda la población, la misma que se dividió en dos partes:

- ❖ La primera está compuesta por las 19 asociadas, se empleó la encuesta de los clientes internos, a cada una de ellas por tanto no se requiere de ninguna fórmula de muestreo.
- ❖ La segunda está compuesta por las 47 familias del sector quienes son los clientes externos de la organización al ser una población pequeña tampoco fue necesario emplear ninguna técnica de muestreo.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Método

2.6.1.1. Método deductivo

“La deducción es la que parte de las leyes generales a las leyes secundarias o casos particulares” (Avilés, 2017)

2.6.1.2. Inductivo

Avilés afirma que “al hacer referencia de inducción, se dice que del estudio de investigaciones de algunos casos particulares se obtendrá la verdad general” (Avilés, 2017).

El método inductivo se empleó en el marco teórico donde se indagaron varios autores para llegar a una definición general.

2.6.1.3. Analítico

“El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos” (Ruiz, 2006)

2.6.1.4. El método sintético

Según el autor Ruiz (2006) “Es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis”

En el presente trabajo se utilizó los métodos analítico–sintético en la metodología que se empleó, para realizar el análisis empresarial donde se desagregó los factores externos e internos y se examinó cada uno de los elementos, y partiendo de ello se sintetizó la información a través de estrategias adecuadas que permitirán mejorar la gestión empresarial en la organización.

2.6.2. Técnicas

2.6.2.1. Entrevista

“Es la técnica que recopila información de las personas, ha sido usada y sigue utilizándose para múltiples propósitos” (Avilés, 2017)

Se empleó la entrevista mediante una serie de preguntas abierta a la administradora de la organización, las mismas que permitieron conocer el aporte que le brindan a la organización así como sus fortalezas y debilidades.

2.6.2.2. Encuesta

“Esta técnica se trata de adquirir datos de varias personas en la cual sus opiniones tienen mucha importancia para el investigador” (Avilés, 2017).

La técnica de la encuesta fue aplicada al cliente interno y externo de la asociación, para conocer su opinión acerca del producto y la organización, los resultados sirvieron de base para fijar algunas debilidades y fortalezas.

2.6.2.3. Observación

“La Observación es la técnica de recogida de la información que consiste básicamente, en observar, acumular e interpretar las actuaciones, comportamientos y hechos de las personas u objetos, tal y como las ejecutan habitualmente” (Definición, 2019).

En la presente investigación se usó la observación directa para fijar la situación actual de la organización y así establecer las posibles estrategias que se podrán implementar.

2.6.3. Instrumentos

- ❖ Guía de entrevistas
- ❖ Guía de observación
- ❖ Encuesta estructurada

CAPITULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. Resultados

3.1.1. Entrevista aplicada a los directivos de la Organización de Economía Popular y Solidaria “ASOLAMON”

Tabla 1-3: Entrevista a los directivos de ASOLAMON

Entrevista aplicada a los directivos de la Organización de Economía Popular y Solidaria “ASOLAMON”	
Preguntas	Respuestas
1. ¿Qué tiempo lleva formando parte de la organización?	Soy, asociada fundadora, llevo 16 años siendo parte de esta organización, y al frente de ella como administradora, 3 años.
2. ¿Cuál es el objeto social de la organización?	La producción y venta de la pasta de cacao.
3. ¿El capital inicial fue propio o financiado? ¿Cuál fue su valor?	Fue financiado por una fundación del Cantón Pujilí "GUAMANPOM", su valor inicial fue 142,00, el mismo que se usó para comprar la media cuadra de terreno con el que contamos, el mismo está dividido en dos partes, en la mitad tenemos sembrío de cacao y plátano, y en la otra se encuentra construida la planta de producción.
4. ¿Cómo afecta a su organización la situación actual del país?	Considero que nos afecta, la recesión económica actual, la falta de empleo disminuye el poder adquisitivo de los clientes actuales y los futuros clientes que podamos tener.
5. ¿En la actualidad existe una planificación estratégica? ¿Por qué?	No, actualmente no contamos con planificación estratégica, porque llevamos la administración de forma empírica, ha si ha sido desde su fundación, además por falta de conocimientos en el tema.
6. ¿Cuenta la organización con misión, visión, valores, políticas, principios?	No, aun no contamos, si estamos pensando instituir lo que es misión, visión.
7. ¿De qué manera se toman las decisiones en su organización?	Lo hacemos en asamblea general, en las reuniones ordinarias y en las ocasiones que el caso lo amerite en reuniones extraordinaria. Cuando las decisiones son de suma urgencia, las toma la directiva, y después es socializada en asamblea general.
8. ¿Existen términos claramente definidos en su organización?	No

9. ¿La organización ejecuta estados financieros de acuerdo a las Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas?	No, solo se lleva un registro de ingresos y egresos y cada cierto tiempo se realiza una fiscalización en asamblea general.
10. ¿Cuál es la principal fuente de financiamiento de la organización?	La venta de la pasta de cacao, y el aporte mensual de las asociadas.
11. ¿La organización recibe apoyo o financiamiento externo?	Si, desde hace 5 años hemos estado recibiendo apoyo de la empresa Eléctrica Enermax, que opera en el sector, ellos nos han proporcionado una parte del financiamiento para construir la planta de producción. Por otra parte el GAD Provincial de Cotopaxi nos ha apoyado con las maquinarias y parte del equipo de oficina que actualmente contamos.
12. ¿Cuál considera Ud. que son las principales fortalezas y debilidades de su organización?	La unidad y compromiso de las asociadas, como fortaleza y como debilidad, pues la falta del registro sanitario, que es el factor que nos limita llegar a más clientes como los supermercados o las tiendas de barrio.
13. ¿Cuál considera Ud. que son las principales oportunidades y amenazas para su organización?	Las oportunidades, es el mercado, el chocolate es apetecido por los mercados incluso internacionales y nuestra aspiración es llegar a exportar.
14. ¿Cuál es el nivel tecnológico que utiliza la organización?	Bajo, porque las maquinarias son solo eléctricas pero no automatizadas.
15. ¿La maquinaria que utiliza su organización para la producción, es nueva o usada?	Es nueva, fueron financiadas por el GAD Provincial de Cotopaxi.
16. ¿Los clientes que actualmente tiene la organización, son leales? ¿Cuantifíquelos?	Si, actualmente son alrededor de 47 familias de la localidad y es a ellas a quienes vendemos nuestro producto.
17. ¿Qué tipo de estrategias de mercado usan para comercializar el producto?	No usamos ninguna estrategia de mercado actualmente.
18. ¿Cómo se comercializa el producto?	Cada asociada se responsabiliza de una base de 8 unidades del producto y lo comercializa mensualmente.
19. ¿Existe productos sustitutos, para el que su organización ofrece?	No
20. ¿Los costos de los insumos y los costos fijos influyen directamente en el precio del producto?	No, el precio se estableció de forma empírica y no está calculado el costo de producción.
21. ¿Se tiene un plan de producción?	No
22. ¿Existe un proceso de calidad en su empresa?	No
23. ¿Qué es lo que caracteriza a la producción de su organización?	Precio, porque es económico, y la calidad en el sentido de que nuestra producción, no usa conservantes, es cacao puro.
24. ¿Cuál es la producción anual?	Aproximadamente 1824 unidades.

25. ¿Cuentan con personal idóneo para la producción?	No, el personal que produce actualmente son las mismas asociadas, ellas tienen el conocimiento empírico de cómo hacerlos, pero no hemos recibido una capacitación, como para realizar de una manera diferente nuestro producto, es por eso que solo producimos pasta de cacao amargo.
26. ¿Cuál es el origen de la materia prima?	Local, los proveedores son las mismas socias que cuentan con plantaciones de cacao y productores del sector.
27. ¿Se han diseñado en forma eficiente y efectiva los puestos de trabajo?	No, las mismas asociadas realizamos todos los trabajos, en las diferentes áreas, rotamos en turnos.
28. ¿Se mide el desempeño de la fuerza de trabajo? ¿De qué manera?	No
29. ¿La organización cuenta con un plan de incentivo y capacitación para sus colaboradores?	No

Fuente: (Allauca, 2019)".

Realizado por: Espin Lucy, 2019

3.1.2. Resultados de la encuesta aplicada al cliente externo

A continuación, se muestran los resultados de la encuesta aplicada a los clientes externos de la Organización de Economía Popular y Solidaria "ASOLAMON"

Tabla 2-3: Antigüedad del cliente

1. ¿Cuántos años lleva "ASOLAMON" siendo su proveedor?		
	F. ABS	F. REL
Menos de 1 año	8	17%
Más de 1 año	7	15%
Menos de 5 años	17	36%
Otro ¿cuántos?	15	32%
TOTAL	47	100%

Fuente: (Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)".

Realizado por: Espin Lucy, 2019

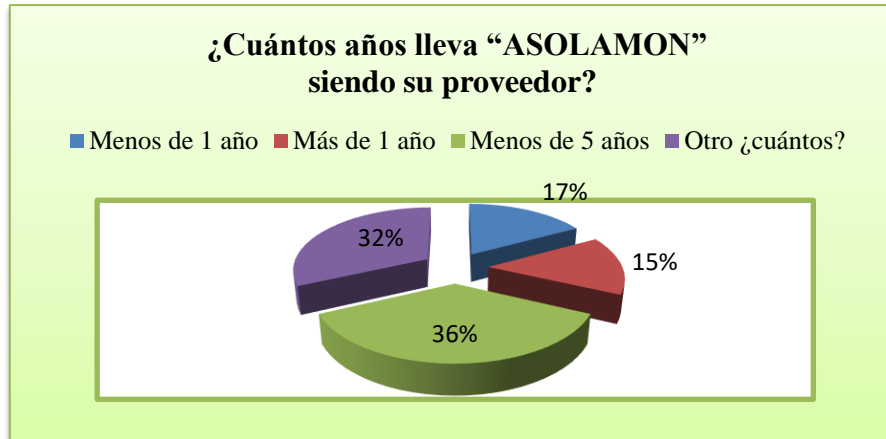


Gráfico 1-3: Presentación del producto.

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Análisis:

El resultado obtenido de la encuesta aplicada a los clientes externos de “ASOLAMON”, en la pregunta 1 arroja que el 36% de ellos tienen como proveedor a la organización menos de 5 años. Mientras que el 32% respondió que son clientes entre 6 a 8 años, los 32 restantes oscilan entre 0 a 3 años.

Tabla 3-3: Precio del producto frente a la competencia

2. Piensa Ud. ¿Que el precio del producto que ofrece ASOLAMON” frente a la competencia es?		
	F.ABS	F.REL
Inferior	36	77%
Igual	11	23%
Superior	0	0%
TOTAL	47	100%

Fuente: (Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)”.

Realizado por: Espin Lucy, 2019

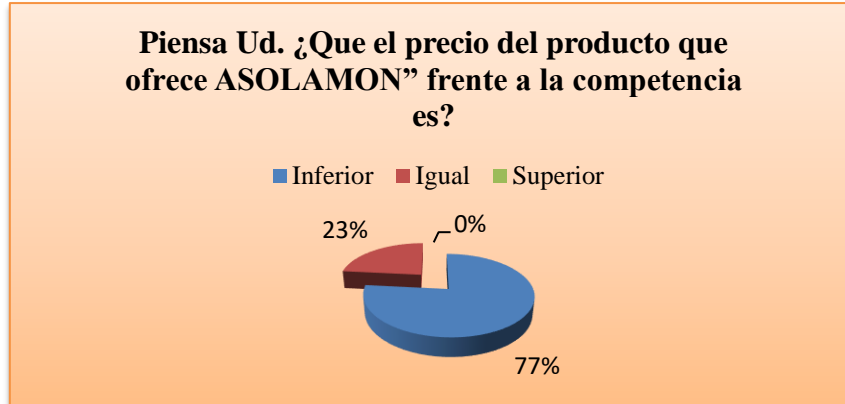


Gráfico 2-3: Precio del producto frente a la competencia.

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Análisis:

En el siguiente gráfico muestra que el 77% de los clientes piensan que el precio del producto que ofrece “ASOLAMON” es inferior frente a la competencia, mientras que el 23% afirma que es igual.

Tabla 4-3: Presentación del producto

3. ¿ Cómo califica la presentación (empaque) del producto que ofrece ASOLAMON”?		
	F.ABS	F.REL
Mala	12	26%
Regular	34	72%
Buena	0	0%
Excelente	1	2%
TOTAL	47	100%

Fuente: Encuesta ejecutada al cliente externo de “ASOLAMON”.

Realizado por: Espin Lucy, 2019

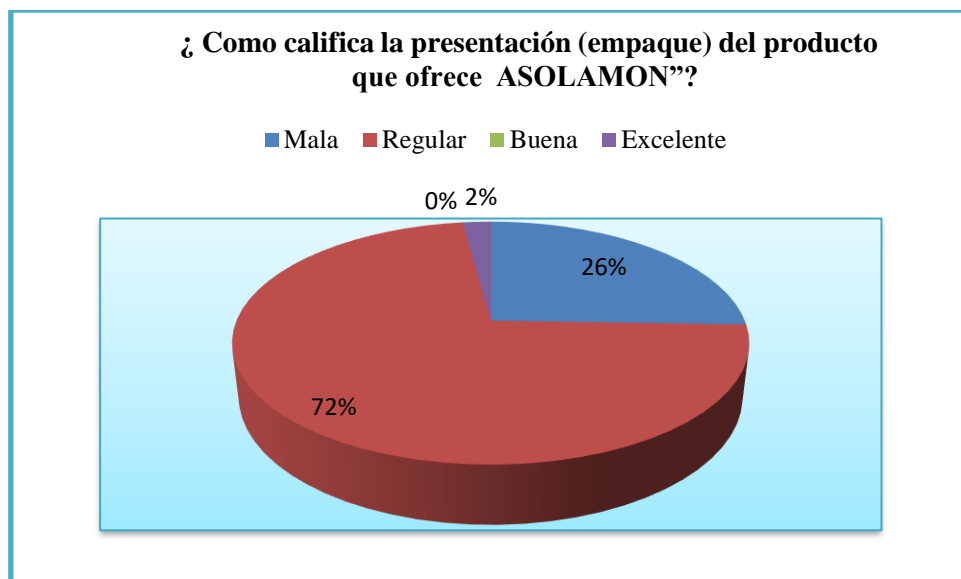


Gráfico 3-3: Presentación del producto.

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Análisis:

El resultado de la pregunta N° 3 indica que el 72% de los clientes califican la presentación del producto como regular, y un 26% lo califica como mala y 2% lo califica como excelente.

Tabla 5-3: Calidad del producto.

4. ¿ Cómo califica la calidad del producto de ASOLAMON”?		
	F.ABS	F.REL
Mala	0	0%
Regular	31	66%
Buena	16	34%
Excelente	0	0%
TOTAL	47	100%

Fuente: (Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)".

Realizado por: Espin Lucy, 2019

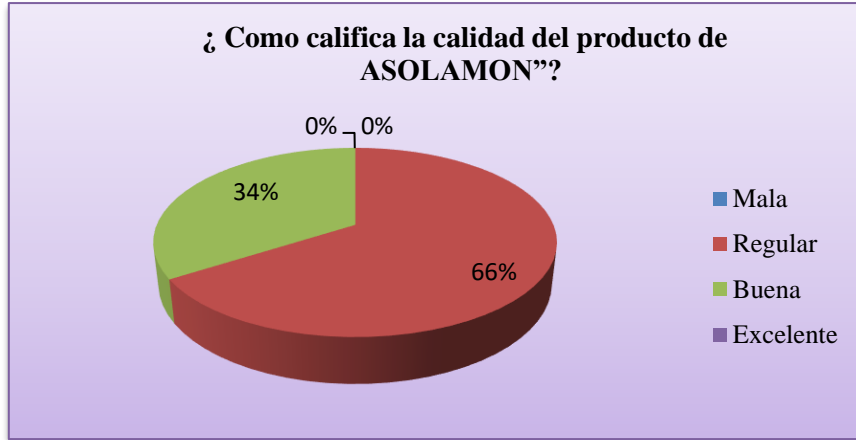


Gráfico 4 -3: Categorización de la calidad del producto.

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Análisis:

Esta gráfica indica que el 66% de los encuestados califican la calidad de producto como regular, un 34% la califica como buena.

Tabla 6-3: Medios de publicidad.

5. ¿Cómo conoció el producto que ofrece "ASOLAMON”?		
	F.ABS	F.REL
Publicidad boca a boca	33	70%
Medios de comunicación	0	0%
Ferias	14	30%
Otro	0	0%
TOTAL	47	100%

Fuente: (Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)”.
 Realizado por: Espin Lucy, 2019

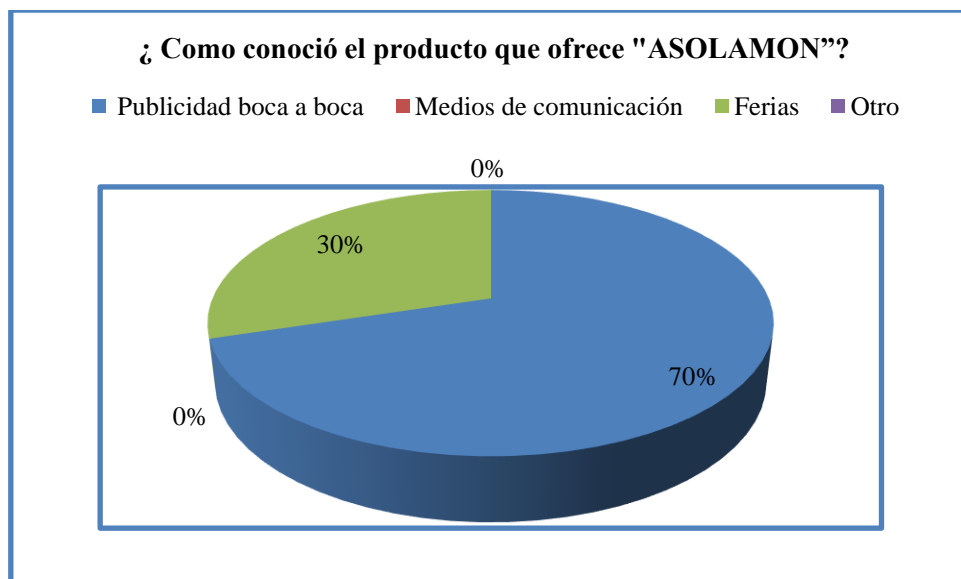


Gráfico 5-3: Medios de publicidad.

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Análisis:

El resultado de la pregunta N° 5 arrojó que 70% de los clientes conoció el producto a través de la publicidad de boca en boca, mientras que el 30% indican haberlo conocido en ferias.

Tabla 7-3: Publicidad del producto.

6. ¿ Cree Ud. que ASOLAMON” debe aumentar la publicidad para su producto?		
	F.ABS	F.REL
SI	47	100%
NO	0	0%
TOTAL	47	100%

Fuente: (Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)”.
Realizado por: Espin Lucy, 2019

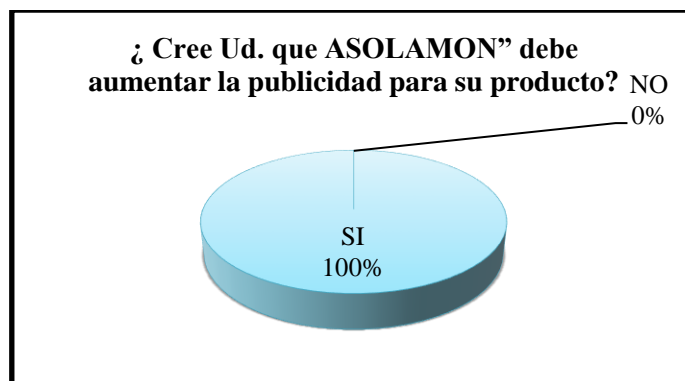


Gráfico 6-3: Publicidad del Producto.

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Análisis:

Según el gráfico # 6 el 100% de los encuestados indican que “ASOLAMON” debe aumentar la publicidad de su producto.

Tabla 8-3: Medios de Información sobre el producto.

7. ¿Por qué medios le gustaría recibir información acerca del producto que ofrece la organización?		
	F.ABS	F.REL
Redes sociales	42	59%
Página web	6	8%
Radio	12	17%
Volantes	5	7%
Panfletos	6	8%
TOTAL	71	100%

Fuente: (Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)”.

Realizado por: Espin Lucy, 2019

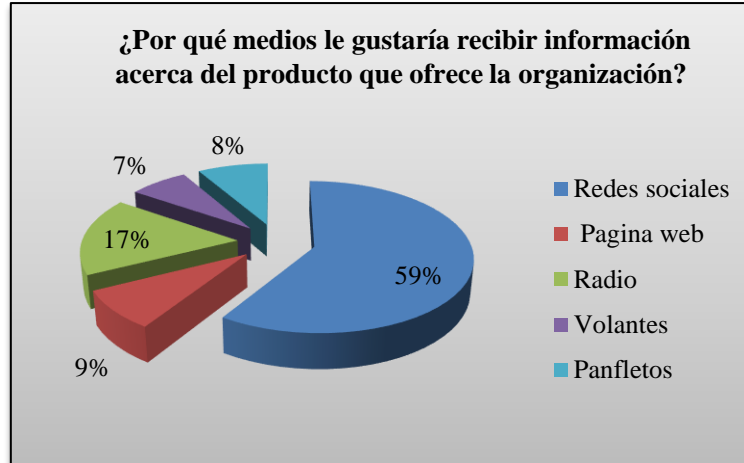


Gráfico 7-3: Medios de Información sobre el producto.

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Análisis:

De acuerdo al siguiente gráfico, el 59% de los clientes de “ASOLAMON” indicaron que les gustaría recibir información sobre los productos que ofrece a través de redes sociales, el 17% por radio, el 9% por página web, el 8% panfletos y el 7% a través de volates.

Tabla 9-3: Canal de distribución actual.

8. ¿En qué lugares adquiere el producto que ofrece “ASOLAMON”?		
	F.ABS	F.REL
Compra telefónica	2	4%
Entrega directa por parte de las asociadas	39	83%
Compra directa en la fábrica	6	13%
TOTAL	47	100%

Fuente: (Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019).

Realizado por: Espin Lucy, 2019

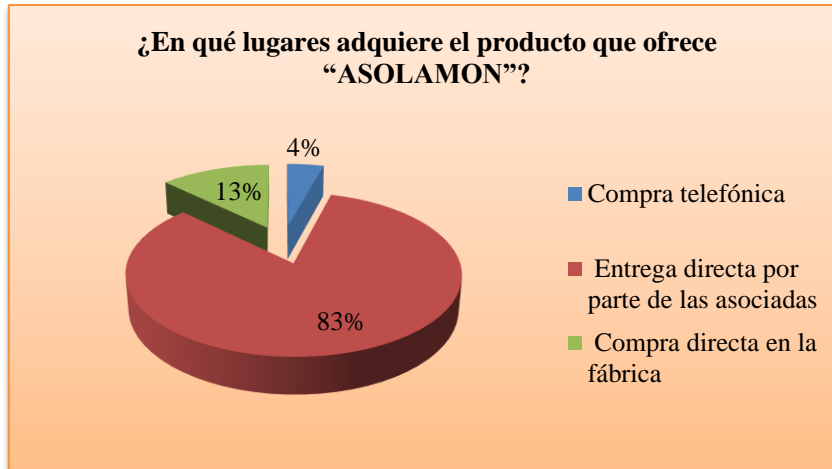


Gráfico 8-3: Canal de distribución actual.

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Análisis:

El siguiente gráfico, muestra que el 83% de los clientes adquieren el producto mediante entrega directa, el 13% compran directamente en la fábrica y el 4% mediante compra telefónica.

Tabla 10-3: Posibles canales de distribución a futuro.

9. ¿En qué lugares le gustaría adquirir el producto que elabora ASOLAMON”?		
	F.ABS	F.REL
Tiendas de barrio	23	31%
Supermercados	37	50%
Ferias	14	19%
Otros	0	0%
TOTAL	74	100%

Fuente: (Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)”.
Realizado por: Espin Lucy, 2019

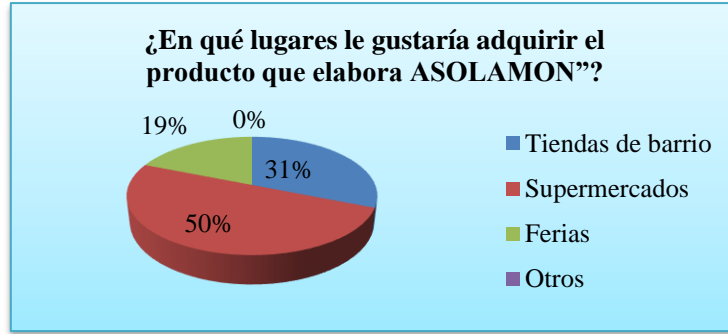


Gráfico 9-3: Posibles canales de distribución a futuro.

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Análisis:

Según el resultado de la pregunta N° 9, nos indica que el 50% de los clientes les gustaría adquirir el producto en supermercados, el 31% en tiendas de barrio, y el 19% en las ferias cantonales.

Tabla 11-3: Nuevos productos.

10. Si “ASOLAMON” decide ampliar su línea de productos ¿cuál de ellos le gustaría adquirir Ud.?		
	F.ABS	F.REL
Chocolate dulce	49	55%
Chocolate en polvo	32	36%
Cocteles sin alcohol	8	9%
Otros.	0	0%
TOTAL	89	100%

Fuente: (Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)”.

Realizado por: Espin Lucy, 2019

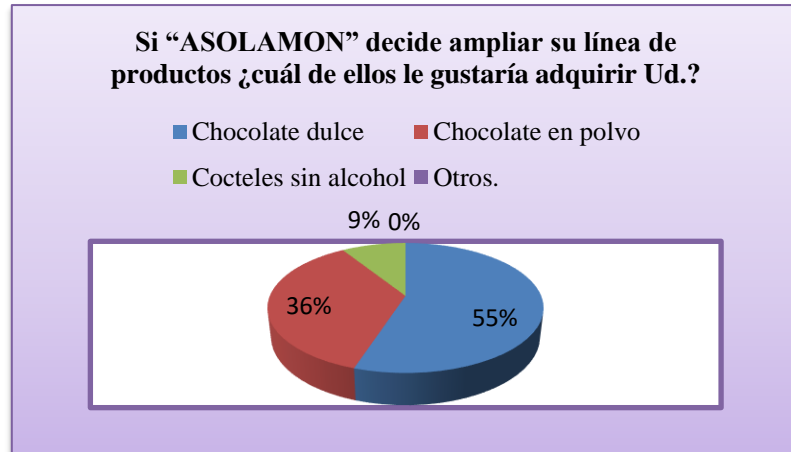


Gráfico 10-3: Nuevos productos.

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Tabla 12-3: Fortalezas de ASOLAMON.

11. ¿Considera que la corporación cuenta con las siguientes fortalezas?		
	F.ABS	F.REL
Servicio al cliente	2	4%
Precios bajos	46	96%
Asesoramiento al cliente	0	0%
Otros.	0	0%
TOTAL	47	100%

Fuente: (Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)".

Realizado por: Espin Lucy, 2019



Gráfico 11-3: Fortalezas de ASOLAMON.

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Análisis:

En el siguiente gráfico, se observa que el 96% de los clientes considera que la asociación tiene como mayor fortaleza los precios bajos, mientras que el 4% afirma que es el servicio al cliente.

Tabla 13-3: Debilidades de ASOLAMON.

12. ¿Considera que la organización cuenta con las siguientes debilidades?		
	F.ABS	F.REL
Falta de incentivos	17	24%
Poca publicidad	49	69%
Producto con problemas de fabricación	5	7%
Otros.	0	0%
TOTAL	71	100%

Fuente: (Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)''.

Realizado por: Espin Lucy, 2019

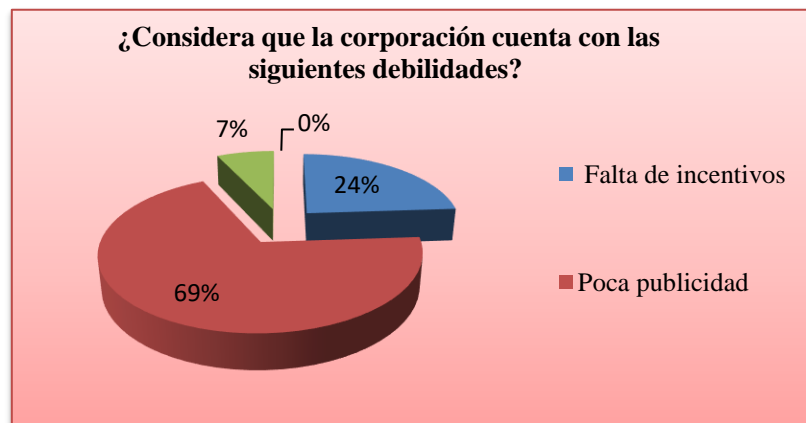


Gráfico 12-3: Debilidades de ASOLAMON.

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Análisis:

En el siguiente gráfico se observa que el 69% de los clientes considera que la asociación tiene como debilidad la poca publicidad, el 24% la falta de incentivos y el 7% indica que es el producto con problemas de fabricación.

3.1.3. Resultados de la encuesta aplicada al cliente interno

A continuación, se muestran los resultados de la encuesta aplicada a los clientes internos de la Organización de Economía Popular y Solidaria “ASOLAMON”.

Tabla 14-3: Años asociadas.

1. ¿Qué tiempo lleva formando parte de la Organización EPS “Asolamon”?		
	F.ABS	F.REL
DE 1 a 3 años	1	5%
De 4 a 6 años	2	11%
De 7 a 9 años	4	21%
Más de 10 años	12	63%
TOTAL	19	100%

Fuente: (Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)”.
Realizado por: Espin Lucy, 2019

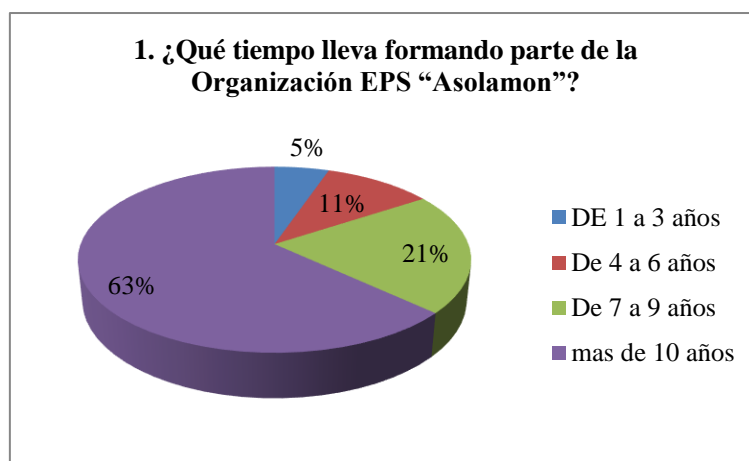


Gráfico 13-3: Años asociadas

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Análisis:

De acuerdo a la encuesta ejecutada a las asociadas quienes conforman a su vez el cliente interno de la organización, el 63% de ellas son fundadoras con más de 10 años de antigüedad, el 21% con 7 a 9 años, el 11% con 4 a 6 años, y el 5% con 1 a 3 años de antigüedad.

Tabla 15-3: Conocimiento del Objeto social.

2. Conoce Ud. ¿con qué objetivo se creó la organización?		
	F.ABS	F.REL
SI	19	100%
NO	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: (Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)".

Realizado por: Espin Lucy, 2019

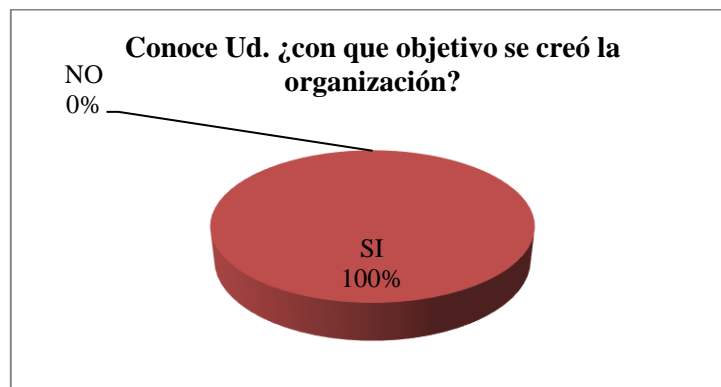


Gráfico 14-3: Conocimiento del Objeto social.

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Análisis:

En el siguiente gráfico se muestra que el 100% de las asociadas tienen conocimiento con qué objetivo se creó la organización.

Tabla 16-3: Conocimiento de la misión, visión.

3. ¿Conoce Ud. si la organización cuenta con misión, visión, valores?		
	F.ABS	F.REL
SI	0	100%
NO	19	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: (Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)".

Realizado por: Espin Lucy, 2019



Gráfico 15-3: Conocimiento de la misión, visión

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Análisis:

De acuerdo con el siguiente gráfico el 100% de las encuestadas indican que la organización no cuenta con la misión y visión.

Tabla 17-3: Conocimiento sobre Planificación estratégica.

4. ¿Conoce Ud. si la organización cuenta con una planificación estratégica?		
	F.ABS	F.REL
SI	0	0%
NO	17	89%
NO SE	2	11%
TOTAL	19	100%

Fuente: (Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)”.
Realizado por: Espin Lucy, 2019



Gráfico 16-3: Conocimiento sobre Planificación estratégica.

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Análisis:

Según los resultados, el 89% de las asociadas indican que la organización no cuenta con planificación estratégica, mientras el 11% desconocen el tema.

Tabla 18-3: Importancia de Planificación estratégica.

5. ¿Considera Ud. que es necesaria la existencia de la Planificación estratégica en la Corporación?		
	F.ABS	F.REL
SI	19	100%
NO	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: (Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)".

Realizado por: Espin Lucy, 2019



Gráfico 17-3: Planificación estratégica.

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Análisis:

De acuerdo con el siguiente gráfico, el 100% de las asociadas indican que es necesaria la existencia de una planificación estratégica.

Tabla 19-3: Existencia de proyectos administrativos y financieros.

6. ¿Conoce Ud. si en la corporación existe proyectos en el área administrativa y financiera?		
	F.ABS	F.REL
SI	0	0%
NO	2	11%
NO SE	17	89%
TOTAL	19	100%

Fuente: (Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)".

Realizado por: Espin Lucy, 2019

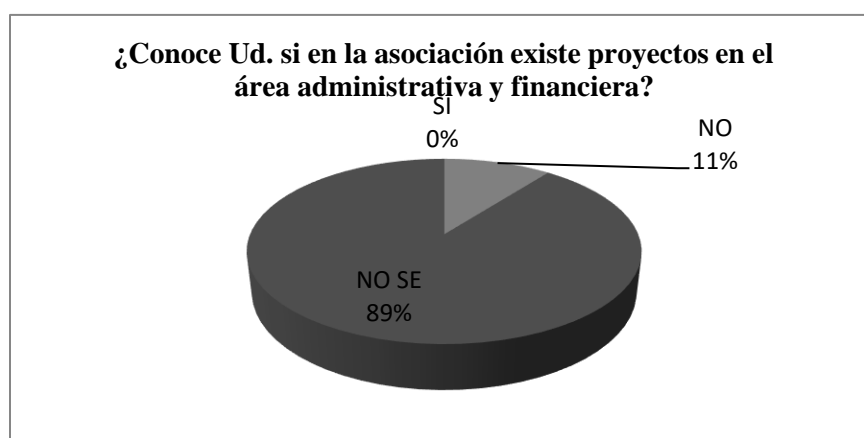


Gráfico 18-3: Existencia de proyectos administrativos y financieros.

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Análisis:

Según los resultados el 89% de las asociadas indican que desconocen el tema, y el 11% indican que no existen proyectos administrativos ni financieros.

Tabla 20-3: Portal web.

7. ¿La Organización cuenta con un portal WEB?		
	F.ABS	F.REL
SI	0	0%
NO	19	100%
TOTAL	19	100%

Fuente: (Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)".

Realizado por: Espin Lucy, 2019



Gráfico 19-3: Portal web.

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Análisis:

El 100% de las asociadas respondieron que la organización no cuenta con una página web.

Tabla 21-3: Cuidado del medio ambiente.

8. ¿La corporación contribuye con el cuidado del medio ambiente?		
	F.ABS	F.REL
SI	16	84%
NO	3	16%
TOTAL	19	100%

Fuente: (Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)”.
Realizado po: Espin Lucy, 2019

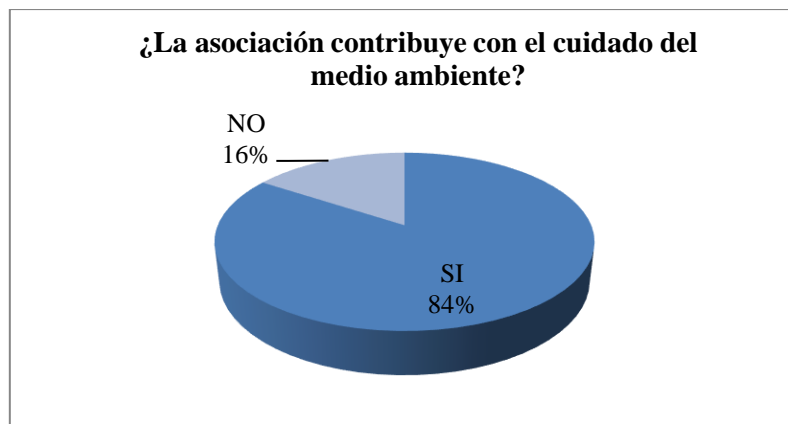


Gráfico 20-3: Cuidado del medio ambiente.

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Análisis:

En el siguiente gráfico se observa que el 84% de las asociadas respondieron que la organización contribuye con el cuidado del medio ambiente, mientras que el 16% respondieron que no.

Tabla 22-3: Estrategias de ventas.

9. ¿Cree Ud. que se deben crear estrategias para aumentar la rentabilidad de la organización?		
	F.ABS	F.REL
SI	19	100%
NO	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: (Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)".

Realizado por: Espin Lucy, 2019

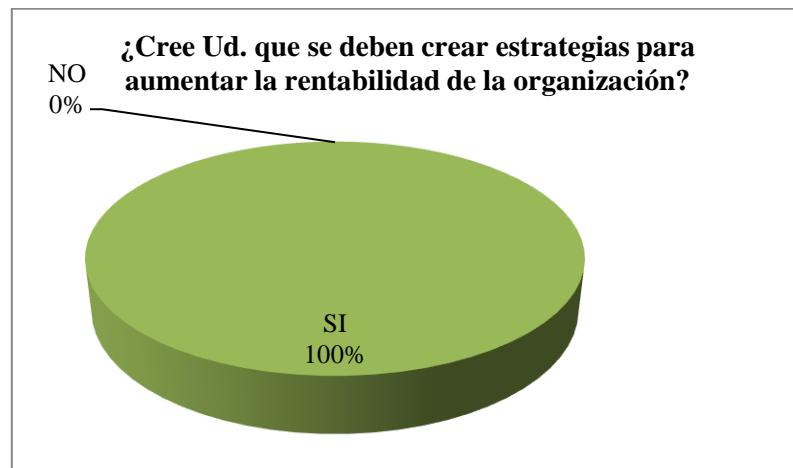


Gráfico 21-3: Estrategias de ventas.

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Análisis:

De acuerdo con el siguiente gráfico, el 100% de las asociadas consideran que se deben crear estrategias para aumentar la rentabilidad de la organización.

Tabla 23-3: Proveedores constantes.

10. ¿La empresa tiene proveedores constantes?		
	F.ABS	F.REL
SI	15	79%
NO	4	21%
TOTAL	19	100%

Fuente: (Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)".

Realizado por: Espin Lucy, 2019

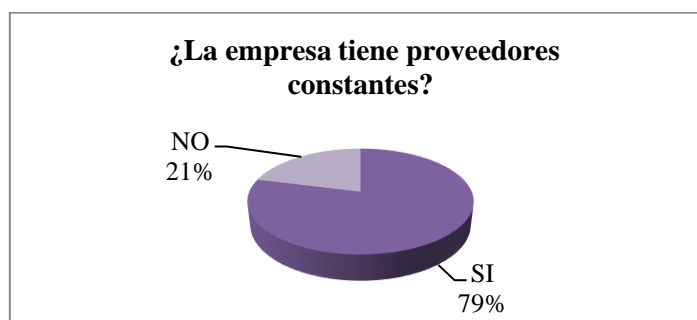


Gráfico 22-3: Proveedores constantes.

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Análisis:

Según los resultados, el siguiente gráfico muestra, que el 79% de las asociadas consideran que la organización cuenta con proveedores constantes.

Tabla 24-3: Clientes constantes.

11. ¿La empresa tiene clientes constantes?		
	F.ABS	F.REL
SI	18	95%
NO	1	5%
TOTAL	19	100%

Fuente: (Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)".

Realizado por: Espin Lucy, 2019

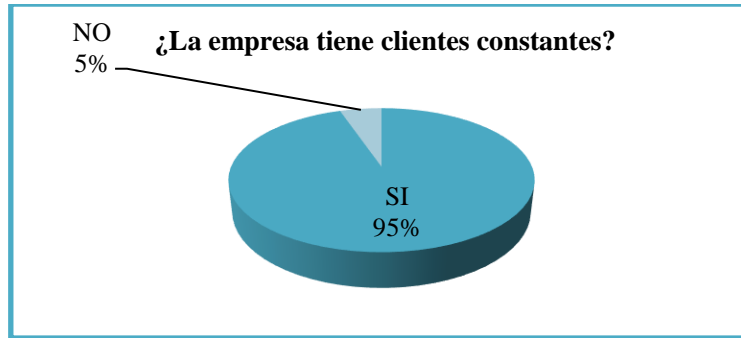


Gráfico 23-3: Cientes constantes.

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Análisis:

Según los resultados, el siguiente gráfico muestra, que el 95% de las asociadas consideran que la organización cuenta con clientes constantes.

Tabla 25-3: Características de la producción.

12. ¿Qué caracteriza a la producción que la organización realiza?		
	F.ABS	F.REL
Precio	9	35%
Calidad	8	31%
Cantidad	9	35%
Otros	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: (Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)".

Realizado por: Espin Lucy, 2019

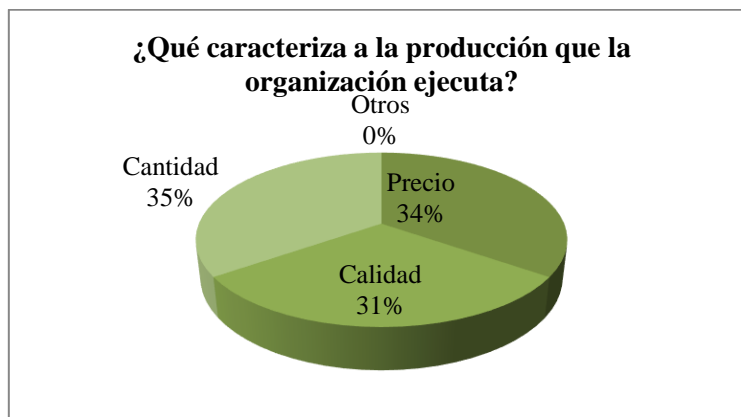


Gráfico 24-3: Características de la producción.

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Análisis:

De acuerdo con el gráfico, el 35% de las asociadas indican que la característica de su producción es la cantidad, el 34% indican que el precio y el 31% la calidad.

Tabla 26-3: Capacitación de las asociadas.

13. Durante el tiempo que lleva formando parte de la organización EPS “ASOLAMON” ¿ha recibido inducción o capacitación?		
	F.ABS	F.REL
NO	19	100%
SI	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: (Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)”.
Realizado por: Espin Lucy, 2019

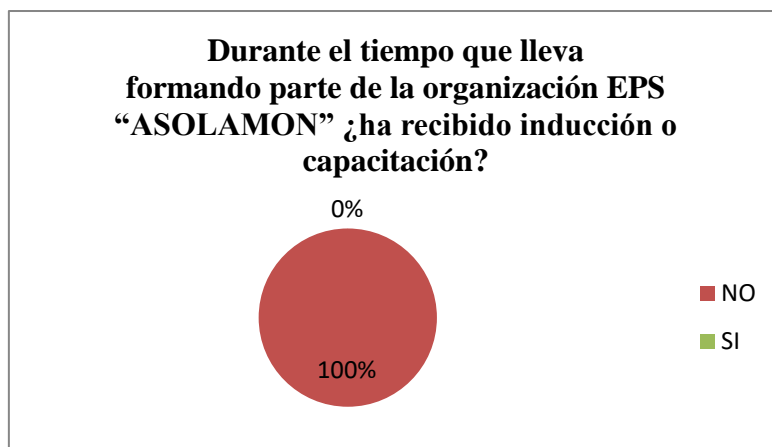


Gráfico 25-3: Capacitación de las asociadas.

Ejecutado por: Espin Lucy, 2019

Análisis:

En el siguiente gráfico, las asociadas nos indican que no han recibido capacitación en la organización.

Tabla 27-3 Destino de la producción.

14. ¿El destino de la producción de su organización es?		
	F.ABS	F.REL
Local	19	50%
Regional	19	50%
Nacional	0	0%
Internacional	0	0%
TOTAL	38	100%

Fuente: (Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)”.
Ejecutado por: Espin Lucy, 2019

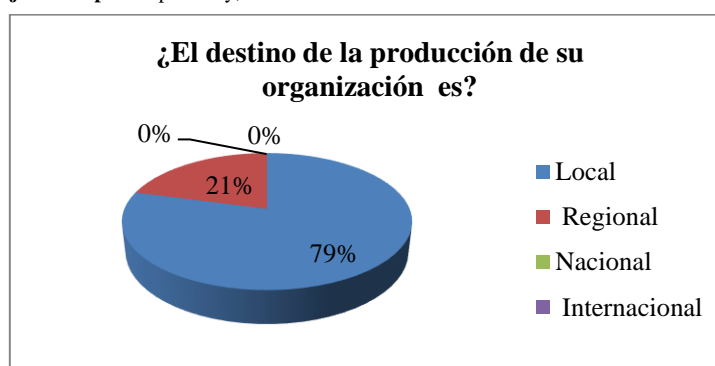


Gráfico 26-3: Destino de la producción.

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Análisis:

De acuerdo con los resultados del siguiente gráfico, las asociadas indican que el destino de la producción es local y regional.

Tabla 28-3: Clima laboral.

15. ¿Cómo califica Ud. el clima laboral dentro de la organización?		
	F.ABS	F.REL
Malo	0	0%
Regular	1	5%
Bueno	8	42%
Excelente	10	53%
TOTAL	19	100%

Fuente: (Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)”.
Realizado por: Espin Lucy, 2019

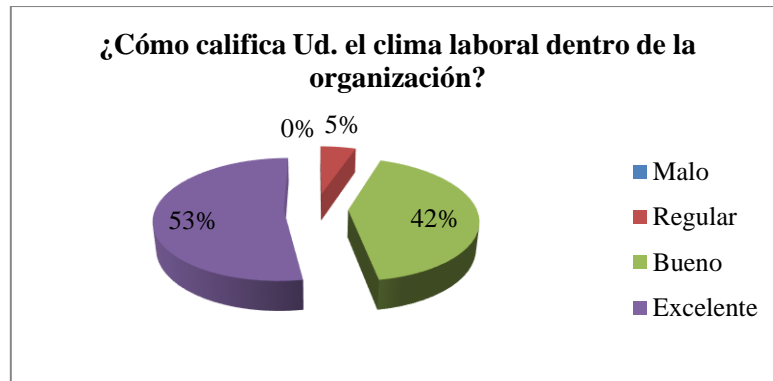


Gráfico 27-3: Clima laboral.

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Análisis:

Según al gráfico de la pregunta N° 15, el resultado nos muestra que el 53% de las asociadas consideran el clima laboral como excelente, el 42% lo consideran como bueno y el 5% como regular.

3.2. Discusión de resultados

En la encuesta aplicada a los clientes externos de la organización de Economía Popular y Solidaria se obtuvo como resultado que la organización tiene algunas debilidades entre ellas que no cuenta con publicidad, por lo que no es conocida y por lo tanto no tiene muchos clientes, tan solo las 47 familias de la localidad donde se encuentra situada, los mismos que se han informado sobre el producto por medio de las asociadas que son quienes realizan la venta y hacen la entrega directa, otra debilidad que perciben los clientes es la presentación del producto la misma que no es adecuada ni llamativa, el 72% de los clientes califican la presentación del producto como regular, y un 26% lo califica como mala, el 70% de los clientes conoció el producto a través de la publicidad de boca en boca, mientras que el 30% indica haberlo conocido en ferias, estos factores han sido limitantes para que la organización no haya conseguido aumentar su nivel de ventas, sin embargo los encuestados piensan que el precio frente a la competencia es inferior. El 84% de los clientes con los que cuentan actualmente la organización ejecutan su compra de forma directa a las asociadas, sin embargo, 50% de ellos expresan que les gustaría encontrar el producto también en las tiendas de barrios y en los supermercados. El 55% indican que estarían dispuestos a consumir también chocolate dulce en caso de que la empresa ampliara su línea de productos.

En la encuesta que se empleó a las asociadas se obtuvo como resultado que la mayoría de ellas conocen el objetivo con que se creó la organización, y consideran que es necesario la creación de un

plan estratégico que les ayude a fortalecer la administración y mejorar el desempeño como organización, además de crear nuevas estrategias que les ayude a obtener rentabilidad, ya que actualmente no cuentan con metas instituidas, misión ni visión, sin embargo el 11% de las asociadas indican que no existen proyectos administrativos ni financieros , y el 89% indican que desconocen el tema.

El clima laboral dentro de la organización es excelente según sus asociadas, cada una de ellas tiene un compromiso con la organización, no cuentan con proyectos en el área administrativa ni financiera. El destino de su producción es local, el 35% indica que lo que caracteriza a su producción es el precio seguido de la calidad y cantidad con un 34 y 31% respectivamente, además de que cuentan con proveedores y clientes constantes, sin embargo, existe una gran debilidad que es la falta de capacitación al personal, tanto administrativo como operativo.

3.3. Propuesta

3.3.1. Antecedentes de la Organización de Economía Popular y Solidaria “ASOLAMON”

La Asociación de Producción Alimenticia Aso. de Mujeres La Montañita “ASOLAMON”, nace en 1998 como un grupo informal de 6 mujeres del sector, sus actividades iniciales eran sin fines de lucro, elaboraban artesanías con la propósito de ejecutar trueque con otras asociaciones de la Provincia de Cotopaxi, iniciativa promovida por el Sr. Porfirio Ayala, quien era representante de la Fundación “Guamanpon”. Estas actividades no dieron resultado, sin embargo las mujeres que constituían aquel grupo decidieron seguir reuniéndose y realizando actividades de integración, 5 años más tarde debido a la gran producción de cacao que existía en el sector, nació la idea de producir la “Pasta de cacao Aroma de mi Tierra”, y el 04 de noviembre del 2003 se creó la Asociación con el nombre “Asociación de Mujeres Desarrollo Comunitario La Montañita”. Inicialmente la producción de la pasta de cacao, era totalmente artesanal, los recursos materiales con los que contaban para producir eran tan solo, un horno de leña, y un molino casero, no se comercializaba el producto, solo se lo producía para el consumo de las familias de las asociadas.

La iniciativa de las mujeres emprendedoras despertó el interés de más habitantes femeninas del sector, las mismas que se unieron a la organización. Con la unión de las nuevas integrantes el grupo se fortaleció y comenzaron a solicitar apoyo el cual supo llegar en su momento. El 02 de Agosto del 2017, cambia su razón social por el de Asociación de Producción Alimenticia Aso. de Mujeres La Montañita “ASOLAMON”, y pasa a ser “una forma de organización de la Economía Popular y

Solidaria del sector no financiero , con fines de lucro, con figura de sector asociativo de acuerdo al artículo 18 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario” (Superintendencia de Economía opular y Solidaria SEPS, 2019).

Actualmente “ASOLAMON” se dedica a la producción y comercialización de la pasta de cacao (chocolate amargo), y están en proyectos de implementar la producción de confitería (chocolate dulce), sus ventas son aproximadamente 1824 unidades, con ingresos anuales de \$2, 148,00. Su administración se basa de acuerdo al reglamento de la EPS el cual establece:

Art. 2.- Asamblea Constitutiva.- Para formar una de las organizaciones sujetas a la ley, se ejecutará una asamblea constitutiva con las personas interesadas, quienes en forma expresa, manifestarán su deseo de conformar la organización y elegirán a sus Directivos, de conformidad a lo señalado en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento y Estatuto de la organización a constituirse, fundamento lo siguiente: - En Asociaciones: Administrador, Presidente, Secretario, Junta Directiva, Junta de Vigilancia. (Superintencia de Economía Popular y Solidaeria, 2019).

Se encuentra ubicada en el Recinto Las Peñas, del Cantón Pangua Provincia de Cotopaxi, en el sector se cuenta con servicios básicos como acceso a la luz eléctrica, pero carece del servicio de agua potable, sin embargo, el recinto se abastece de agua entubada mediante un proyecto formalizado por la comunidad. El lugar en el que se encuentra situada la organización es un sector agrícola cacaoero, lo cual facilita obtención de la materia prima, ya que sus proveedores son los agricultores del sector y sus aledaños (Recinto San Francisco de las Peñas, Las Peñas Bajas). De la misma forma la mano de obra no es calificada ya que el proceso de la elaboración actual no es complicado, por lo tanto los empleados son las mismas asociadas.

Su Administrador, la Sra. Alexandra Allauca Ayala; Presidenta; Sra. Johana Herrera; Secretaria; Cinthia Bajaña. Junta Directiva, Junta de Vigilancia, quienes se encargan de dirigir la asociación, ejecutar las recaudaciones de las asociadas (los aportes mensuales de un dólar).

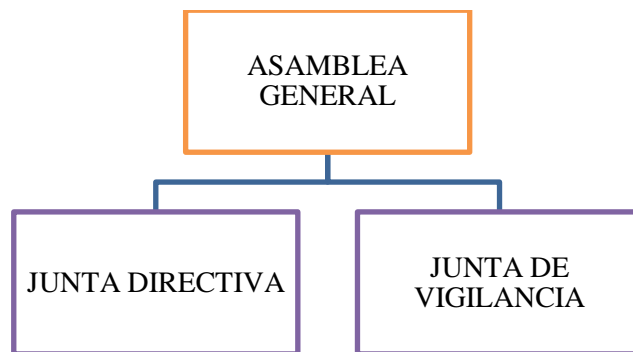


Gráfico 28-3: Organigrama de ASOLAMON

Fuente: ASOLAMON, 2019

3.3.2. *Análisis de la situación actual de ASOLAMON*

3.3.2.1. *Inversión empresarial*

- La inversión inicial fue de \$142.00 (capital donado por el Sr. Porfirio Ayala)
- En la actualidad cuenta con una inversión empresarial de aproximadamente \$120.000, mismo que ha sido financiado por la empresas privada Enermax y el GAD Provincial de Cotopaxi.

3.3.2.2. *Financiamiento externo*

- La fundación “Guamanpon” a través del Sr. Porfirio Ayala, en el 1998 ejecutó una donación de media cuadra de terreno valorado en 142.00. USD, lugar donde se asienta en la actualidad la planta de producción.
- La empresa eléctrica Enermax mediante su administrador el Ing. Francisco Córdova, ha venido realizando donaciones de capital por un valor de \$200.00 anuales desde el 2012, como apoyo por utilizar el recurso hídrico de la comunidad. Además de contribuir con materiales y mano de obra para las construcciones necesarias que se requieren para la adecuación de la planta de producción tales como:
 - Tanque elevado.
 - Medidor de agua.
 - Instalación de luz, eléctrica.
 - Instalación de maquinarias y equipos.
 - Cerramiento de las instalaciones de la planta de producción. (en proyecto)

- El GAD Provincial en el 2017 apoyó a la asociación con un presupuesto de \$42.000, el cual fue ejecutado en 3 fases.

Tabla 29-3: Activos financiados por el GAD provincial de Cotopaxi.

FASE I	
En la primera fase se compró la maquinaria para el proceso de producción semi industrial.	Un tostador
	Un clasificador de granos
	Una marmita
	Un molino
	Una mesa vibradora
	Una mesa de trabajo
	Una descascarilladora
	Un enfriador
	Una secadora 3 x 4
FASE II	
En la segunda fase se adquirió parte del equipo de oficina, y equipo para la producción.	3 Ventiladores.
	3 Vitrinas Neveras.
	3 Aires Acondicionados
FASE III	
La tercera fase se encuentra en proceso de compra.	1 Dosificador

Fuente: (Allauca, 2019)

Realizado por: Espin Lucy, 2019.

3.3.2.3. *Infraestructura.*

- Media cuadra de terreno con plantaciones de cacao CCN-51
- Una fábrica de 9 x 9, dividida en 2 áreas; sala de reuniones, área de producción.
- Agua entubada.

3.3.2.4. *Canales de distribución*

La comercialización del producto la ejecutan cada una de las asociadas, las que se comprometen a vender como mínimo 8 unidades del producto mensualmente, por ende el tipo de distribución que

tiene ASOLAMON , es el Canal Directo - del Productor a los Consumidores, este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, la asociación productora desempeña la mayoría de las funciones tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario.

3.3.2.5. Información del producto que ofrece ASOLAMON

ASOLAMON produce y comercializa un solo producto que es la “Pasta de Cacao Aroma de mi Tierra”, es chocolate amargo el cual tiene un solo proceso de transformación y es 100% cacao.

La “Pasta de Cacao Aroma de mi Tierra es un producto de consumo familiar.

Su presentación consta de:

- 3 pastillas de chocolate amargo x 30gr cada una
- 1 Plato desechable
- Envoltura de papel film
- Etiqueta con información de la corporación.

Tiene un precio de 1.00 USD.

Actualmente el producto que comercializa la organización no cuenta con registro sanitario, y se encuentran en proyectos de ampliar la línea de productos.



Figura 1-3: Producto ASOLAMON

Elaborado por: Lucy Espin, 2019

3.3.2.6. Proveedores

A continuación, se detalla la lista de proveedores de ASOLAMON.

Tabla 30-3: Proveedores de ASOLAMON

COMPONENTES	PROVEEDORES
Materia prima	Sr. Carlos Erazo Sr. Wilson Herrera Sr. Cesar Loor Sra. Johana Herrera Sr. Abdón Espin Sr. Abel Herrera
Insumos para el producto terminado	Comisariato Noble Cabrera

Fuente: (Allauca, 2019)

Realizado por: Espin Lucy, 2019.

Las personas que proveen de materia prima a ASOLAMON son las asociadas y los productores cacaoteros del sector donde se encuentra situada la organización.

3.3.2.7. Perfil de los Clientes de ASOLAMON

Los clientes de ASOLAMON son las 47 familias del Recinto Las Peñas, con aproximadamente 187 habitantes.

3.3.2.8. Vías de acceso

La empresa además cuenta con vías de acceso múltiples y rutas alternativas.

Tabla 31-3: Vías de acceso de "ASOLAMON".

Carreteras de piedras más cercanas:	Rutas alternativas de piedra y asfalto
San Pedro - La Maná, 45 minutos	La Envidia, - El Corazón,
El Deseo - La Mana 45 minutos	Pangua a 3 horas de distancia

Fuente: (Allauca, 2019)

Realizado por: Espin Lucy, 2019.

3.3.2.9. Estructura interna

La estructura interna de la asociación se ejerce mediante los siguientes organismos:

- Junta General
- Junta Directiva
- Junta de Vigilancia

- Administrador.

3.3.2.10. Situación financiera

A continuación, se presenta los estados financieros de ASOLAMON, elaborados por la autora de este trabajo, esta información fue levantada en una visita ejecutada a la empresa debido a que la organización no cuenta con estados financieros, se levantó la información desde cero, elaborando un inventario de todos los activos para armar el Balance General. La información para elaborar el Estado de Resultados fue proporcionada por la Sra. Alexandra Allauca, Administradora de la asociación.

Tabla 32-3: Estado de situación financiera ASOLAMON

 <div style="text-align: center;"> <p>Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita "ASOLAMON" ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA Al 31 de Diciembre 2019 Expresado en Dólares</p> </div>			
ACTIVOS		PASIVOS	
Activos Corrientes	\$ 828,00	Pasivos Corrientes	\$ 450,00
Caja	\$ 65,00	Cuentas por Pagar	\$ 450,00
Bancos	\$ 365,00		
Cuentas por Cobrar	\$ 125,00	Pasivo a Largo Plazo	\$ 0,00
Inventario de Materia Prima	\$ 25,00	Documento por pagar L/P	\$ 0,00
Inventario de Productos en Proceso	\$ 133,00	TOTAL PASIVOS	\$ 450,00
Inventario de Productos Terminados	\$ 115,00		
Activos no Corrientes	\$ 118.950,00		
Terreno	\$ 1.250,00		
Maquinaria y Equipo	\$ 33.600,00	PATRIMONIO	\$ 119.550,00
Depreciación Acumulada Maquinaria y Equipo.	\$ -8.400,00	Capital Social	\$ 119.140,00
Edificio	\$ 138.750,00	Pérdidas del ejercicio	\$ 410,00
Depreciación Acumulada Edificio	\$ -46.250,00		
Otros Activos	\$ 222,00		
Gastos de Constitución	\$ 222,00		
TOTAL ACTIVOS	\$120.000,00	PASIVO + PATRIMONIO	\$ 120.000,00
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	

Fuente: (ASOLAMON, 2019).

Elaborado por: Espin Lucy, 2019.

Tabla 33-3: Estado de Resultados ASOLAMON

	
Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita "ASOLAMON" ESTADO DE RESULTADOS Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2019 Expresado en Dólares	
Ventas	\$ 1.824,00
Costo de Ventas	\$ 1.654,00
UTILIDAD BRUTA	\$ 170,00
GASTOS OPERATIVOS	\$ 904,00
Gastos de Viáticos	\$ 378,00
Gastos Suministros	\$ 326,00
Gastos Generales	\$ 200,00
UTILIDAD OPERATIVA	\$ -734,00
OTROS INGRESOS	\$ 324,00
Arriendo	\$ 96,00
Aporte mensual de asociadas	\$ 228,00
PÉRDIDA DEL EJERCICIO	\$ -410,00
REALIZADO POR:	ELABORADO POR:

Fuente: (ASOLAMON, 2019).

Elaborado por: Espin Lucy, 2019

En el siguiente cuadro se resume la situación financiera de ASOLAMON en referencia a los estados financieros presentados en el apartado anterior.

Tabla 34-1: Situación financiera de ASOLAMON.

INFORMACIÓN FINANCIERA DE ASOLAMON	
ACTIVOS	\$120,000,00
PASIVOS	\$450,00
CAPITAL	\$119,550,00
INGRESOS	\$2,148,00
GASTOS /COSTOS	\$2,558,00
UTILIDAD/ PÉRDIDA	\$-410,00

Fuente: (ASOLAMON, 2019).

Elaborado por: Espin Lucy, 2019.

3.3.3. Matriz de implicados directos e indirectos de ASOLAMON

Tabla 35-3: Matriz de implicados directos e indirectos

Involucrados	Comportamiento
ASOCIADAS	Administran y dirigen la asociación, a la vez son la mano de obra que produce el chocolate, las que ejecutan las actividades de ventas, realizan aportes mensuales para el desarrollo de las actividades de la empresa, aportan capital, buscan financiamiento.(ASOLAMON,2019)
CLIENTES	Consumen el producto que es vendido por las asociadas, ellos son las 47 familias que viven en las Peñas. (Empresa Eléctrica Enermax, 2019)
COMPETENCIA	Crece en la provincia tales como Emprendimiento Chocolate artesanal San Luis de la parroquia Alaquez ,el negocio familiar “Chocolate Ambateño” producto artesanal cuyos principales mercados atendidos son Cotopaxi, Tungurahua, Pichincha, Chimborazo. Compradores de cacao en baba, por tarros que ofrecen mejor precios a los proveedores, desabastecen la materia prima para ASOLAMON.
IFI (Institución Financiera Internacional)	Banca comunal que financian las actividades de operación de ASOLAMON, con tasas de interés del 5% anual.
PROVEEDORES	Abastecen la materia prima a ASOLAMON, producen cacao nacional o fino de aroma quienes reciben apoyo del Ministerio de Agricultura, Ganadería, (MAG), a través del Proyecto de Reactivación del Café y Cacao Nacional Fino de Aroma. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2018)
SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria)	La asociación es una forma de organización de la Economía Popular y Solidaria del sector no financiero tiene figura de sector asociativo de acuerdo al artículo 18 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, 2019)
MAG (Ministerio de Agricultura y Pesca)	Brindan capacitación, sobre la plantación y producción del cacao.
SRI (Servicio de Rentas Internas)	Recibe las declaraciones semestrales que realiza la empresa con impuesto 0.
COMUNIDAD	Las 187 personas que habitan en el Recinto Las Peñas, aceptan y consumen el producto de que produce y vende la asociación, además de colaborar con la organización en la división del presupuesto anual de la empresa eléctrica Enermax destinado para la comunidad.

Fuente: Investigación directa

Realizado por: Espin Lucy, 2019

La presente matriz presenta los involucrados directos como las asociadas, clientes, proveedores que son quienes ayudan a que la actividad de producción se lleve a cabo. Mientras que los involucrados indirectos lo conforman la competencia, las IFIS, el SRI, el MAG, la SEPS, la comunidad quienes de una u otra manera benefician o afectan a la organización.

3.3.4. *Diseño de la visión*

Para el diseño de la visión se tomó como referencia a Fleitman Jack (2000; citado en Valda et al, 2013), el cual afirma que es “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” y considera las siguientes preguntas para elaborarla.

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

Tabla 36-3; Diseño de la visión

¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?	Ser una organización de la economía popular y solidaria sustentable,
¿Cómo seremos en el futuro?	Líder en el mercado nacional
¿Qué haremos en el futuro?	Exportar a diversos países para diversificar nuestro mercado,
¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?	Produciendo con alta tecnología e innovación para ofrecer a nuestros clientes productos con los más altos estándares de calidad y satisfacer a los paladares más exigentes.

Fuente: (Fleitman 2000; citados en Valda et al, 2013)

Realizado por: Lucy Espin

3.3.4.1. *Propuesta de Visión*

Ser una organización de la economía popular y solidaria sustentable, líder en el mercado nacional y exportar a diversos países para diversificar nuestro mercado, produciendo con alta tecnología e innovación para ofrecer a nuestros clientes productos con los más altos estándares de calidad y satisfacer a los paladares más exigentes.

3.3.5. *Diseño de la misión*

Para el diseñar la propuesta de la misión se tomó como referencia a Kotler & Armstrong, (2004; citados en Valda et al, 2013), los cuales afirman que “la misión es la razón de ser de toda empresa”, y consideran las siguientes preguntas para elaborarla.

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para qué lo hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?

Tabla 37-3: Diseño de la misión de ASOLAMON

¿Quiénes somos?	La asociación de Producción Alimenticia, Mujeres La Montañita “ASOLAMON”,
¿Qué hacemos?	Es una empresa dedicada a la producción y comercialización de chocolate,
¿Dónde lo hacemos?	A nivel nacional ,
¿Por qué lo hacemos?	Que garantiza el abastecimiento del producto, con calidad, de manera segura, oportuna y sustentable,
¿Para qué lo hacemos?	Para crear lealtad en los clientes,
¿Cómo lo hacemos?	Cumpliendo con los más altos estándares de calidad, innovación y tecnología que ayuden aumentar la rentabilidad.

Fuente: (Kotler & Armstrong ,2004; citados en Valda et al, 2013)

Realizado por: Lucy Espin

3.3.5.1. *Propuesta de Misión*

La Organización de Producción Alimenticia, Mujeres La Montañita “ASOLAMON”, es una empresa dedicada a la producción y comercialización de chocolate, a nivel nacional, que garantiza el abastecimiento del producto con calidad, de manera segura, oportuna y sustentable, para crear lealtad

en los clientes cumpliendo con los más altos estándares de calidad, innovación y tecnología que ayuden a aumentar la rentabilidad.

3.3.6. *Propuesta de valores*

Los valores de ASOLAMON son una guía que ayudaran a orientar las decisiones y acciones de cada una de sus asociadas.

- **Calidad;** ASOLAMON ofrece calidad en cada uno de sus productos con mejora continua en sus términos, para crear lealtad en sus clientes y mejorar la imagen de la organización.
- **Compromiso;** las actividades asumidas por los integrantes de ASOLAMON son asumidas con responsabilidad y creemos en el trabajo de cada uno de ellos y en su valor y aporte dentro de la organización.
- **Comunicación;** mantenemos un buen sistema de comunicación que nos ayuda a tener un ambiente laboral sano y evitar los conflictos internos.
- **Confianza;** realizamos siempre buenas prácticas aplicando los valores y cumpliendo siempre los compromisos con nuestros clientes y proveedores para ser una empresa confiable.
- **Honestidad;** nos identificamos por ser honestos en cada momento, con cada uno de los implicados de la organización, siendo estos, asociadas, autoridades, clientes, proveedores, aplicando verdad y justicia.
- **Innovación;** buscamos siempre nuevas ideas para implementar y desarrollar nuevos productos para integrar los paladares más exigentes e aumentar nuestra cartera de clientes.
- **Precios justos;** pagamos siempre a nuestros proveedores de cacao un precio mayor al que los comerciantes e intermediarios ofrecen.
- **Puntualidad;** la puntualidad nos caracteriza a la hora de entregar los productos y cumplir obligaciones con nuestros proveedores.
- **Respeto;** respetamos los diferentes criterios y opiniones, así como culturas y religiones dentro y fuera de la organización.
- **Responsabilidad;** para cada uno de nuestras actividades a realizar.
- **Seguridad;** tratamos de asegurar la integridad física de nuestros empleados y visitantes en cada momento dentro de los horarios laborales.
- **Sustentable;** somos una organización que se preocupa por bienestar de nuestros empleados, calidad de nuestros productos, el origen de los insumos y materia prima, el impacto ambiental, social y económico de las actividades que ejecutamos y el crecimiento y desarrollo del país.

- **Trabajo en equipo;** compartimos responsabilidades explotando las fortalezas de cada integrante y aprovechando las capacidades individuales para llegar cumplir los objetivos en común.
- **Transparencia;** respetamos las normas y se trabaja apegado a las leyes que garantizan honradez y nuestra legitimidad.

3.3.7. Políticas

Las políticas no son más que los principios que una empresa se compromete a cumplir, reglas y directrices básicas sobre el comportamiento y el procedimiento adecuado que se espera de todos sus empleados. (Vaquez, 2018)

- ASOLAMON respetará los acuerdos con los proveedores.
- ASOLAMON garantizará el pago de precios justos a los proveedores de materia prima.
- Todos los integrantes de la organización deben mantener un comportamiento ético.
- Las asociadas deberán asistir a un curso de capacitación de acuerdo al área asignada para laborar, cuando sea necesario.
- Las asociadas deberán asistir a las ferias cantonales en turnos rotativos.
- Reconocimiento a las asociadas por buen desempeño.
- Ejecutar nuestro trabajo con el mayor respeto y ética posible.
- Mantener un buen clima laboral
- Respetar religión y creencias de cada integrante de ASOLAMON.
- La organización mejorará continuamente la rentabilidad para reafirmar el compromiso y confianza de las asociadas.

3.3.8. Propuesta de objetivos

3.3.8.1. Objetivo general

Lograr que la organización se posicione como una de las mejores productoras, y comercializadoras de chocolate, en las diferentes presentaciones y sabores en el país.

3.3.8.2. Objetivos específicos

- Crear una línea chocolates orgánico y saludable en diferentes sabores y tamaños.
- Dar a conocer sobre nuestros productos al público a través de herramientas de publicidad.

- Poner a disposición del público nuestro producto en las diferentes presentaciones y sabores.
- Incursionar en las ventas on-line con un margen de éxito sostenible.
- Conseguir que nuestros chocolates sean consumidos por personas de todas las edades.
- Conseguir que nuestra marca se posicione en la mente del consumidor.

3.3.9. Análisis del macro entorno de ASOLAMON

Para realizar el análisis del macro entorno usamos la herramienta PESTEL la misma que nos permitió identificar los principales elementos externos que influyen en la organización.

3.3.9.1. Identificación de los factores claves del macro de la organización.

Tabla 38-3: Factores Políticos

Factores políticos			
Factores	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
FP.1: Incentivo para PYMES	“Mayor deducción del IR por inversión en gastos de capacitación y tecnología, fondo de garantías con las utilidades de la banca pública para facilitar el acceso a crédito de las empresas de economía popular y solidaria” (Cárdenas, 2018).	Facilidad de financiamiento para la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Asociadas. • Organización • Estado.

Fuente: (Cárdenas, 2018)

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Tabla 39-3: Factores Económicos

Factores económicos			
Factores	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
FE.1: Inflación	“Según el Instituto de Estadísticas y Censo, el Ecuador cerró el año 2019 con una inflación negativa: -0,07%” (El Universo, 2019)	Mejoran los ingresos, por aumento del consumo.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Asociadas. • Estado.
FE.2: Sueldos Básico Unificado	“El nuevo Salario Básico Unificado (SBU) del trabajador ecuatoriano para 2020, será de \$ 400, esto significa un alza del 1,5% respecto al SBU del 2019 el cual se registró en \$395” (El Universo, 2019)	Leve incremento en los ingresos de los clientes, lo que representa posible incremento en las ventas.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Asociadas.
FE.3: Balanza Comercial	“Según el Banco Central del Ecuador en el período enero-septiembre 2019, la balanza comercial total registró un superávit de 365 millones de dólares” (BCE, 2019: citado en Sputnik et al., 2019).	Es un factor favorable para la organización, ya que un saldo positivo en la Balanza Comercial significa una leve disminución en importaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Asociadas • Proveedores • Clientes • Estado
FE.4: Desempleo	“La tasa de desempleo fue el 4.9% en el tercer trimestre del 2019, con una variación positiva respecto al primer trimestre en donde se ubicó en 4.6%” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2019)	Disminución del poder adquisitivo de los clientes para adquirir los productos de la empresa, por aumento del desempleo.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Asociadas • Gobierno • Proveedores

Fuente: (El Universo, 2019)

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Tabla 40-3: Socio-cultural

Socio-cultural			
Factores	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
FS.1. Tendencias y hábitos de consumo saludable.	“La tendencia hacia la alimentación sana se refleja en el rápido crecimiento de la demanda de productos alimenticios de producción orgánica, que van componiendo un nicho de mercado al que se debe ir prestando atención en la misma medida” (CentralAmericaData.com, 2014).	Oportunidad para la organización para explorar nuevos nichos de mercados e implementar la línea de productos.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Asociadas • Organización • Estado
FS.2. Oportunidad de expandirse a mercados internacionales.	“Chocolates combinados con otros sabores, bebidas, licores y cremas son parte de los productos derivados del cacao fino de aroma que el país exporta a nivel mundial” (Redacción Economía, 2019)	Oportunidad de tener una cuota de participación en el mercado internacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Asociadas • Organización • Estado
FS.3. Nuevos usos del chocolate en el Ecuador.	“Actualmente, el chocolate ha ganado terreno dentro de la gastronomía ecuatoriana, que aprovecha este delicioso producto para enriquecer sus recetas” (Ecuador Ama la Vida, 2017).	Posibilidad de aumentar la cartera de clientes de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Asociadas • Organización • Estado
FS.4. Crecer rápidamente en el mercado por el crecimiento de la demanda.	<p>“El lugar donde más chocolate se come en el mundo es Suiza, con un consumo de aproximadamente 9 kilogramos al año. Los países que le siguen en este ranking son Alemania, Irlanda, Reino Unido y Noruega” (Cervera, 2018).</p> <p>“El consumo anual per cápita de chocolate en Ecuador oscila entre los 300 y 800 gramos por persona al año” (Ecuador Ama la Vida, 2017).</p>	Oportunidad de crecer en el mercado nacional e internacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Asociadas • Organización • Estado

Fuente: (Ecuador Ama la Vida, 2017)

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Tabla 41-3: Factores Tecnológicos

Factor tecnológico			
Factores	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
FT.1. Innovación tecnológica en el mundo del chocolate.	<p>Entre las empresas fabricantes, existe una tendencia hacia tecnologías, equipos y maquinaria más complejos, en dimensiones industriales.</p> <p><i>La cadena de valor de la industria de confites y chocolatería considera la industria auxiliar de maquinaria y tecnologías para la fabricación, elaboración y envasado de productos de confitería, incluyendo moldes para nuevas formas de productos, además de los equipos para procesar las materias primas y otros componentes como colorantes y aditivos, sin dejar de lado la seguridad alimentaria o la gestión de calidad.</i> (Negocios Globales, 2012).</p>	Necesidad de financiamiento para la adquisición de nuevas maquinarias tecnológicas para implementar la línea de confitería.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Asociadas • Organización • Estado
FT.2. Crecimiento progresivo del consumidor digital.	El 90% del análisis que se ejecuta antes de la compra se hace a través de Internet, empleando la mayoría de los consumidores el canal online en algún momento previo a la adquisición del producto (Plataforma líder del entorno directivo DIRIGE, 2016).	Oportunidad de aumentar la cartera de clientes a través del internet y redes sociales.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Asociadas • Organización • Estado
FT.3. Incremento en el uso de la tecnología en las empresas.	“Cuando se trata de tecnología, una pequeña empresa puede escalar horizontalmente y entregar constantemente más y alta calidad con menos recursos humanos, a menudo equilibrando menos costos” (Arryn, 2019).	Ayudan a perfeccionar términos, tiempo y recurso humano.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Asociadas • Organización • Estado
FT.4. Tendencia en el uso de las redes sociales.	Según el perfil de usuarios de redes sociales, de la encuesta multipropósito TIC’s 2018, en el Ecuador el 36% usan redes sociales desde su smartphone (Ecuadorencifras, 2018).	Sirven como una fuente de información que permite a las empresas a llegar a	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Asociadas • Organización

		clientes potenciales, y a los usuarios a elegir las mejores ofertas.	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia
FT.5. Ofertas de capacitación on-line.	“Actualmente existen capacitaciones online, algo que popularmente se conoce en inglés como MOOC’s, varios de estos cursos son dictados por prestigiosas instituciones reconocidas a nivel mundial y que incluyen dentro de su oferta, capacitación en diferentes áreas de negocios” (Isaza, 2015).	Cursos avalados por universidades extranjeras, que permiten enriquecer los conocimientos desde cualquier parte del mundo a través de la web.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Asociadas • Organización

Fuente: (Ecuadorencifras, 2018)

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Tabla 42-3: Factor Ecológico-Ambiental

Factor ecológico-ambiental			
Factores	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
FE-A.1. Condiciones climáticas adversas.	Las condiciones climáticas pueden afectar a los plantaciones de cacao especialmente en los inicios del invierno, que el cultivo del producto baja debido a la helada que afecta y retrasa el crecimiento del producto.	Desabastecimiento de la materia prima, que retrasa la producción de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Asociadas • Organización • Proveedores • Competencia
FE-A.2. Incremento de las buenas prácticas ambientales y uso de tecnologías limpias, en la producción.	“El ministerio del Ambiente incentiva a las empresas a las buenas prácticas ambientales a través de reconocimientos y certificaciones con la propósito de empezar a llevar a cabo prácticas de producción y consumo sostenibles en empresas y proyectos” (Jácome, 2017)	La adopción de buenas prácticas ambientales ayuda a formar una imagen positiva de las empresas en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Asociadas • Organización • Proveedores • Estado • Medio ambiente

Fuente: www.google.com

Ejecutado por: Espin Lucy, 2019

Tabla 43-3: Factor Legal

Factor legal			
Factores	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
FL.1. Leyes medioambientales que favorecen a la asociación.	El art. 94 de la Ley de Hidrocarburos señala que “el 12% de las utilidades será pagado al Estado y a los GAD que lo destinarán a proyectos de inversión social y de desarrollo territorial” (Ley de Hidrocarburos, 2018)	Forma parte del presupuesto que sirve para financiar el equipamiento de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Asociadas • Organización • Comunidad • Empresa Enermax • Estado. • Medio ambiente

Fuente: (Ley de Hidrocarburos, 2018)

Realizado por: Espin Lucy, 2019

3.3.10. Análisis del micro entorno

3.3.10.1. Las 5 fuerzas de Porter

Para el análisis del micro entorno se usó las 5 Fuerzas de Porter, herramienta que nos permitió conocer la competencia que tiene la organización en el sector chocolatero, entre ellos se indagó los factores como: la rivalidad entre las empresas, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de los nuevos entrantes, amenaza de productos sustitutos.

Tabla 44-3: Rivalidad entre las empresas.

Rivalidad entre las empresas.			
Factores	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
FCA.1. Competencia con mejores condiciones tecnológicas.	Nestlé impulsa la innovación y creación de productos nuevos y naturales como el chocolate que lanzara a Japón este año y próximamente en otros países del mundo. (Robayo, 2019). En todo el país el cacao retoma su importancia, al igual que la inversión en fábricas que elaboran derivados de cacao para exportación. Actualmente se han identificado más de 25 marcas que exportan a alrededor de 30 países. (Ecuador Ama la Vida, 2017)	Tienen mayor poder de negociación con clientes y proveedores a la hora de negociar, por ende tienen menores costos frente a la organización Asolamon que tienen una baja tecnología.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Asociadas • Organización • Competencia
FCA.2. Barreras comerciales para ser proveedores de las cadenas de supermercados.	Las grandes cadenas de supermercados son muy exigentes, cada cadena tiene su propia reglamentación sobre la logística de entrega que debe seguir cada uno de sus proveedores, que incluyen el empaque, embalaje, la distribución, normas de calidad, reservas de turnos.	Limita la venta de los productos en las cadenas de supermercados al tener requisitos que la organización al ser una micro empresa aun no puede cumplir.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Asociadas • Organización • Competencia
FCA.3. Incremento en la demanda de la materia prima que se produce en el sector.	En el recinto las peñas existen comerciantes de cacao tanto seco como en baba, que adquieren la materia prima a los productores de cacao de la localidad.	Incrementan los costos de transportes de materia prima.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes/ Asociadas • Competencia • Proveedores

Fuente: (Ecuador Ama la Vida, 2017)

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Tabla 45-3: Poder de negociación con los Clientes

Factores	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
Poder de Negociación con los Clientes			
FC.1. Fidelidad de los clientes actuales.	La empresa cuenta con clientes que son fieles, debido que son los habitantes del sector donde se encuentra situada la organización y además el producto llega a los clientes a través de entrega directa de las asociadas.	Cientes permanentes que ayudan con la publicidad de boca en boca.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes / Asociadas • Organización • Comunidad
FC.2. Poca participación en el mercado regional.	La producción de la organización se distribuye localmente, y llega a los habitantes de la provincia de Cotopaxi, solo en las ocasiones que se participa en las ferias cantonales.	Bajas ventas al no ser conocidos a nivel regional y nacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes / Asociadas • Organización
FC.3. Potenciales clientes europeos.	Las decisiones de compra del europeo, desde siempre guiadas por la percepción de calidad, se ven crecientemente influenciadas por el factor precio y por la tendencia a consumir alimentos saludables. (CentralAmericaData.com, 2014)	Oportunidad de llegar a mercados internacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes / Asociadas • Organización / Estado

Fuente: (CentralAmericaData.com, 2014)

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Tabla 46-3: Poder de negociación con los proveedores.

Poder de negociación con los proveedores			
Factores	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
FPV.1. Proveedores de materia prima constantes en la localidad.	La estratificación del cultivo de cacao en Ecuador está representada principalmente por pequeños productores, aproximadamente el 70%, seguido por productores medianos con un 20% y grandes productores que representan aproximadamente un 10%. (Anecacao, 2019)	Facilidad para acceder a la materia prima sin costo de transporte adicional.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes /Asociadas • Organización • Proveedores

Fuente: (Anecacao, 2019)

Ejecutado por: Espin Lucy, 2019

Tabla 47-3: Amenaza de nuevos entrantes

Amenaza de nuevos competidores entrantes			
Factores	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
FCP.1. Emprendimientos chocolateros de la Provincia de Cotopaxi.	Existen varios emprendimientos y empresas familiares que producen chocolate artesanal en la provincia como Chocolate San Luis, la asociación de campesinos de Guasaganda, Asoprovac.	Obligan a la organización a innovar y ampliar su gama de productos, algo que la beneficia de cierta manera, porque le permitirá llegar a más clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Asociadas • Organización • Competencia • Emprendedores chocolateros Cotopaxi.

Fuente: Investigación directa

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Tabla 48-3: Amenaza de productos sustitutos.

Amenazas de productos sustitutos			
Factores	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
FPS.1. Incremento en el consumo del café como producto sustituto del chocolate amargo.	El consumo del café ha evolucionado con rapidez, debido a diferentes factores como la influencia de las tecnologías, los cambios socioeconómicos, la preocupación por la sostenibilidad, la salud y por la exigencia de tener productos más sofisticados. (Buencafé, 2017)	Afecta a las ventas de la organización puesto que actualmente la venta del chocolate amargo es la principal fuente de ingreso de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Asociadas • Organización • Competencia
FPS.2. Tendencia a lo orgánico y saludable.	Cada día es más usual ver cómo la tendencia a lo natural o la explosión por los productos orgánicos se toman el mercado local y también el mercado global. (Moscoso, 2014)	Representa la implementación forzosa de la línea de productos de confitería orgánica y saludable, puesto que los clientes pueden optar por los snacks como un alimento más saludable.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Asociadas • Organización • Competencia

Fuente: (Buencafé, 2017)

Realizado por: Espin Lucy, 2019

3.3.11. Análisis interno

Tabla 49-3: Administración.

Administración			
Factores	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
FA.1. Todas las decisiones se toman en asamblea general.	Las decisiones se toman en asamblea general en las reuniones ordinarias y en casos urgentes en reuniones extraordinarias, de junta directiva, actualmente la organización no cuenta con una estructura orgánica funcional.	Denota unión y fuerza organizacional, que les permite tomar decisiones en los momentos adecuados.	<ul style="list-style-type: none"> • Asociadas
FA.2. Se paga precios justos a los proveedores.	Las asociadas siempre pagan a los proveedores de la materia prima como el cacao un 5 o 7% más que los precios referenciales de los comerciantes del cantón La Mana.	Retienen a sus proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> • Asociadas • Organización • Proveedores
FA3. Propuestas de capacitaciones por parte de instituciones públicas como el MAG y la SEPS.	En este último mes las instituciones como el MAG y la SEPS estuvieron visitando la asociación para brindar capacitación sobre temas como: el proceso productivo del cacao y fortalecimiento organizacional respectivamente.	permiten enriquecer el conocimiento de las asociadas	<ul style="list-style-type: none"> • Asociadas • Organización • SEPS • MAG
FA.4. La administración se lleva de forma empírica.	La organización actualmente no cuenta con visión, misión, objetivos, valores ni metas instituidas, no cuentan con personal calificado para ejecutar la gestión empresarial.	Desconocimiento de la administración, inadecuada asignación de recursos y desmotivación de los empleados por falta de objetivos y metas claras.	<ul style="list-style-type: none"> • Asociadas • Organización

Fuente: (ASOLAMON, 2019)

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Tabla 50-3: Talento humano

Talento Humano			
Factores	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
FTH.1. El trabajo es solidario.	Las asociadas son la fuerza laboral de la organización y su trabajo no es remunerado, forman grupos rotativos para ejecutar los trabajos de producción y cualquier otra actividad que se requiera en la asociación.	Desincentivo por parte de las asociadas al no recibir ningún tipo de remuneración.	<ul style="list-style-type: none"> • Asociadas • Organización
FTH.2. Excelente clima laboral.	Existe buena comunicación e interacción entre las asociadas.	Ayuda en la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Asociadas • Organización
FTH.3. Falta de capacitación en áreas estratégicas.	Las actividades de producción que es el área estratégica de la organización se elaboran de manera artesanal, tan solo con el conocimiento empírico de las asociadas.	Afecta la calidad del producto al no tener personal capacitado en el área.	<ul style="list-style-type: none"> • Asociadas • Organización • Clientes
FTH.4. Las actividades de administración, producción y venta, no son remuneradas.	Las asociadas no reciben ningún tipo de remuneración ni incentivos por las actividades ejecutadas en la organización.	Bajo rendimiento en el área de producción y ventas.	<ul style="list-style-type: none"> • Asociadas • Organización • Clientes
FTH.5. La fuerza laboral de la organización, no reciben ningún tipo incentivos.	Todas las actividades que se ejecutan lo hacen de manera solidaria, en grupos rotativos.	Desmotivación y falta de compromiso con la asociación.	<ul style="list-style-type: none"> • Asociadas • Organización

Fuente: (ASOLAMON, 2019)

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Tabla 51-3: Recursos financieros

Recursos financieros			
Factores	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
RF.1 Financiamiento externo, del GAD Provincial De Cotopaxi.	El GAD Provincial de Cotopaxi a través de proyectos ha beneficiado con un presupuesto que le permitió adquirir la maquinaria de la corporación. Además recibe financiamiento de la empresa Enermax para adecuar las instalaciones de la organización.	Aporta en adecuación y equipamiento de la fábrica para que pueda desarrollar sus actividades con normalidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Asociadas • Organización • GAD Provincial de Cotopaxi • Empresa Enermax
RF.2. Donación anual de presupuesto por parte de la comunidad.	Anualmente la organización se beneficia del 15 % del presupuesto destinado para el recinto Las Peñas que recibe por parte de la empresa eléctrica Enermax.	Ingreso que sirve para financiar las actividades de administración de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Asociadas • Empresa Enermax • Comunidad
RF.3. Escases de recursos para financiar estrategias de marketing.	La empresa no cuenta con publicidad radial, televisiva, ni identificativo en la infraestructura por falta de financiamiento para esta área.	La falta de publicidad hace que no se conozca las cualidades del producto que actualmente produce la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Asociadas • Organización
RF.4. Los ingresos dependen de la venta de un solo tipo de producto.	La organización elabora un solo producto que es el chocolate amargo “ pasta de cacao aroma de mi tierra”	Bajos ingresos y sub utilización de recursos.	<ul style="list-style-type: none"> • Asociadas • Organización • Clientes
RF.5. Se desconoce la situación financiera real de la organización.	Se llevan registros de ingresos y egresos manualmente y no se elaboran estados financieros de acuerdo a las Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas.	Se desconoce si existen pérdidas o ganancias, y no se puede tomar decisiones financieras adecuadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Asociadas • Organización

Fuente: (ASOLAMON, 2019)

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Tabla 52-3: TIC's

TIC's			
Factores	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
FT.1. La maquinaria de producción es de baja tecnología.	Las maquinarias con las que actualmente cuenta la organización tienen poca tecnología, no son automatizadas, intervienen la mano de obra en el 70% del proceso de producción.	Costos más altos que la competencia y los productos con leve transformación.	<ul style="list-style-type: none"> • Organización • Asociadas
FT.2. No se cuenta con equipo tecnológico en el área administrativa.	Al llevar la administración de forma empírica, todos los registros se realizan de forma manual.	Riesgos de pérdida de documentos importantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Administración

Fuente: (ASOLAMON, 2019)

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Tabla 53-3: Infraestructura.

Infraestructura			
Factores	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
FI.1. Infraestructura equipada.	En el 2017 se adquirió a través del GAD provincial de Cotopaxi la maquinaria principal para la producción, actualmente se encuentra en proyecto la compra de la maquinaria complementaria para el proceso de producción.	Optimiza recursos y proceso en el área de la producción.	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados /asociadas • Organización • GAD provincial de Cotopaxi.
FI.2. Sub uso de maquinarias e infraestructura.	La organización labora dos o tres veces al mes, debido a la poca demanda, se usa tan solo el 10% de capacidad de producción de la maquinaria.	Ineficiencia, altos costos administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados /asociadas • Organización

Fuente: (ASOLAMON, 2019)

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Tabla 54-3: Marketing y venta

Marketing y venta			
Factores	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
FM.1. Participación en las ferias cantonales de la provincia de Cotopaxi.	La organización ASOLAMON todos los años participa en las ferias cantonales que organiza la prefectura de Cotopaxi.	Ayudan a dar a conocer el producto que elaboran en los demás cantones de la provincia aumentar la cartera de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • GAD provincial de Cotopaxi • Clientes • Empleados /Asociadas • Organización.
FM.2. La distribución del producto es local.	La distribución del producto se realiza tan solo en el sector, las asociadas se comprometen a vender una cantidad mínima de 8 unidades mensuales.	Bajas ventas, poca participación en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Asociadas • Organización
FM.3. La empresa no tiene publicidad.	ASOLAMON actualmente, no tiene ningún tipo de publicidad no cuenta con página web, redes sociales, publicidad radial, panfletos, etc.	Desconocimiento del producto por parte del público.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Asociadas • Organización

Fuente: (ASOLAMON, 2019)

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Tabla 55-3: Producción

Producción			
Factores	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
FP.1. Materia prima de fácil acceso.	La materia prima del producto que elabora la ASOLAMON es el cacao, el mismo se cultiva en el recinto Las Peñas, lugar donde se encuentra situada la organización.	Disminuye costos de transporte,	<ul style="list-style-type: none"> • Productores de cacao • Empleadas /asociadas • Organización
FP.2. Proveedores de materia prima constantes en el sector.	La estratificación del cultivo de cacao en Ecuador está representada principalmente por pequeños productores, los mismos que son aproximadamente el 70%. (Anecacao, 2019)	Abastecimiento constante de la materia prima por los pequeños productores del sector.	<ul style="list-style-type: none"> • Productores de cacao • Empleadas /asociadas • Organización
FP.3. Bajo nivel de producción.	Debido a la baja de manda las asociadas de ASOLAMON producen actualmente un quintal de cacao al mes, el mismo que en producto terminado equivale a 160 unidades.	Aumento en los costos de producción, que merman las utilidades de la organización ocasionando pérdidas.	<ul style="list-style-type: none"> • Empleadas /asociadas • Organización
FP.4. El producto no cuenta con registro sanitario.	El producto que oferta ASOLAMON es artesanal, y no cuenta con registro sanitario, el mismo que no se ha podido gestionar por falta de financiamiento.	Limita comercializar el producto en los supermercados y tiendas a nivel nacional e internacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Empleadas /asociadas • Organización
FP.5. Recurrencia de errores en la producción.	No existen términos definidos en el área de producción.	Pérdida de clientes y de calidad en el producto.	<ul style="list-style-type: none"> • Empleadas /asociadas • Organización/ Clientes
FP.6. No se cuenta con personal idóneo para la producción.	Las asociadas ejecutan la producción del chocolate solo con el conocimiento empírico que ellas tienen, no se han capacitado en el área.	Restringe la creación de nuevos productos de confitería por falta de capacitación y conocimientos en el área.	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados/ asociadas • Organización/ Clientes

Fuente: (ASOLAMON, 2019)

Realizado por: Espin Lucy, 2019

3.3.12. Matriz de probabilidades para fijar los factores estratégicos

A continuación se presenta las matrices de probabilidad para determinar los factores estratégicos externos e internos de ASOLAMON.

Como se puede ver en la siguiente ilustración, la matriz se compone de dos ejes: un eje vertical en donde se constituyen la probabilidad de ocurrencia de los factores externos e internos (alto, medio, bajo) y un eje horizontal en donde se constituyen la probabilidad de impacto tanto negativo como positivo (alto, medio y bajo) en la organización.

3.3.12.1. Determinación de los factores estratégicos externos

Tabla 56-3: Matriz de probabilidades -factores externos.

		ALTO	MEDIO	BAJO
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTO	FS.3; FS.4; FT.1; FT.4; FT.5; FC.1; FC.2; FPV.1; FCA.1.	FE.2; FS.1; FE-A.2; FCP.1.	
	MEDIO	FS.2; FT.2; FT.3; FL.1; FC.3; FCA.2; FCA.3.	FE.1; FE.4; FPS.2.	FE.3; FPS.1.
	BAJO	FE-A.1.	FP.1.	
		PROBABILIDAD DE IMPACTO		

Fuente: (ASOLAMON, 2019)

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Análisis:

Los factores estratégicos externos para la organización son las que tiene probabilidad de ocurrencia alto con impacto alto; probabilidad de ocurrencia alto con impacto medio; probabilidad de ocurrencia media, con impacto alto, esta matriz nos permitió priorizar los factores más relevantes que afectan de forma tanto positiva como negativa a la organización, y así establecer las estrategias que ayuden aprovechar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas.

3.3.12.2. *Determinación de los factores estratégicos internos*

Tabla 57-3: Matriz de probabilidades - factores internos.

		ALTO	MEDIO	BAJO
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTO	FA.1; FA.2; FA.4; FTH.1; FTH.2; FTH.3; FTH.4; FTH.5; RF.1; RF.2; RF.3; RF.4; RF.5; FT.1; FI.1; FI.2; FP.1; FP.2; FP.3; FP.4; FP.5; FM.2; FM.3.	FM.1.	
	MEDIO		FT.2.	
	BAJO	FA.3		
PROBABILIDAD DE IMPACTO				

Fuente: (ASOLAMON, 2019)

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Análisis:

Los factores estratégicos internos para la organización son las que tiene probabilidad de ocurrencia alto con impacto alto; probabilidad de ocurrencia alto con impacto medio; esta matriz nos accedió priorizar los factores más distinguidos que afectan de forma tanto positiva como negativa a la organización, y así establecer las estrategias que ayuden aprovechar las fortalezas y disminuir o eliminar las debilidades.

3.3.13. Perfil estratégico de factores externos

Tabla 58-3: Perfil estratégico de factores externos.

Factores Estratégicos	Clasificación del Impacto				
	Gran Amenaza	Amenaza	Normal	Oportuni- dad	Gran Oportunidad
FE.2. Sueldos Básico Unificado			●		
FS.1. Tendencias y hábitos de consumo saludable.				●	
FS.2. Oportunidad de expandirse a mercados internacionales.					●
FS.3. Nuevos usos del chocolate en el Ecuador.				●	
FS.4. Crecer rápidamente en el mercado por el crecimiento de la demanda.					●
FT.1. Innovación tecnológica en el mundo del chocolate.				●	
FT.2. Crecimiento progresivo del consumidor digital.			●		
FT.3. Incremento en el uso de la tecnología en las empresas.				●	
FT.4. Tendencia en el uso de las redes sociales.					●
FT.5. Ofertas de capacitación on-line				●	
FE-A.2. Incremento de las buenas prácticas ambientales y uso de tecnologías limpias.			●		
FL.1. Leyes medioambientales que favorecen a la asociación.					●
FC.1. Fidelidad de los clientes actuales.				●	
FC.2. Poca participación en el mercado regional.	●				
FC.3. Potenciales clientes europeos.				●	
FPV.1. Proveedores de materia prima constantes en la localidad.					●
FCA.1. Competencia con mejores condiciones tecnológicas.	●				
FCA.2. Barreras comerciales para ser proveedores de las cadenas de supermercados.		●			
FCA.3. Incremento en la demanda de la materia prima que se produce en el sector.	●				
FCP.1. Emprendimientos chocolateros de la Provincia de Cotopaxi.			●		

Fuente: (ASOLAMON, 2019)

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Análisis:

La Matriz de perfil estratégico es una técnica de diagnóstico estratégico que se usó para detectar las oportunidades ,grandes oportunidades, las amenazas y grandes amenazas de ASOLAMON en ella se puede observar que los hábitos de consumo saludable, oportunidad de expandirse a mercados internacionales, nuevos usos del chocolate en el Ecuador, crecer rápidamente en el mercado por el crecimiento de la demanda, innovación tecnológica en el mundo del chocolate, incremento en el uso de la tecnología en las empresas, tendencia en el uso de las redes sociales, ofertas de capacitación on-line , leyes medioambientales que favorecen a la asociación, fidelidad de los clientes actuales , potenciales clientes europeos, y proveedores de materia prima constantes en la localidad son las oportunidades y gran oportunidades para ASOLAMON. Mientras que como amenazas y gran amenaza está la poca participación en el mercado regional, competencia con mejores condiciones tecnológicas, incremento en la demanda de la materia prima que se produce en el sector barreras comerciales para ser proveedores de las cadenas de supermercados.

3.3.14. Perfil estratégico de factores internos

Tabla 59-3: Perfil estratégico de factores internos.

Factores Estratégicos	Clasificación del Impacto				
	Gran Debilidad	Debilidad	Normal	Fortaleza	Gran Fortaleza
FA.1. Todas las decisiones se toman en asamblea general.					●
FA.2. Se paga precios justos a los proveedores.			●		
FA.4. La administración se lleva de forma empírica.	●				
FTH.1. El trabajo es solidario.				●	
FTH.2. Excelente clima laboral.				●	
FTH.3. Falta de capacitación en áreas estratégicas.	●				
FTH.4. Las actividades de administración, producción y venta, no son remuneradas.		●			
FTH.5. La fuerza laboral de la organización, no reciben ningún tipo incentivos.			●		
RF.1 Financiamiento externo, del GAD Provincial De Cotopaxi.					●
RF.2. Donación anual de presupuesto por parte de la comunidad.				●	
RF.3. Escases de recursos para financiar estrategias de marketing.	●				
RF.4. Los ingresos dependen de la venta de un solo tipo de producto.	●				
RF.5. Se desconoce la situación financiera real de la organización.		●			
FT.1. La maquinaria de producción es de baja tecnología.			●		
FI.1. Infraestructura equipada.				●	
FI.2. Subutilización de maquinarias e infraestructura.		●			
FP.1. Materia prima de fácil acceso.				●	
FP.2. Bajo nivel de producción.		●			
FP.3. El producto no cuenta con registro sanitario.	●				
FP.4. Recurrencia de errores en la producción.	●				
FP.5. No se cuenta con personal idóneo para la producción.		●			
FM.1. Participación en las ferias cantonales de la provincia de Cotopaxi.				●	
FM.2. La distribución del producto es local.		●			
FM.3. La empresa no tiene publicidad.	●				

Fuente: (ASOLAMON, 2019)

Realizado por Espin Lucy, 2019

Análisis:

La Matriz de perfil estratégico es una técnica de diagnóstico estratégico que se usó para detectar las fortalezas ,grandes fortalezas , las debilidades y grandes debilidades de ASOLAMON en ella se puede observar que las decisiones en asamblea general, el trabajo solidario, excelente clima laboral, el financiamiento externo del GAD Provincial de Cotopaxi, la donación anual de presupuesto por parte de la comunidad, infraestructura equipada, participación en las ferias cantonales de la provincia de Cotopaxi y la materia prima de fácil acceso como fortalezas y gran fortalezas para la ASOLAMON , mientras que la forma de administración empírica, la falta de capacitación en áreas estratégicas, las actividades de administración, producción y venta, no remuneradas, la escases de recursos para financiar estrategias de marketing, el desconocimiento de la situación financiera real de la organización, los ingresos de la venta de un solo tipo de producto, la falta de registro sanitario, recurrencia de errores en la producción, falta de personal idóneo para la producción y la distribución del producto local se convierten en las debilidades y grandes debilidades por lo que se puede concluir que la organización presenta más debilidades que fortalezas para responder a los factores externos.

3.3.15. Capacidad de respuesta a los factores estratégicos.

Para calificar la matriz de capacidad de respuesta de los factores estratégicos se formó un equipo con 3 asociadas de la organización ASOLAMON:

- Alexandra Allauca – Administradora.
- Cintia Bajaña – Secretaria.
- Diosa Olvera – Asociada

Para la importancia ponderada cada miembro del equipo calificó el impacto según la escala de:

- 5 – Alto
- 4 – Sobre lo Normal
- 3 – Normal
- 2 – Bajo lo Normal
- 1 – Pobre.

El peso específico es el resultado de dividir la calificación de cada factor entre el total de la importancia ponderada.

La calificación de respuesta es el resultado de multiplicar la importancia ponderada por el peso específico.

Para adquirir el valor ponderado de respuesta, se multiplicó el peso específico por la calificación de respuesta. Siendo este último resultado el que permitió conocer la capacidad de respuesta que tiene la organización en el entorno externo como el interno.

Para identificar la capacidad de respuesta se consideró la escala de 1 a 5 siendo:

- 5 – Alto;
- 4 – Sobre lo Normal
- 3 – Normal
- 2 – Bajo lo Normal
- 1 – Pobre

3.3.15.1. Capacidad de respuesta a los factores estratégicos externos.

Tabla 60-3: Capacidad de respuesta factores externos.

Factores Estratégicos	Peso de impacto		Calificación de respuesta	Valor ponderado de respuesta
	Importancia ponderada	Peso específico		
OPORTUNIDADES				
FS.1. Tendencias y hábitos de consumo saludable.	14	0,085	1,195	0,102
FS.2. Oportunidad de expandirse a mercados internacionales.	11	0,067	0,738	0,049
FS.3. Nuevos usos del chocolate en el Ecuador.	12	0,073	0,878	0,064
FS.4. Crecer rápidamente en el mercado por el crecimiento de la demanda.	15	0,091	1,372	0,125
FT.1. Innovación tecnológica en el mundo del chocolate.	15	0,091	1,372	0,125
FT.3. Incremento en el uso de la tecnología en las empresas.	15	0,091	1,372	0,125
FT.4. Tendencia en el uso de las redes sociales.	15	0,091	1,372	0,125
FT.5. Ofertas de capacitación on-line	12	0,073	0,878	0,064
FL.1. Leyes medioambientales que favorecen a la asociación.	15	0,091	1,372	0,125
FC.1. Fidelidad de los clientes actuales.	15	0,091	1,372	0,125
FC.3. Potenciales clientes europeos.	10	0,061	0,610	0,037
FPV.1. Proveedores de materia prima constantes en la localidad.	15	0,091	1,372	0,125
Total Oportunidad	164	1,000		1,196
AMENAZAS				
FC.2. Poca participación en el mercado regional.	15	0,263	3,947	1,039
FCA.1. Competencia con mejores condiciones tecnológicas.	15	0,263	3,947	1,039
FCA.2. Barreras comerciales para ser proveedores de las cadenas de supermercados.	15	0,263	3,947	1,039
FCA.3. Incremento de la demanda de materia prima que se produce en el sector..	12	0,211	2,526	0,532
Total Amenazas	57	1,00		3,648
Total factores externos	221			4,844

Fuente: (ASOLAMON, 2019)

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Análisis:

El valor del peso ponderado total de las oportunidades es menor al peso ponderado total de las amenazas. ASOLAMON tiene un peso ponderado total de las oportunidades de 1.20 de acuerdo a la escala de la importancia ponderada, el impacto es pobre, es decir no tiene suficientes factores externos que favorezcan a la organización. En cuanto al peso ponderado de las amenazas es 3.65, factores que se consideran con impacto dentro de lo normal. En consecuencia, la organización tiene más amenazas que oportunidades por lo que debe crear estrategias que le acceda aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas.

3.3.15.2. . Capacidad de respuesta a los factores estratégicos internos.

Tabla 61-3: Capacidad de respuesta de los factores internos.

Factores Estratégicos	Peso de impacto		Calificación de respuesta	Valor ponderado de respuesta
	Importancia ponderada	Peso específico		
FORTALEZAS				
FA.1. Todas las decisiones se toman en asamblea general.	15	0,140	2,103	0,295
FTH.1. El trabajo es solidario.	12	0,112	1,346	0,151
FTH.2. Excelente clima laboral.	12	0,112	1,346	0,151
RF.1 Financiamiento externo, del GAD Provincial De Cotopaxi.	15	0,140	2,103	0,295
RF.2. Donación anual de presupuesto por parte de la comunidad.	15	0,140	2,103	0,295
FI.1. Infraestructura equipada.	11	0,103	1,131	0,116
FP.1. Materia prima de fácil acceso.	15	0,140	2,103	0,295
FM.1. Participación en las ferias cantonales de la provincia de Cotopaxi.	12	0,112	1,346	0,151
Total Fortalezas	107	1		1,748
DEBILIDADES				
FA.4. La administración se lleva de forma empírica.	15	0,080	1,203	0,097
FTH.3. Falta de capacitación en áreas estratégicas.	15	0,080	1,203	0,097
FTH.4. Las actividades de administración, producción y venta, no son remuneradas.	15	0,080	1,203	0,097
RF.3. Escases de recursos para financiar estrategias de marketing.	15	0,080	1,203	0,097
RF.4. Los ingresos dependen de la venta de un solo tipo de producto.	14	0,075	1,048	0,078
RF.5. Se desconoce la situación financiera real de la organización.	15	0,080	1,203	0,097
FI.2. Subutilización de maquinarias e infraestructura.	9	0,048	0,433	0,021
FP.2. Bajo nivel de producción.	14	0,075	1,048	0,078
FP.3. El producto no cuenta con registro sanitario.	15	0,080	1,203	0,097
FP.4. Recurrencia de errores en la producción.	15	0,080	1,203	0,097
FP.5. No se cuenta con personal idóneo para la producción.	15	0,080	1,203	0,097
FM.2. La distribución del producto es local.	15	0,080	1,203	0,097
FM.3. La empresa no tiene publicidad.	15	0,080	1,203	0,097
Σ Total Debilidades	187			1,143
Σ Total factores internos	294			2,891

Fuente: (ASOLAMON, 2019)

Realizado por: Espin Lucy, 2019

Análisis:

El valor del peso ponderado total de las fortalezas es mayor al peso ponderado total de las amenazas. ASOLAMON tiene un peso ponderado total de las fortalezas es de 1.75 de acuerdo a la escala de la importancia ponderada, el impacto es pobre, es decir no tiene suficientes factores internos que favorezcan a la organización, en cuanto al peso ponderado de las debilidades es 1,14, de acuerdo a la escala de la importancia ponderada, el impacto es pobre, la suma tanto de las fortalezas como de las debilidades arrojan en general un ambiente interno de 2,89 lo que significa que la capacidad de respuesta está bajo lo normal, es decir que la organización tiene más debilidades que fortalezas por lo que debe crear estrategias que le ayuden potencializar las fortalezas y disminuir o eliminar las debilidades.

3.3.16. Análisis FODA

Tabla 62-3: Análisis FODA de ASOLAMON

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>FA.1. Todas las decisiones se toman en asamblea general. FTH.1. El trabajo es solidario. FTH.2. Excelente clima laboral. RF.1 Financiamiento externo, del GAD Provincial De Cotopaxi. RF.2. Donación anual de presupuesto por parte de la comunidad. FI.1. Infraestructura equipada con baja tecnología. FP.1. Materia prima de fácil acceso. FM.1. Participación en las ferias cantonales de la provincia de Cotopaxi.</p>	<p>FS.1. Tendencias y hábitos de consumo saludable. FS.2. Oportunidad de expandirse a mercados internacionales. FS.3. Nuevos usos del chocolate en el Ecuador. FS.4. Crecer rápidamente en el mercado por el crecimiento de la demanda. FT.1. Innovación tecnológica en el mundo del chocolate. FT.3. Incremento en el uso de la tecnología en las empresas. FT.4. Tendencia en el uso de las redes sociales. FT.5. Ofertas de capacitación on-line FL.1. Leyes medioambientales que favorecen a la asociación. FC.1. Fidelidad de los clientes actuales. FC.3. Potenciales clientes europeos. FPV.1. Proveedores de materia prima constantes en la localidad.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>FA.4. La administración se lleva de forma empírica. FTH.3. Falta de capacitación en áreas estratégicas. FTH.4. Las actividades de administración, producción y venta, no son remuneradas. RF.3. Escases de recursos para financiar estrategias de marketing. RF.4. Los ingresos dependen de la venta de un solo tipo de producto. RF.5. Se desconoce la situación financiera real de la organización. FI.2. Subutilización de maquinarias e infraestructura. FP.2. Bajo nivel de producción. FP.3. El producto no cuenta con registro sanitario. FP.4. Recurrencia de errores en la producción. FP.5. No se cuenta con personal idóneo para la producción. FM.2. La distribución del producto es local. FM.3. La empresa no tiene publicidad.</p>	<p>FC.2. Poca participación en el mercado regional. FCA.1. Competencia con mejores condiciones tecnológicas. FCA.2. Barreras comerciales para ser proveedores de las cadenas de supermercados. FCA.3. Incremento en la demanda de la materia prima que se produce en el sector.</p>

Fuente; (Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)

Realizado por: Espin Lucy, 2019.

3.3.17. *Diseño de estrategias*

Para diseñar las estrategias de ASOLAMON se usó la matriz DAFO o FODA cruzado, el cual consiste en combinar las fortalezas con amenazas, las debilidades con las oportunidades, para crear las diferentes estrategias que ayuden aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas, potenciar las fortalezas y disminuir al mínimo las debilidades.

- *Estrategias Defensivas (FA)*; se crean a partir de la combinación, Fortaleza + Amenaza, cuyo objetivo principal es protegernos o enfrentar las amenazas usando nuestras fortalezas.
- *Estrategias Ofensivas (FO)*; se crean a partir de la combinación, Fortaleza + Oportunidad, cuyo objetivo principal es aprovechar las oportunidades para potenciar las fortalezas.
- *Estrategias de Reorientación (DO)*; se crean a partir de la combinación, Debilidad + Oportunidad, cuyo objetivo principal es corregir o disminuir las debilidades aprovechando las oportunidades.
- *Estrategias de Supervivencia (DA)*; se crean a partir de la combinación, Debilidad + Amenaza, cuyo objetivo es sobrevivir temporalmente, soportando las amenazas evitando al máximo los efectos adversos.

Tabla 63-3: Diseño de estrategias

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>F1.Todas las decisiones se toman en asamblea general. F2. El trabajo es solidario. F3. Excelente clima laboral. F4.Financiamiento externo, del GAD Provincial De Cotopaxi. F5. Donación anual de presupuesto por parte de la comunidad. F6. Infraestructura equipada F7. Materia prima de fácil acceso. F8. Participación en las ferias cantonales de la provincia de Cotopaxi.</p>	<p>D1. La administración se lleva de forma empírica. D2. Falta de capacitación en áreas estratégicas. D3. Las actividades de, producción, no son remuneradas. D4. Escases de recursos para financiar estrategias de marketing. D5. Los ingresos dependen de la venta de un solo de producto. D6. Se desconoce la situación financiera real. D7. Sub uso de maquinarias e infraestructura. D8. Bajo nivel de producción. D9. El producto no cuenta con registro sanitario. D10. Recurrencia de errores en la producción. D11. Falta de personal idóneo para la producción. D12. La distribución del producto es local. D.13. La empresa no tiene publicidad.</p>
		ESTRATEGÍAS FO	ESTRATEGÍAS DO
OPORTUNIDADES	<p>O1. Tendencias y hábitos de consumo saludable. O2. Oportunidad de expandirse a mercados internacionales. O3. Nuevos usos del chocolate en el Ecuador. O.4. Crecer rápidamente en el mercado por el crecimiento de la demanda. O5. Innovación tecnológica en el mundo del chocolate. O6. Incremento en el uso de la tecnología en las empresas. O7. Tendencia en el uso de las redes sociales. O8. Ofertas de capacitación on-line O9. Leyes medioambientales que favorecen a la asociación. O10. Fidelidad de los clientes actuales. O11. Potenciales clientes europeos. O12. Proveedores de materia prima constantes en la localidad.</p>	<p>FO1. Implementar una nueva de línea de productos para aumentar la cartera de clientes. (F4, F5, F6, F7; O1, O3, O9) FO2. Buscar nuevos canales de distribución, que permitan ampliar la participación en el mercado. (F8;O2,O4, O11) FO3. Fijar responsabilidades en cada área que permita cumplir con eficiencia las actividades. (F2;O6)</p>	<p>DO1.Implementar un plan publicitario para dar a conocer el producto y aumentar las ventas. (D5,D7,,D12,D13;O7) DO2. Implementar un programa capacitación e incentivos para los empleados. (D3,D10,D11;O6,O8) DO3.Socializar y llevar a cabo el plan estratégico con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos. (D1; O6) DO4. Gestionar proyectos comunitarios y productivos en conjunto con el Comité de Gestión y Desarrollo del Recinto Las Peñas.(D9;O9)</p>
		ESTRATEGÍAS FA	ESTRATEGÍAS DA

AMENAZAS	<p>A1. Poca participación en el mercado regional.</p> <p>A2. Competencia con mejores condiciones tecnológicas.</p> <p>A3. Barreras comerciales para ser proveedores de las cadenas de supermercados.</p> <p>A4. Incremento en la demanda de la materia prima que se produce en el sector.</p>	<p>FA1. Realizar alianzas estratégicas con los supermercados de la provincia de Cotopaxi. (F8;A1,A3)</p> <p>FA2. Desarrolla indicadores de gestión que ayuden medir el posicionamiento y partición del mercado.(F8;A1)</p> <p>FA3. Adquirir maquinaria con tecnología avanzada para elaborar confitería.(F4,F6;A2)</p>	<p>DA1. Buscar nuevas fuentes de financiamiento. (D4;;A3)</p> <p>DA2. Mejorar el diseño del producto, que lo relacione con su contenido, que sea atractivo para los potenciales clientes.(D5,A1,A2)</p> <p>DA.3. Implementar un plan de producción que permita maximizar la cadena de suministro.(D7,D8;A4)</p>
-----------------	---	--	---

Fuente; (Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)

Realizado por: Espin Lucy, 2019.

3.3.18. Estrategias

3.3.18.1. Estrategias Ofensivas (FO)

FO1- (F4, F5, F6, F7; O1, O3, O9) Implementar una nueva de línea de productos para aumentar la cartera de clientes. Que le permita a la organización ASOLAMON ampliar su portafolio de productos e aumentar la cuota de participación en el mercado, llegando a más clientes satisfaciendo las necesidades de consumidores con gustos y paladares exquisitos.

FO2 - (F8; O2, O4, O11) Ampliar la participación en el mercado a través de incentivos, ofreciendo innovación, siendo confiables para conseguir la fidelización de los clientes y conseguir el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.

FO3 - (F2; O6) Fijar responsabilidades en cada área que permita cumplir con eficiencia las actividades, a través de la creación de un organigrama funcional que permita asignar los roles en función de las habilidades de cada una de las asociadas que son la fuerza laboral y así aumentar su satisfacción, motivación y compromiso con la organización, y conseguir un aumento de la productividad y por ende las rentabilidad.

3.3.18.2. Estrategias Adaptativas (DO)

DO1- (D5, D7, D12, D13; O7) Implementar un plan publicitario para dar a conocer el producto y aumentar las ventas, de tal manera que permita llegar al público objetivo, aumentar y fidelizar cartera de clientes y, mejorar la rentabilidad.

DO2 - (D3, D10, D11; O6, O8, O12) Implementar un programa capacitación e incentivos para los empleados y proveedores de materia prima, para forjar un aumento en la productividad y rentabilidad de la empresa ; capacitar a los proveedores en el proceso del tratamiento del cacao para asegurar materia prima de calidad, en cuanto a los empleados capacitarlos en las áreas de responsabilidad asignadas misma que conseguirá , motivarlos , crear confianza en sí mismos , disminuir supervisión, y accidentes de trabajo.

DO3 - (D1; O6, O9) Socializar y llevar a cabo el plan estratégico con el fin de adquirir las metas y objetivos propuestos, conocer mejor la realidad de la organización y de esta manera anticiparse al futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas y mejorar el manejo de los recursos.

DO4 - (D9; O9) Gestionar proyectos de desarrollo social y productivos en conjunto con el Comité de Gestión y Desarrollo del Recinto Las Peñas.

3.3.18.3. *Estrategias Defensivas (FA)*

FA1 - (F8; A1, A3) Realizar alianzas estratégicas con los supermercados de la provincia de Cotopaxi, que ayuden a aumentar la participación del mercado, aprovechando las estrategias de mercadeo con las que cuentan e ingresar a nuevos mercados, nuevos canales de distribución, aumentar las ventas y la rentabilidad.

FA2 - (F8; A1) Desarrolla indicadores de gestión que ayuden a medir el posicionamiento y participación del mercado, y conocer si se están cumpliendo las metas y objetivos planteados, y en conforme a los resultados tomar decisiones y formular las estrategias adecuadas.

FA3 - (F4, F6; A2) Adquirir maquinaria con tecnología avanzada para elaborar confitería, la misma que servirá para ampliar la línea de productos y de esta manera disminuir riesgos diversificando la producción y disminuir costos de producción optimizando recursos.

3.3.18.4. *Estrategias de Supervivencia (DA)*

DA1 - (D4, D9; A3) Buscar nuevas fuentes de financiamiento, en una de las instituciones financieras del cantón La Maná, que permita financiar las estrategias de publicidad, la obtención del registro sanitario y la implementación de la nueva línea de productos de confitería.

DA2 - (D5, A1, A2) Mejorar el diseño del producto, que lo relacione con su contenido, que sea atractivo para los potenciales clientes, que aumente su probabilidad de compra y se identifique la marca frente a los competidores, de tal manera que logre posesionarse en la mente del consumidor.

DA.3 - (D7, D8; A4) Implementar un plan de producción que permita maximizar la cadena de suministro, disminuir costos, planificar mano de obra, tiempos de entrega y de pedido a proveedores.

3.3.18.5. Estrategias funcionales.

Tabla 64-3: Estrategias funcionales.

Áreas	Estrategias funcionales
Talento Humano	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programar capacitaciones mensuales para los empleados de ASOLAMON en temas de seguridad alimentaria, manipulación de alimentos. 2. Implementar un plan de incentivo y bonificaciones para los empleados de ASOLAMON. 3. Remunerar a los empleados de ASOLAMON conforme a la ley. 4. Realizar evaluaciones de rendimiento al personal.
Administración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Socializar el plan estratégico con todo los integrantes de ASOLAMON 2. Dar seguimiento y control a la planificación estratégica para tomar medidas correctivas en el momento adecuado. 3. Evaluar el cumplimiento de los objetivos organizacionales 4. Dotar las oficinas de equipo de computación para optimizar tiempo y facilitar las tareas de administración y finanzas.
Finanzas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar estados financieros para conocer la situación real de la organización. 2. Implementar presupuesto a través de un plan financiero. 3. Realizar estados financieros proyectados. 4. Calcular los costos de producción de forma adecuada tomando en cuenta todos los factores. 5. Fijar precios de ventas adecuados con un margen de utilidad razonable.
Producción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar el nivel de producción al 80% de la capacidad instalada de la organización. 2. Establecer procesos claramente definidos para reducir errores en la producción. 3. Reducir los costos de producción optimizando tiempo y materiales.
Marketing	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una página en las redes sociales para llegar al público objetivo. 2. Adquirir panfletos con información de la organización y de los productos. 3. Crear el logo tipo con su respectivo slogan. 4. Adquirir un anuncio luminoso para la parte exterior de la organización. 5. Incentivar al personal de ventas mediante bonos adicionales por cumplimiento de metas. 6. Participar en todas las ferias cantonales de la Provincia de Cotopaxi.

Fuente; (Corporación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)

Realizado por: Espin Lucy, 2019.

3.3.19. Implementación del plan estratégico.

Tabla 65-3: Plan de implementación de nueva línea de producto.

Nombre de la Estrategia.	Implementar una nueva línea de productos para aumentar la cartera de clientes.										
Estrategia general.	Aumentar la cartera de clientes.										
Estrategia específica.	Implementar línea de confitería.										
Área.	Producción.										
Meta.	Aumentar el 80% de las ventas.										
Responsables.	Administradora , Presidente , Jefe de producción										
Plazo.	Corto plazo					Tiempo:	5 meses				
Fecha de inicio	02 de enero 2021					Fecha de finalización:	02 de junio 2021				
N°	Actividades	Meses					Recursos				
		jul	ago	sep	oct	nov	Humanos	Tecnológicos	Materiales	Económicos	
1	Ejecutar un estudio para conocer gustos y preferencias del consumidor.						X		X	X	
2	Indagar e interpretar la información.						X	X	X		
3	Seleccionar los productos a producir.						X		X		
5	Fijar las necesidades y de insumos y materiales.						X		X		
6	Crear prototipos y pruebas						X		X	X	
8	Fijar precios y comercializarlo.						X	X	X	X	

Fuente; (Corporación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)

Realizado por: Espin Lucy, 2019.

Tabla 66-3: Plan de ampliación de participación en el mercado.

Nombre de la Estrategia.	Ampliar la participación en el mercado																	
Estrategia general.	Aumentar la rentabilidad.																	
Estrategia específica.	Aumentar ventas.																	
Área.	Ventas.																	
Meta.	Aumentar al 10 % la cuota de mercado.																	
Responsables.	Administradora , Presidente , Jefe de ventas																	
Plazo.	Corto plazo												Tiempo:	1 Año				
Fecha de inicio	01 de Diciembre 2020												Fecha de finalización:	01 de Diciembre 2021				
N°	Actividades	Meses												Recursos				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Humanos	Tecnológicos	Materiales	Económicos	
1	Buscar nuevos canales de distribución.	X	X	X											X			X
2	Ejecutar una campaña publicitaria de los nuevos productos.	X	X	X	X	X	X	X	X						X	X	X	X
3	Incentivar al equipo de venta.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X			X

Fuente; (Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)

Realizado por: Espin Lucy, 2019.

Tabla 67-3: Plan para fijar responsabilidades en cada área.

Nombre de la Estrategia.	Fijar responsabilidades en cada área que permita cumplir con eficiencia las actividades.								
Estrategia general.	Fijar responsabilidades en cada área.								
Estrategia específica.	Crear un organigrama funcional								
Área.	Talento Humano								
Meta.	Aumentar la productividad laboral.								
Responsables.	Administradora , Presidente								
Plazo.	Corto plazo				Tiempo:	4 meses			
Fecha de inicio	01 de junio 2020				Fecha de finalización:	01 de Octubre 2020			
N°	Actividades	Meses				Recursos			
		1	2	3	4	Humanos	Tecnológicos	Materiales	Económicos
1	Diseñar los puestos de trabajo.					X		X	X
2	Fijar el número de empleados y de niveles jerárquicos que se necesita.					X		X	
3	Delimitar las funciones de cada uno.					X	X	X	
4	Asignar funciones de acuerdo a las habilidades de cada empleado.					X			
5	Dibujar el organigrama funcional.					X	X	X	X
6	Socializar el organigrama con los empleados de ASOLAMON.					X		X	

Fuente; (Corporación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)

Realizado por: Espin Lucy, 2019.

Tabla 68-3: Plan publicitario.

Nombre de la Estrategia.		Implementar un plan publicitario para dar a conocer el producto y aumentar las ventas.																		
Estrategia general.		Dar a conocer el producto y aumentar las ventas.																		
Estrategia específica.		Implementar un plan publicitario.																		
Área.		Marketing																		
Meta.		Fidelizar clientes.																		
Responsables.		Administradora , Presidente																		
Plazo.		Corto plazo												Tiempo:		1 año				
Fecha de inicio		01 de junio 2020												Fecha de finalización:		01 de junio 2021				
N°	Actividades	Meses												Recursos						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Humanos	Tecnológicos	Materiales	Económicos			
1	Delimitar metas y objetivos.	X															X	X	X	
2	Delimitar el mercado meta, al que se va a dirigir la publicidad.	X															X	X	X	
3	Investigar los medios de comunicación adecuados para transmitir los anuncios.		X														X		X	X
4	Recibir propuestas e indagar el costo beneficio de cada medio de comunicación.		X	X													X		X	
5	Elegir los medios de comunicación.		X	X													X			
6	Ejecutar el presupuesto requerido para el plan.		X	X													X	X	X	
7	Ejecutar la propuesta.				X												X	X	X	X
8	Evaluar los resultados.					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

Fuente; (Corporación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)

Realizado por: Espin Lucy, 2019.

Tabla 69-3: Plan de capacitación.

Nombre de la Estrategia.		Implementar un plan de capacitación e incentivos para los empleados.																	
Estrategia general.		Aumentar la productividad laboral																	
Estrategia específica.		Implementar programa de capacitación.																	
Área.		Talento Humano.																	
Meta.		Motivar al personal.																	
Responsables.		Administradora , Presidente																	
Plazo.		Corto plazo										Tiempo:		1 año					
Fecha de inicio		02 de enero 2021										Fecha de finalización:		02 de enero 2022					
N°	Actividades	Meses												Recursos					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Humanos	Tecnológicos	Materiales	Económicos		
1	Delimitar los objetivos de capacitación.	X														X	X	X	
2	Fijar las necesidades de capacitación.	X														X		X	
3	Identificar proveedores de capacitación.		X													X	X		X
4	Fijar la duración y el cronograma.		X													X	X	X	
5	Elaborar el presupuesto.			X												X	X	X	
6	Proveer los medios y materiales a los empleados.				X											X	X	X	X
7	Capacitar al personal.					X	X	X	X	X	X	X	X			X			X
8	Diseñar sistema de evaluación.													X		X	X	X	X

Fuente; (Corporación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)

Realizado por: Espin Lucy, 2019.

Tabla 70-3: Implementación del plan estratégico.

Nombre de la Estrategia.	Socializar y llevar a cabo el plan estratégico									
Estrategia general.	Implementar el plan estratégico									
Estrategia específica.	Dar a conocer el plan estratégico a los empleados de ASOLAMON									
Área.	Administración.									
Meta.	Conseguir el 100% de los objetivos y metas planteadas.									
Responsables.	Administradora , Presidente									
Plazo.	Largo plazo					Tiempo:	5 años			
Fecha de inicio	01 de Junio 2020					Fecha de finalización:	01 de junio 2024			
N°	Actividades	Años					Recursos			
		1	2	3	4	5	Humanos	Tecnológicos	Materiales	Económicos
1	Socializar el plan estratégico propuesto a todos los empleados de ASOLAMON.						X	X	X	X
2	Ejecutar el plan estratégico propuesto.						X	X	X	X
3	Dar seguimiento y control al cumplimiento del plan estratégico.						X	X	X	X
4	Evaluar el cumplimiento de los objetivos.						X	X	X	X

Fuente; (Corporación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)

Realizado por: Espin Lucy, 2019.

Tabla 71-3: Plan para alianzas estratégicas.

Nombre de la Estrategia.	Ejecutar alianzas estratégicas.										
Estrategia general.	Entrar a nuevos mercados.										
Estrategia específica.	Ampliar canales de distribución.										
Área.	Administración.										
Meta.	Llegar al mayor número de clientes potenciales.										
Responsables.	Administradora , Presidente										
Plazo.	Largo plazo					Tiempo:	5 años				
Fecha de inicio	01 de Junio 2020					Fecha de finalización:	01 de junio 2024				
N°	Actividades	Años					Recursos				
		1	2	3	4	5	Humanos	Tecnológicos	Materiales	Económicos	
1	Indagar los posibles aliados estratégicos.						X			X	
2	Abordar a los aliados y delimitar expectativas comunes.						X			X	
3	Negociar, beneficios.						X	X	X	X	
4	Cerrar negociación.						X	X	X	X	
5	Ejecutar revisiones periódicas con los aliados.						X	X	X	X	
6	Evaluar los resultados de la estrategia.						X	X	X	X	

Fuente; (Corporación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)

Realizado por: Espin Lucy, 2019.

Tabla 72-3: Plan desarrollo de indicadores de gestión.

Nombre de la Estrategia.	Desarrollar indicadores de gestión.										
Estrategia general.	Desarrollar indicadores de gestión.										
Estrategia específica.	Medir el cumplimiento de los objetivos.										
Área.	Administración.										
Meta.	Ser una organización eficiente.										
Responsables.	Administradora , Presidente										
Plazo.	Largo plazo					Tiempo:	5 años				
Fecha de inicio	01 de Junio 2020					Fecha de finalización:	01 de junio 2024				
N°	Actividades	Años					Recursos				
		1	2	3	4	5	Humanos	Tecnológicos	Materiales	Económicos	
1	Delimitar las variables y fórmulas de cálculo.	X					X	X	X		
2	Elegir los indicadores a usar.	X					X	X	X		
3	Fijar las fuentes de información y la frecuencia de recolección.	X					X		X		
4	Delimitar los responsables cada indicador.	X					X				
5	Instituir las frecuencias de cálculos.	X					X				
6	Realizar la ficha de indicadores.	X					X	X	X		
7	Emplear indicadores		X				X	X	X		
8	Dar seguimiento a los indicadores.		X	X			X		X		
9	Indagar e interpretar los indicadores			X	X	X	X		X		
10	Tomar decisiones y formular estrategias en función de la información adquirida.			X	X	X	X	X	X	X	

Fuente; (Corporación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)

Realizado por: Espin Lucy, 2019.

Tabla 73-3: Plan de adquisición de maquinaria.

Nombre de la Estrategia.	Adquirir maquinaria con tecnología avanzada.										
Estrategia general.	Dotar de tecnología avanzada a ASOLAMON.										
Estrategia específica.	Ampliar la línea de producto.										
Área.	Administración /Producción.										
Meta.	Disminuir los costos de producción.										
Responsables.	Administradora , Presidente										
Plazo.	Costo plazo						Tiempo:	6 meses			
Fecha de inicio	01 de junio 2020						Fecha de finalización:	01 de diciembre 2020			
N°	Actividades	Años						Recursos			
		1	2	3	4	5	6	Humanos	Tecnológicos	Materiales	Económicos
1	Delimitar las características y especificaciones técnicas de la maquinaria.							X	X	X	
2	Investigar proveedores y solicitar propuestas.							X	X		X
3	Indagar beneficios, garantías y costes de mantenimiento.							X		X	
4	Elegir la mejor propuesta.							X		X	
5	Ejecutar la compra							X		X	X

Fuente; (Corporación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)

Realizado por: Espin Lucy, 2019.

Tabla 74-3: Plan de financiamiento.

Nombre de la Estrategia.	Buscar nuevas fuentes de financiamiento.										
Estrategia general.	Dotar de liquidez a ASOLAMON										
Estrategia específica.	Financiar proyectos de inversión.										
Área.	Finanzas										
Meta.	Adquirir el financiamiento con una tasa de interés baja.										
Responsables.	Administradora , Presidente										
Plazo.	Costo plazo						Tiempo:	6 meses			
Fecha de inicio	01 de junio 2020						Fecha de finalización:	01 de diciembre 2020			
N°	Actividades	Años						Recursos			
		1	2	3	4	5	6	Humanos	Tecnológicos	Materiales	Económicos
1	Delimitar las necesidades de financiamiento de la organización.							X	X	X	
2	Identificar las fuentes de financiamiento a las que la organización tiene acceso.							X	X		
3	Indagar la institución financiera, requisitos y tasas de interés.							X	X		
4	Elegir y abordar la IFIS.							X	X	X	X
5	Recolectar y entregar los documentos y requisitos requeridos por la IFIS							X		X	X
6	Solicitar financiamiento.							X			X

Fuente; (Corporación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)

Realizado por: Espin Lucy, 2019.

Tabla 75-3: Plan de diseño de producto.

Nombre de la Estrategia.	Mejorar el diseño del producto.										
Estrategia general.	Atraer clientes potenciales.										
Estrategia específica.	Mejorar la presentación del producto.										
Área.	Marketing										
Meta.	Posicionamiento de la marca en la mente del consumidor										
Responsables.	Administradora , Presidente										
Plazo.	Costo plazo						Tiempo:	6 meses			
Fecha de inicio	02 de julio 2020						Fecha de finalización:	02 de enero 2021			
N°	Actividades	Años						Recursos			
		1	2	3	4	5	6	Humanos	Tecnológicos	Materiales	Económicos
1	Delimitar tamaño, y presentaciones del producto.							X		X	
2	Elegir colores, nombre, diseños y especificaciones que llevaran los envases de los productos.							X	X	X	
3	Buscar proveedores de envases y solicitar propuestas.							X	X		X
4	Ejecutar presupuesto en base a las propuestas.							X	X	X	
5	Ejecutar la propuesta.							X	X	X	X
6	Lanzar al mercado los productos con los nuevos diseños.							X	X	X	X

Fuente; (Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)

Realizado por: Espin Lucy, 2019.

Tabla 76-3: Plan de producción.

Nombre de la Estrategia.	Implementar un plan de producción.										
Estrategia general.	Maximizar la cadena suministro.										
Estrategia específica.	Ejecutar el plan de producción										
Área.	Producción.										
Meta.	Disminuir costos de producción.										
Responsables.	Administradora , Presidente										
Plazo.	Costo plazo						Tiempo:	6 meses			
Fecha de inicio	02 de julio 2020						Fecha de finalización:	02 de enero 2021			
N°	Actividades	Años						Recursos			
		1	2	3	4	5	6	Humanos	Tecnológicos	Materiales	Económicos
1	Ejecutar un listado de los productos.							X		X	
2	Fijar los materiales e insumos necesarios para la producción.							X	X	X	
3	Indagar la demanda.							X	X		X
4	Fijar la necesidad de producción.							X	X	X	
5	Fijar la capacidad de producción de las maquinarias							X		X	X
6	Ejecutar el plan							X	X	X	X

Fuente; (Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita, ASOLAMON, 2019)

Elaborado por: Lucy Espin, 2019

CONCLUSIONES

Para la construcción del marco teórico se usó fuentes información confiables como libros, sitios web de instituciones públicas, repositorios de diferentes universidades del país, revistas, blogs , de donde se extrajo, conceptos y teorías que sirvieron para sustentar toda la investigación, además de guiar a la autora en la realización del presente trabajo de titulación.

Al realizar el diagnóstico empresarial se encontró que la organización tiene más debilidades que fortalezas al igual que las amenazas también obtuvieron un mayor peso que las oportunidades, en forma general la organización tiene una capacidad de respuesta baja para los factores tanto externos como interno, no posee un plan estratégico, que les ayude a tomar decisiones y formular estrategias alineadas al cumplimiento de objetivos.

En la propuesta del plan estratégico para ASOLAMON, se estableció la misión como punto de referencia para la toma de decisiones, la visión como declaración de una proyección a futuro, políticas y valores, que guiarán las acciones, y conductas de los integrantes de la organización, y finalmente las estrategias, las mismas que están relacionadas al cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo que les permitirán a las asociadas tener una mejor gestión empresarial.

RECOMENDACIONES

Se recomienda la implementación y socialización de forma inmediata del plan estratégico propuesto el mismo que contribuirá a llevar una administración más eficiente y el correcto direccionamiento de los empleados hacia los mismos objetivos empresariales.

Tomar en cuenta las estrategias planteadas en la presente investigación con el fin de que se logre mejorar los resultados financieros, de ventas, además de la satisfacción y motivación al personal, dichas estrategias permitirá potenciar las fortalezas y minimizar las debilidades de la organización.

Emplear las estrategias de marketing que les permita llegar a su público objetivo y a los clientes potenciales, para que incremente su cartera de clientes y de esta manera, aumente su producción y se utilice el 100% de la capacidad instalada de la asociación, estas acciones la llevarán a optimizar recursos, disminuir costos y aumentar su rentabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Allauca, A. (15 de Noviembre de 2019). Entrevista a los Directivos de ASOLAMON. (L. Espin, Entrevistador)
- Anecacao. (2019). *Sector Exportador de Cacao*. Obtenido de <http://anecacao.com/uploads/estadistica/cacao-ecuador-2019-4.pdf>
- Arrieta, E. (s.f). *Método Inductivo y Deductivo*. Obtenido de <https://www.diferenciador.com/diferencia-entre-metodo-inductivo-y-deductivo/>
- Arryn, J. (2019). *El uso de la tecnología en 2019*. Obtenido de <https://porquepasa.com/2019/06/15/el-uso-de-la-tecnologia-2/>
- Asociación de Producción Alimenticia Mujeres La Montañita ASOLAMON. (2017). *Estatutos de ASOLAMON*. Pangua.
- Avilés, C. V. (2017). *Metodología de la Investigación Científica*. Ecuador: Impresores MYL.
- Banco Central del Ecuador. (16 de Enero de 2019). *Cifras Económicas del Ecuador Diciembre 2018*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/755-nuevas-publicaciones>
- Blasco, & Pérez. (2011). *Enfoque Cualitativo*. Obtenido de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_cualitativo.html
- Buencafé. (12 de diciembre de 2017). *Tendencia en el consumo de café para los próximos años*. Obtenido de <https://www.buencafe.com/blogs/tendencias-en-el-consumo-de-cafe/>
- Cárdenas, A. (29 de Mayo de 2018). *Empresas tienen 24 meses para acceder a incentivos productivos*. Obtenido de: <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/05/29/nota/6782678/empresas-tienen-24-meses-acceder-incentivos-productivos>
- CentralAmericaData.com. (2014). *Tendencias y hábitos actuales del consumidor europeo*. Obtenido de https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Tendencias_y_hbitos_actuales_del_consumidor_europeo
- Cervera, I. (13 de Junio de 2018). *Los 5 países donde los habitantes consumen mas chocolate en el mundo*. Obtenido de

<https://www.madefromchocolate.com/es/los-paises-donde-los-habitantes-comen-mas-chocolate-en-el-mundo.html>

Cortiñas, J. (s.f). *Concepto Planificación*. Obtenido de

<https://www.apuntesgestion.com/b/concepto-planificacion/>

Cristel, E., & Pérez, N. (2013). *Las Bases de la Administracion según Henry Fayol*. Obtenido de

<https://www.gestiopolis.com/las-bases-de-la-administracion-segun-henri-fayol/>

Ecuador Ama la Vida. (2017). *Ruta del origen del chocolate*. Obtenido de

<https://visit.ecuador.travel/chocolate/experiencias/>

Ecuadorencifras. (2018). *Encuesta Multipropósito TIC's 2018*. Obtenido de

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2018/201812_Principales_resultados_TIC_Multiproposito.pdf

El Universo. (06 de diciembre de 2019). *Inflación anual de 2019 fue negativa, de -0,07%, informa el INEC*. Obtenido de

<https://www.eluniverso.com/noticias/2020/01/06/nota/7678230/inflacion-anual-2019-fue-negativa-informa-inec>

El Universo. (27 de diciembre de 2019). *Salario Básico en Ecuador se fija en \$400 para el 2020*. Obtenido de

<https://www.eluniverso.com/noticias/2019/12/27/nota/7667652/salario-basico-2020-se-fija-400>

Empresa Eléctrica Enermax. (2019). *Censo Poblacional de las Comunidades del Área de Influencia*. La Maná.

Escarcena, L., Uema, R., & Ramón, Y. (2018). *Plan Estratégico para la Empresa Crocante 2017-2019*. (Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola). Obtenido de:

http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8504/3/2018_Nu%C3%B1ez-Escarcena-Resumen.pdf

Espinosa, R. (29 de 07 de 2013). *La Matriz de Analisis DAFO*. Obtenido de

<https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>

Figueroa , C., & Elizalde , G. (2018). *Plan Estratégico para potenciar la competitividad de las PYMES en el cantón Durán*. (Tesis de Pregrado, Universidad de Guayaquil). Obtenido de:

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/27162/1/A4-TESIS-TERMINADA-99.9-25-Carlos-Figueroa-y-G%a9nesis-Elizalde.pdf>

- Garrido , C., Hernández , M., & Zambrano, J. (2019). *Plan estratégico para la exportación de pasta de cacao orgánico desde la Asociación Kallari de la provincia de Napo hacia el mercado de Bélgica*. (Tesis de Pregrado, Universidad Central del Ecuador). Obtenido de:
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/17505/1/T-UCE-0005-CEC-155.pdf>
- Garza, A. (01 de Febrero de 2007). *Administración estratégica y creación de la estrategia*. Obtenido de:
<https://www.gestiopolis.com/administracion-estrategica-y-creacion-de-la-estrategia/>
- INEC. (12 de 2018). *Indicadores Nacionales en porcentajes respecto a la PEA*. Obtenido de:
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-diciembre-2018/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2019). *Empleo - Septiembre 2019*. Obtenido de
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-septiembre-2019/>
- Isaza, J. (2015). *16 sitios que ofrecen capacitación online de negocios gratis*. Obtenido de
<https://bienpensado.com/16-sitios-que-ofrecen-capacitacion-online-de-negocios-gratis/>
- Jácome, E. (22 de julio de 2017). *Incentivos para buenas prácticas ambientales en Ecuador*. Obtenido de:
<https://www.elcomercio.com/actualidad/incentivos-empresas-practicas-ambientales-ecuador.html>
- Jaramillo, S., & Tenorio, J. (2019). *Planeación Estratégica y su aporte al desarrollo empresarial*.
doi:<https://doi.org/10.33970/eetes.v3.n1.2019.127>
- Johnson, G., & Sholes, K. (2008). *Dirección Estratégica*. México: Pearson.
- Ley de Hidrocarburos. (2018). *Registro Oficial 711 del 15 de Noviembre de 1978*. Obtenido de
<http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/Ley-de-Hidrocarburos-1978.pdf>
- Lozada, L. (2015). *Diseño de la Investigación*. Obtenido de
https://aprendometodologia.blogspot.com/2015/04/tema-10-diseno-de-la-investigacion_28.html
- Luna, A. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Martín, J. (15 de mayo de 2017). *Estudia tu entorno con PESTEL*. Obtenido de:
<https://www.cerem.ec/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2018). *roductores de La Maná y Pangua reciben 60 mil plántulas de café y cacao*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/productores-de-la-mana-y-pangua-reciben-60-mil-plantulas->
- Moscoso, C. (2014). *Tendencia a lo natural y orgánico*. Obtenido de
<https://bylecook.com/tendencia-a-lo-natural-y-organico/>

- Negocios Globales. (2012). *Confitería sana, sustentable y sensorial*. Obtenido de <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=190>
- Pino, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Lima: Editorial San Marco.
- Plataforma lider del entorno directivo. (2016). *El perfil del consumidor actual y las tendencias de compra*. Obtenido de <https://directivosygerentes.es/ecommerce/noticias-ecommerce/perfil-del-consumidor-actual-las-tendencias-compra>
- PROECUADOR. (30 de 05 de 2018). *El consumo de chocolate crece a nivel mundial*. Obtenido de: <https://www.proecuador.gob.ec/el-consumo-de-chocolate-crece-a-nivel-mundial/>
- Redacción Economía. (08 de Junio de 2019). *Consumo del chocolate en el Ecuador es bajo*. Obtenido de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/consumo-chocolate-bajo-ecuador>
- Robayo, L. (2019). *Chocolate endulzado naturalmente es la más reciente innovación mundial de Nestlé*. Obtenido de: <https://www.mundopmmi.com/procesamiento/inteligencia-de-negocios/article/14037871/nestl-chocolate-endulzado-naturalmente-es-la-ms-reciente-innovacin-mundial-de-nestl>
- Ruiz, R. (2006). *Historia y Evolución del Pensamiento Científico*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.2.htm>
- Sampieri, H., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª. ed.). Obtenido de http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2792/510_06_color.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sputnik. (26 de noviembre de 2019). *Ecuador registró un superávit comercial de 365 millones de dólares para el período enero-septiembre*. Obtenido de <https://mundo.sputniknews.com/america-latina/201911261089437095-ecuador-registra-superavit-comercial-de-365-millones-de-dolares-entre-enero-y-septiembre/>
- Stephen, R., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12ª. ed.). México: Pearson.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (12 de Febrero de 2019). *Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/REGLAMENTO%20A%20LEY%20ORGANICA%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizado%20febrero%202019.pdf/b20d6eb9-dd8d-4972-bff4-8d6976a4b9f3>
- Superintendencia de Economía opular y Solidaria SEPS. (24 de 11 de 2019). *Plan Estratégico 2019- 2022*. Obtenido de

https://www.seps.gob.ec/documents/20181/888238/Plan_Estrat%C3%A9gico_2019-2022.pdf/25fe5f5f-5424-4a79-a235-115c7902d8f5?version=1.0

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS. (10 de Febrero de 2018). *Nuevas oportunidades con la creación de asociaciones de la EPS*. Obtenido de

<https://www.seps.gob.ec/noticia?nuevas-oportunidades-con-la-creacion-de-asociaciones-de-la-eps>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS. (2019). *¿Qué es la SEPS?* Obtenido de

<https://www.seps.gob.ec/interna?-que-es-la-seps->

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, SEPS. (23 de Octubre de 2018). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de

<https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizada%20noviembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a>

Trading Economics. (2019). *Ecuador inflation rate*. Obtenido de

<https://tradingeconomics.com/ecuador/inflation-cpi>

Vaquez, A. (2018). *¿Qué son las políticas de una empresa?* Obtenido de

<https://www.emprendepyme.net/que-son-las-politicas-de-una-empresa.html>

ANEXOS

ANEXO A: PRODUCTOS DE ASOLAMON.



ANEXO B: ESTADOS FINANCIEROS ASOLAMON



**Asociación de Producción Alimenticia
Mujeres La Montañita "ASOLAMON"**

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Al 31 de Diciembre 2019

Expresado en dólares

ACTIVOS		PASIVOS	
Activos Corrientes	\$ 828,00	Pasivo Corriente	\$ 450,00
Caja	\$ 65,00	Cuentas por Pagar	\$ 450,00
Bancos	\$ 365,00		
Cuentas por Cobrar	\$ 125,00	Pasivo a Largo Plazo	\$ -
Inventario de Materia Prima	\$ 25,00	Documento por Pagar L/P	\$ -
Inventario de Productos en Proceso	\$ 133,00		
Inventario de Productos Terminados	\$ 115,00		
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 118.950,00		
Terreno	\$ 1.250,00	PATRIMONIO	\$ 119.550,00
Maquinaría y Equipo	\$ 33.600,00	Capital Social	\$ 119.140,00
Depreciación Acumulada Maq y Equip	\$ -8.400,00	Pérdida del ejercicio	\$ 410,00
Edificio	\$ 138.750,00		
Depreciacion Acumulada Edificio	\$ -46.250,00		
OTROS ACTIVOS	\$ 222,00		
Gastos de Constitución	\$ 222,00		
TOTAL ACTIVOS	\$ 120.000,00	PASIVO + PATRIMONIO	\$ 120.000,00

ELABORADO POR:

REVISADO POR:



**Asociación de Producción Alimenticia
Mujeres La Montañita "ASOLAMON"**

ESTADO DE RESULTADO

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2019

Expresado en dólares

Ventas	\$	1.824,00
Costos de Producción	\$	1.654,00
UTILIDAD BRUTA	\$	170,00
GASTOS OPERATIVOS	\$	904,00
Gastos de Viáticos	\$	378,00
Gasto suministros	\$	326,00
Gastos generales	\$	200,00
UTILIDAD OPERATIVA	\$	-734,00
OTROS INGRESOS	\$	324,00
Arriendo	\$	96,00
Aporte mensual de asociadas	\$	228,00
PÉRDIDA DEL EJERCICIO	\$	-410,00

REALIZADO POR:

ELABORADO POR:



ANEXO C: CAPACIDAD DE RESPUESTA A LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

CAPACIDAD DE RESPUESTA PARA LOS FACTORES ESTRATÉGICOS

Para la presente actividad de debe calificar en una escala de 1 a 5 considerando la categorización de importancia ponderada siendo:

- 5 - Alto
- 4 - Sobre lo Normal
- 3 - Normal
- 2 - Bajo lo Normal
- 1 - Pobre.

Importancia ponderada factores externos

Factores	Part.1	Part.2	Part.3	Σ
Fortalezas				
FS.1. Tendencias y hábitos de consumo saludable.	5	4	5	14
FS.2. Oportunidad de expandirse a mercados internacionales.	4	3	4	11
FS.3. Nuevos usos del chocolate en el Ecuador.	4	4	4	12
FS.4. Crecer rápidamente en el mercado por el crecimiento de la demanda.	5	5	5	15
FT.1. Innovación tecnológica en el mundo del chocolate.	5	5	5	15
FT.3. Incremento en el uso de la tecnología en las empresas.	5	5	5	15
FT.4. Tendencia en el uso de las redes sociales.	5	5	5	15
FT.5. Ofertas de capacitación on-line	4	4	4	12
FL.1. Leyes medioambientales que favorecen a la asociación.	5	5	5	15
FC.1. Fidelidad de los clientes actuales.	5	5	5	15
FC.3. Potenciales clientes europeos.	3	3	4	10
FPV.1. Proveedores de materia prima constantes en la localidad.	5	5	5	15
Amenazas				
FC.2. Poca participación en el mercado regional.	5	5	5	15
FCA.1. Competencia con mejores condiciones tecnológicas.	5	5	5	15
FCA.2. Barreras comerciales para ser proveedores de las cadenas de supermercados.	5	5	5	15
FCA.3. Comerciantes que compran la materia prima en el sector.	4	4	4	12

Importancia ponderada factores internos				
Factores	Part. 1	Part. 2	Part. 3	Σ
Fortalezas				
FA.1. Todas las decisiones se toman en asamblea general	5	5	2	12
FTH.1. El trabajo es solidario.	4	4	4	12
FTH.2. Excelente clima laboral.	4	4	4	12
RF.1. Financiamiento externo, del GAD Provincial De Cotacachi.	5	5	5	15
RF.2. Donación anual de presupuesto por parte de la comunidad.	5	5	5	15
FI.1. Infraestructura equipada.	3	3	5	11
FP.1. Materia prima de fácil acceso.	5	5	5	15
FM.1. Participación en las ferias cantonales de la provincia de Cotacachi.	3	4	5	12
DEBILIDADES				
FA.4. La administración se lleva de forma empírica.	5	5	5	15
FTH.3. Falta de capacitación en áreas estratégicas.	5	5	5	15
FTH.4. Las actividades de administración, producción y venta, no son remuneradas.	5	5	5	15
RF.3. Escases de recursos para financiar estrategias de marketing.	5	5	5	15
RF.4. Los ingresos dependen de la venta de un solo tipo de producto.	4	5	5	14
RF.5. Se desconoce la situación financiera real de la organización.	5	5	5	15
FI.2. Subutilización de maquinarias e infraestructura.	3	3	3	9
FP.2. Bajo nivel de producción.	5	4	5	14
FP.3. El producto no cuenta con registro sanitario.	5	5	5	15
FP.4. Recurrencia de errores en la producción.	5	5	5	15
FP.5. No se cuenta con personal idóneo para la producción.	5	5	5	15
FM.2. La distribución del producto es local.	5	5	5	15
FM.3. La empresa no tiene publicidad.	5	5	5	15

ANEXO D: ENTREVISTA A LA ADMINISTRADORA DE ASOLAMON.

ENTREVISTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA “ASOLAMON”

Objetivo: Recolectar información que permita conocer el entorno interno de la Organización EPS “Asolamon”

1. ¿Qué tiempo lleva formando parte de la organización?
2. ¿Cuál es el objetivo social de la organización?
3. ¿El capital inicial fue propio o financiado? ¿cuál fue su valor?
4. ¿Cómo afecta a su organización la situación actual del país?
5. ¿En la actualidad existe una planificación estratégica? ¿por qué?
6. ¿Cuenta la organización con misión, visión, valores, políticas, principios?
7. ¿De qué manera se toman las decisiones en su organización?

8. ¿Existen procesos claramente definidos en su organización?
9. ¿La organización realiza estados financieros de acuerdo a las Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas?
10. ¿Cuál es la principal fuente de financiamiento de la organización?
11. ¿La organización recibe apoyo o financiamiento externo?
12. ¿Cuál considera Ud. que son las principales fortalezas y debilidades de su organización?
13. ¿Cuál considera Ud. que son las principales oportunidades y amenazas para su organización?
14. ¿La maquinaria que utiliza su organización para la producción, es nueva o usada?
15. ¿La maquinaria que utiliza para su producción es de tecnología, baja, media o avanzada?
16. ¿Los clientes que actualmente tiene la organización, son leales? ¿cuantifíquelos?
17. ¿Qué tipo de estrategias de mercado utilizan para comercializar el producto?
18. ¿Cómo se comercializa el producto?
19. ¿Existe productos sustitutos, para el que su organización ofrece?
20. ¿Los costos de los insumos y los costos fijos influyen directamente en el precio del producto?
21. ¿Qué es lo que caracteriza a la producción de su organización?
22. ¿Cuál es la producción anual?
23. ¿Cuentan con personal idóneo para la producción?
24. ¿Cuál es el origen de la materia prima?

ANEXO E: ENCUESTA A LOS CLIENTES INTERNOS.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA “ASOLAMON”

Objetivo: Recolectar información que permita conocer el entorno interno de la Organización EPS “Asolamon”

1. ¿Cuánto tiempo lleva formando parte de la Organización EPS “Asolamon”?

2. Conoce Ud. ¿con que objetivo se creó la organización?

SI NO

3. ¿Conoce Ud. si la organización cuenta con misión, visión, valores?

SI NO

Si su respuesta es negativa escriba por que

Si su respuesta es afirmativa escriba cada una ellas

misión:-----

visión:-----

Valores:-----

4. ¿Conoce Ud. si la organización cuenta con una planificación estratégica?
 SI NO NO TIENE
5. ¿Cree Ud. que se deben crear estrategias para incrementar la rentabilidad de la organización?
 SI NO
6. ¿La empresa tiene proveedores constantes?
 SI NO
7. ¿La empresa tiene clientes constantes?
 SI NO
8. ¿Qué caracteriza a la producción que la organización realiza?
 Precio
 Calidad
 Cantidad
 Otros, especifique ¿cuáles?-----
9. Durante el tiempo lleva formando parte de la organización EPS “ASOLAMON” ¿ha recibido inducción o capacitación?
 SI NO
10. ¿El destino de la producción de su organización es?
 Local
 Regional
 Nacional
 Internacional
11. ¿Cómo califica Ud. el clima laboral dentro de la organización?
 Malo
 Regular
 Bueno
 Excelente

ANEXO F: ENCUESTA A LOS CLIENTES EXTERNOS.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA “ASOLAMON”

Objetivo: Recolectar información que permita conocer el entorno externo de la Organización EPS “Asolamon”

1. ¿Cuántos años lleva “ASOLAMON” siendo su proveedor?
 Menos de 1 año
 Más de 1 año

- Menos de 5 años
 - Otro ¿cuántos? -----
2. Piensa Ud. ¿Que el precio del producto que ofrece ASOLAMON” frente a la competencia es?
- Inferior
 - Igual
 - Superior
3. ¿ Cómo califica la presentación (empaque) del producto que ofrece ASOLAMON”?
- Mala
 - Regular
 - Buena
 - Excelente
4. ¿ Cómo califica la calidad del producto de ASOLAMON”?
- Mala
 - Regular
 - Buena
 - Excelente
5. ¿ Cómo conoció el producto que ofrece ASOLAMON”?
- Publicidad boca a boca
 - Medios de comunicación
 - Ferias
 - Otro, especifique ¿Cuál? -----
6. ¿ Cree Ud. que ASOLAMON” debe incrementar la publicidad para su producto?
- SI NO
7. ¿Por qué medios le gustaría recibir información acerca del producto que ofrece la organización?
- Redes sociales
 - Página web
 - Radio
 - Volantes
 - Panfletos
8. ¿En qué lugares adquiere el producto que ofrece “ASOLAMON”?
- Compra telefónica
 - Entrega directa por parte de las asociadas
 - Compra directa en la fábrica
9. En qué lugares le gustaría adquirir el producto que elabora ASOLAMON”
- Tiendas de barrio
 - Supermercados
 - Ferias
 - Otros, especifique ¿Dónde? -----
10. ¿Si “ASOLAMON” decide ampliar su línea de productos ¿cuál de ellos le gustaría adquirir Ud.?
- Chocolate dulce
 - Chocolate en polvo
 - Cocteles sin alcohol
 - Otros, especifique ¿Cuáles?-----

ANEXO G: DEFINICIÓN DE PALABRAS CLAVES.

1. **Diagnóstico empresarial;** el diagnóstico de la empresa se entiende como el proceso de investigar cómo funciona la empresa en el presente y obtener información precisa para plantear las intervenciones del cambio.
2. **Estrategia;** Morrisey, (1944) define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión.
3. **Plan;** se define como la intención y proyecto de hacer algo, ó como proyecto que, a partir del conocimiento de las magnitudes de una economía, pretende establecer determinados objetivos. (Zubia & Saldaña, 2006).
4. **SEPS;** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
5. **PESTEL;** es una herramienta accesible, fácil de aplicar y muy utilizada por organizaciones de diversos sectores y de distintos tamaños porque permite evaluar los principales elementos externos que influirán en un proyecto o negocio. (Martín, 2017)
6. **FODA;** La matriz de análisis DAFO o FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. (Espinosa, 2013)
7. **MAG;** Ministerio de Agricultura y Pesca

ANEXO H: INFRAESTRUCTURA ASOLAMON.





ANEXO I: VISITA DE CAMPO EN ASOLAMON



ANEXO J: ASOCIADAS

