



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TRABAJO DE TITULACIÓN:

Previo a la obtención de título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TEMA:

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA AGENCIA ECUATORIANA DE ASESORAMIENTO DE CALIDAD DEL AGRO "AGROCALIDAD" DEL CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS, PERÍODO 2015 – 2017

AUTORA:

Libia Concepción Carrera Almendáriz

RIOBAMBA - ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN TRIBUNAL

Certificamos que el trabajo de investigación, ha sido desarrollado por la Señorita LIBIA CONCEPCIÓN CARRERA ALMENDÁRIZ, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Hernán Vinicio Villa Sánchez

DIRECTOR

Ing. María Belén Bravo Ávalos

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

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

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

Riobamba, 17 de mayo del 2016

Libia Concepción Carrera Almendáriz
060418611-4

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación está dedicado a Dios por darme la vida y derramar sus bendiciones.

A mis padres Libia y Estuardo por ser el pilar fundamental de mi vida, por todo el esfuerzo, sacrificio, comprensión, apoyo incondicional y sobre todo la confianza que tuvieron en cada momento de mi vida.

A mis maestros y amigos que han sido parte fundamental para culminación de mi carrera.

AGRADECIMIENTO

Los resultados de este trabajo de titulación merecen un profundo agradecimiento a aquellas personas que de una u otra forma son parte de su culminación, quienes con su ayuda apoyo y comprensión me alentaron a cumplir esta meta.

Agradezco de manera muy especial al Ing. Hernán Villa como Director de este trabajo de Titulación pues en el proceso de realización y culminación de este trabajo tan arduo ha estado brindándome su apoyo, consejos, motivación. A la Ing. María Belén Bravo como miembro de este trabajo de titulación quien supo creer en mi capacidad y guiarme con toda la paciencia para culminar con éxito esta investigación.

También agradezco a la Agencia Ecuatoriana de Asesoramiento de calidad del Agro "AGROCALIDAD" del cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos por permitirme realizar mi trabajo de titulación en tan prestigiosa Empresa, facilitarme la información necesaria y oportuna, la cual se ve reflejada en los resultados.

A la Facultad de Administración de Empresas por ser mi segundo hogar y formarme como profesional.

A Dios por derramar bendiciones a mis familiares, amigas y amigos por el apoyo incondicional.

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación tribunal.....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de cuadros.....	viii
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xii
Resumen ejecutivo.....	xiii
Summary.....	xiv
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. Formulación del Problema.....	3
1.1.2. Delimitación del Problema.....	3
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3. OBJETIVOS.....	6
1.3.1. Objetivo General.....	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	7
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.2.1 Que es Planificación.....	7
2.2.2 Importancia de la Planificación.....	8
2.2.3 Qué es Estrategia.....	9
2.2.4 Definición de Planificación Estratégica.....	9
2.2.5 Importancia de la Planificación Estratégica.....	10
2.2.6 Características de la Planeación Estratégica.....	12
2.2.7 Beneficios de la Planificación Estratégica.....	12

2.2.8	Fases de Elaboración de un Plan Estratégico	13
2.2.9	Proceso de Planificación Estratégica.....	17
2.3	IDEA A DEFENDER.....	23
2.3.1	Variable Independiente	23
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		24
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	24
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	24
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	24
1.3.1.	Población.....	24
1.3.2.	Muestra del personal Administrativo	25
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	26
3.4.1	Métodos.....	26
3.4.2	Técnicas.....	27
3.4.3	Instrumentos	27
3.5	RESULTADOS	28
3.5.1	Resultado de la Encuesta Aplicada al personal de la Empresa AGROCALIDAD.....	28
3.5.2	Resultado de la Encuesta Aplicada a los clientes de la Empresa AGROCALIDAD.....	36
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		44
4.1.1	Contenido de la Propuesta.....	44
4.1.3	Símbolo	44
4.1.4	Misión.....	44
4.1.5	Visión	45
4.1.6	Objetivos Estratégicos.....	45
4.1.7	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	46
4.1.8	Organigrama Estructural propuesto.	48
4.2	ANÁLISIS EXTERNO	49
4.2.3	Factor Social.....	57
4.2.4	Análisis del microambiente.....	59
4.2.4.1	Clientes.....	59
4.2.4.2	Servicios.....	66
4.2.4.3	Competencia.....	70
BIBLIOGRAFÍA		99

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Población de AGROCALIDAD.....	38
Cuadro 2: Cuenta la Institución con manual de funciones actualizado.....	41
Cuadro 3: Considera usted que AGROCALIDAD ha cumplido con sus propósitos.....	42
Cuadro 4: Cree usted que es necesario que AGROCALIDAD utilice herramientas que le permitan mejorar su gestión.....	43
Cuadro 5: Cuenta la Institución con políticas internas para la conducción del personal.....	44
Cuadro 6: Conoce usted si existe un Plan Estratégico en la Institución.....	45
Cuadro 7: Cuenta la empresa con un modelo de gestión establecido que permita el cumplimiento de objetivos.....	46
Cuadro 8: Posee la empresa un Plan de Capacitación Anual.....	47
Cuadro 9: Cree usted que la elaboración de un Plan Estratégico contribuirá al mejoramiento de los procesos de planificación estratégica.....	48
Cuadro 10: Considera usted que la atención que brinda la Agencia Ecuatoriana de Asesoramiento de calidad del Agro a su empresa es excelente.....	49
Cuadro 11: Considera usted que AGROCALIDAD ejecuta su trabajo eficaz y eficientemente.....	50
Cuadro 12: Cree usted que AGROCALIDAD verifica y controla el cumplimiento de las normas establecidas de sanidad.....	51
Cuadro 13: Cree usted que los servicios que presta AGROCALIDAD a las empresas son necesarios para mejorar la calidad sanitaria.....	52
Cuadro 14: De los siguientes aspectos cuál cree que AGROCALIDAD debe mejorar....	53
Cuadro 15: El trato que recibe por parte del personal que trabaja en AGROCALIDAD es muy amable, poco amable, nada amable.....	54
Cuadro 16: Considera usted que AGROCALIDAD cumple con todos los requisitos legales y reglamentarios que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente.....	55
Cuadro 17: Cree usted que la empresa AGROCALIDAD debe mejorar en la ejecución de sus procesos internos.....	56
Cuadro 18: Canasta familiar vital, variación y recuperación del consumo en el año	

2015.....	60
Cuadro 19: Riesgo país.....	67
Cuadro 20: Clientes de AGROCALIDAD.....	75
Cuadro 21: Matriz FODA.....	
Cuadro 22: Matriz de evaluación de factores externos.....	84
Cuadro 23: Equivalencias de evaluación del factor externo.....	85
Cuadro 24: Talento Humano.....	86
Cuadro 25: Equivalencias de evaluación del factor interno.....	87
Cuadro 26: Matriz de evaluación del factor interno.....	88
Cuadro 27: Matriz general Electric.....	89
Cuadro 28: Matriz Resumen de Oportunidades y Amenazas.....	90
Cuadro 29: Matriz Ponderación de Impacto de Oportunidades.....	90
Cuadro 30: Matriz Ponderación de Impacto de Amenazas.....	91
Cuadro 31: Matriz Resumen de Fortalezas y Amenazas.....	92
Cuadro 32: Matriz Ponderación de Impacto de Fortalezas.....	93
Cuadro 33: Matriz Ponderación de Impacto de Debilidades.....	94
Cuadro 34: Matriz Áreas ofensivas de iniciativa estratégica “FO”.....	95
Cuadro 35: Matriz Áreas ofensivas de iniciativa estratégica “DA”.....	96
Cuadro 36: Matriz Áreas de respuesta de iniciativa estratégica “FA”.....	97
Cuadro 37: Matriz áreas de mejoramiento estratégico “DO”.....	99
Cuadro 38: Matriz de Estrategias clave.....	100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Esquema del Plan Estratégico.....	25
Gráfico 2: Proceso de Planificación estratégica.....	29
Gráfico 3: Cuenta la Institución con manual de funciones actualizado.....	41
Gráfico 4: Considera usted que AGROCALIDAD ha cumplido con sus propósitos...	42
Gráfico 5: Cree usted que es necesario que AGROCALIDAD utilice herramientas que le permitan mejorar su gestión.....	43
Gráfico 6: Cuenta la Institución con políticas internas para la conducción del personal	44
Gráfico 7: Cuenta la Institución con políticas internas para la conducción del personal	45
Gráfico 8: Cuenta la empresa con un modelo de gestión establecido que permita el cumplimiento de objetivos.....	46
Gráfico 9: Posee la empresa un Plan de Capacitación Anual.....	47
Gráfico 10: Cree usted que la elaboración de un Plan Estratégico contribuirá al mejoramiento de los procesos de planificación estratégica.....	48
Gráfico 11: Considera usted que la atención que brinda la Agencia Ecuatoriana de Asesoramiento de calidad del Agro a su empresa es excelente.....	49
Gráfico 12: Considera usted que AGROCALIDAD ejecuta su trabajo eficaz y eficientemente.....	50
Gráfico 13: Cree usted que AGROCALIDAD verifica y controla el cumplimiento de las normas establecidas de sanidad.....	51
Gráfico 14: Cree usted que los servicios que presta AGROCALIDAD a las empresas son necesarios para mejorar la calidad sanitaria.....	52
Gráfico 15: De los siguientes aspectos cuál cree que AGROCALIDAD debe mejora...	53
Gráfico 16: El trato que recibe por parte del personal que trabaja en AGROCALIDAD es muy amable, poco amable, nada amable.....	54
Gráfico 17: Considera usted que AGROCALIDAD cumple con todos los requisitos legales y reglamentarios que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente.....	55
Gráfico 18: Cree usted que la empresa AGROCALIDAD debe mejorar en la ejecución de sus procesos internos.....	56
Gráfico 19: Símbolo de la empresa.....	57

Gráfico 20:Organigrama Estructural.....	59
Gráfico 21:Organigrama Estructural propuesto.....	62
Gráfico 22:Evaluación de la Balanza Comercial del Ecuador.....	63
Gráfico 23:Inflación.....	65
Gráfico 24:Evolución de la Pobreza.....	72
Gráfico 25:Evolución de la Pobreza Extrema.....	73
Gráfico 26:Las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	74
Gráfico 27:Servicios.....	80
Gráfico 28:Capacidad de Mercado.....	82

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	Encuesta realizada al personal de la agencia ecuatoriana.....	109
Anexo 2:	Encuesta realizada a los clientes de la agencia ecuatoriana.....	110
Anexo 3:	Fotografías de la agencia ecuatoriana.....	112
Anexo 4:	Creación de la agencia ecuatoriana.....	114

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo la Elaboración de una Planificación Estratégica para la Agencia Ecuatoriana de Asesoramiento de calidad del Agro "AGROCALIDAD" del cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos, como herramienta de gestión acorde a la naturaleza de la Empresa, de tal forma que se desarrolle un proceso continuo y sistemático de gestión permitiendo que posea ventajas competitivas en el mercado, se elaboró un mapa estratégico que es una representación gráfica que permite una mejor visualización a la comprobación estratégica, basándose en las cuatro perspectivas sustanciales; financiera, cliente, procesos internos, de aprendizaje y crecimiento. Se efectuó un análisis situacional dónde se realizó un diagnóstico interno y externo, se construyó la matriz FODA y se plasmó la propuesta de misión y visión. Para la implementación estratégica se utilizó el paradigma cuali-cuantitativo. Cualitativo porque en la investigación nos indica la realidad de la Empresa que es posible mediante la observación y la recolección de datos. La investigación cuantitativa es valiosa porque estudia aspectos particulares y generaliza desde una sola perspectiva, obteniéndose la información de la población y muestra que se estudió. Se recomienda al Director de la Agencia revise y apruebe la Planificación Estratégica para que pueda fijar objetivos y tomar decisiones adecuadas para la Empresa dando capacitación de manera periódica al personal en las diferentes áreas y actualizando manuales de funciones para que ejecuten sus actividades de manera correcta.

Palabras claves: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, AGROCALIDAD, ESTRATEGIAS, FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS.

Ing. Hernán Vinicio Villa Sánchez
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

SUMMARY

The present investigation objective is to elaborate a Strategic Planning for Ecuadorian quality Advising Agency of Agro “AGROCALIDAD” in Lago Agrio canton, Sucumbíos province as tool of management for this enterprise in order to carry out a continuous and systematic process of management which has competitive advantages in the market. A strategic map, a graphic representation to visualize the strategic verification according to the four substantial perspective: financial, client, internal processes, learning and growing process, was carried out. A situational analysis was carried out about the internal and external diagnosis. SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) analysis and mission and vision proposal were made. The quali – quantitative model was used for the strategic implementation. Qualitative one was used because it shows the reality of the enterprise by means the observation and data collection. The quantitative one was used because it studies particular aspects and generalizes from just one perspective in order to get the information of the population and it also shows what it was studied. It is recommended that the Director of the enterprise review and prove the proposal to establish objectives, make appropriate decisions, carry out training programs for staff regularly and update the function manuals so that the staff perform all the activities in the corresponding areas in a better way.

Key words: STRATEGIC PLANNING, AGRO QUALITY, STRATEGIES, STRENGTHENS, OPPORTUNITIES, WEAKNESSES, THREATS.

INTRODUCCIÓN

El procedimiento que se lleva a cabo en el presente trabajo de titulación recopila las diferentes aportaciones que realizan varios autores. La descripción del procedimiento está realizada desde un ámbito teórico, práctico y conceptual, utilizando el diseño de herramientas de control y comunicación que ayudaran a la implementación estratégica.

Se diseña una Planificación Estratégica acorde a las necesidades de la institución mediante un diagnóstico interno/externo lo que permitió saber el desempeño de la misma de manera general, analizar su misión, visión, objetivos, estrategias, matriz FODA, encontrando así los factores de éxito que permitirán proponer una visión y misión, desarrollo de objetivos, medida de los resultados, metas e iniciativas.

La implementación Estratégica en la empresa debe ser apoyada por una solución que garantice la comunicación, este procedimiento no es fijo debe ser flexible de acuerdo a las características de la empresa. Siendo de gran ayuda al director para controlar y verificar el cumplimiento de los objetivos planteados por la institución lo que permitirá la toma de decisiones acertadas.

Para el cumplimiento de estos objetivos, se estructuró un modelo de gestión basado en las cinco fuerzas de Porter donde se cumple con las perspectivas Social, Financiera, Procesos internos, Cliente, Crecimiento y aprendizaje, procesos orientados a una mayor cobertura; calidad de los servicios financieros, el fortalecimiento de los planes y procesos de control de cobros de la cartera vencida en el marco de la gestión de riesgos.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

AGROCALIDAD fue creada el 22 de Noviembre de 2008, como una reorganización del Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA). Es una entidad técnica de Derecho Público, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, desconcentrada, con independencia administrativa, económica, financiera y operativa, con sede en Quito y competencia a nivel nacional.

Tomando como punto de referencia un breve diagnóstico realizado a la empresa se ha detectado que la Empresa no dispone de un Plan Estratégico que sirva como una herramienta de gestión para que sus principales directivos puedan fijar objetivos y tomar decisiones adecuadas.

Además de ello AGROCALIDAD no dispone de un Manual de Funciones actualizado, lo que provoca duplicación, arrogación de funciones o deslindamiento de responsabilidades, todo lo cual incide en el bajo rendimiento de su personal, no dispone de políticas internas para la conducción del personal, lo que ocasiona problemas de conducta y de relaciones interpersonales entre el personal que conforma la entidad.

La Entidad no dispone de una Filosofía Institucional, lo que ocasiona el poco empoderamiento e identificación del personal con la institución, es decir existe desconocimiento y apatía. Por otro lado, AGROCALIDAD no ha establecido objetivos de corto, mediano y largo plazo, situación que redundo en el bajo rendimiento y desinterés de su personal por cumplir con metas establecidas.

Existe retraso en la verificación y control programado de las características de calidad de los productos fabricados por otras empresas de la zona de Lago Agrio, lo que origina pérdidas económicas al dejar de realizar los estudios, malestar entre los clientes al no cumplir con los compromisos contraídos; situaciones que afectan la imagen corporativa

de AGROCALIDAD.

Falta de un programa de capacitación anual para el personal de las diferentes áreas funcionales, lo que genera una inadecuada ejecución de sus actividades, situación que redundará en la calidad de los estudios sanitarios y de calidad que realiza a las diferentes empresas del sector.

Por lo anterior, se considera de singular importancia emprender con la presente investigación que permita estructurar la planificación estratégica para AGROCALIDAD, de tal forma que sirva como lineamiento para desarrollar un proceso continuo y sistemático de gestión permitiendo que posea ventajas competitivas en el mercado, mayor liquidez y competitividad, procesos periódicos de capacitación, existencia de políticas adecuadas, calidad óptima, entre otras conquistas puntuales; es decir cumplir con los grandes objetivos estratégicos que habrá de contemplar esta Planificación.

1.1.1. Formulación del Problema

¿Cómo la elaboración de un Plan Estratégico para la Agencia Ecuatoriana de asesoramiento de Calidad del Agro "AGROCALIDAD" del cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos, período 2015 – 2017, contribuirá al mejoramiento de la competitividad en el mercado y sus procesos?

1.1.2. Delimitación del Problema

➤ Delimitación Espacial:

La presente investigación se realiza en la Agencia Ecuatoriana de asesoramiento de Calidad del Agro "AGROCALIDAD" ubicado en las calles 18 de Noviembre y 6 de Diciembre del cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos.

➤ **Delimitación Temporal:**

La investigación abarcará el período 2015 – 2017.

1.2. JUSTIFICACIÓN

En la presente investigación se preocupó en aprovechar todo el referente teórico existente sobre planificación estratégica a fin de adaptarlo a las necesidades y requerimientos de AGROCALIDAD y así elaborar su propia planificación estratégica en función de la revisión de literaturas referentes a los procesos de la planificación en la cual se identificó oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades tanto externas como internas, a través de esta se identificó la matriz de evaluación de los factores críticos de éxitos.

El plan estratégico observa la cadena de consecuencias, causas y efectos en la organización durante un tiempo, relacionado con una decisión real o intencionada que tomará el Director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de los puntos fuertes, débiles y limitaciones, tanto propias como del entorno; en especial se evaluó las fuerzas de los competidores y sus planes sobre futuras acciones, así como una serie de oportunidades y amenazas que se derivan de la situación de la propia empresa en relación con el entorno en el que se actúa, a fin de adaptarlo a las necesidades y requerimientos de AGROCALIDAD y elaborar su propia planificación estratégica.

Los aspectos metodológicos son fundamentales en la presente investigación, de ahí que se utilizó los métodos: deductivo, análisis y síntesis. Así como se efectuó visitas periódicas al gerente general así como también a las personas que laboran en las diferentes áreas de la organización, lo que permitió obtener información real para determinar la situación actual del ambiente interno. De igual manera se estudió las tendencias y cambios que ocurren en el entorno.

Se utilizó información de libros relacionados con la administración estratégica, los que proporcionó una guía para la elaboración del plan estratégico en la organización.

Conjuntamente se utilizó el internet como refuerzo para obtener información actualizada para la elaboración de la presente Planificación

Se utilizó las técnicas e instrumentos de investigación como son: las entrevistas, los cuestionarios, observaciones y visitas periódicas a los directivos, así como a las personas que laboran en las diferentes áreas de la empresa, permitirá obtener información real para determinar la situación actual del ambiente interno de AGROCALIDAD.

El presente estudio contribuyó a la consolidación de los conocimientos adquiridos en la carrera profesional, además permitirá adquirir experiencia en cuanto a la ejecución de una planificación estratégica, puesto que a través de un mapa de procesos se orientó a la organización al alcance de los objetivos institucionales propuestos, así como a la consecución de la misión y visión.

Desde la perspectiva práctica la presente investigación se justifica su emprendimiento, pues AGROCALIDAD requería de manera urgente un plan estratégico como un proceso continuo y sistemático, donde la búsqueda de una o más ventajas competitivas, la formulación y puesta en marcha de estrategias permitan crear o preservar dichas ventajas, todo esto en función de la misión, de sus objetivos, del entorno y sus presiones y de los recursos disponibles.

La presente investigación es de carácter práctica por que se busca desarrollar un plan de mejoramiento de la competitividad de la empresa AGROCALIDAD, fundamentada en la administración estratégica.

La elaboración de un plan estratégico para la Agencia Ecuatoriana de Asesoramiento de Calidad del Agro "AGROCALIDAD", fue desarrollada con la finalidad de diseñar las herramientas necesarias para que todas las actividades de los colaboradores y ejecutivos de la empresa se efectúen con eficiencia y eficacia hasta alcanzar la excelencia empresarial.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Elaborar un Plan Estratégico para la Agencia Ecuatoriana de Asesoramiento de Calidad del Agro "AGROCALIDAD" del cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos, período 2015 – 2017, con el propósito de mejorar la competitividad en el mercado y los procesos de planificación estratégica.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Definir las bases teóricas conceptuales en relación a la planificación estratégica mediante las consultas bibliográficas, de tal forma que permita adquirir conocimientos sobre el objeto de estudio.
- Desarrollar el marco metodológico con la utilización de métodos, técnicas e instrumentos de investigación, para la evaluación del clima organizacional, cultura organizacional y los procesos de planificación estratégica.
- Diseñar la planificación estratégica que contenga objetivos estratégicos, misión, visión, metas; y, estrategias para establecer sus procesos y alcanzar su mayor nivel de competitividad.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

En diciembre del 2008 se reorganizó el Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA), cuya denominación cambió a Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (Agrocalidad).

AGROCALIDAD es una entidad técnica de derecho público, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, desconcentrada, con independencia administrativa, económica, financiera y operativa, no solo se realizó un cambio de nombre, sino que además de las funciones que venía ejerciendo el SESA, se trabaja en inocuidad de alimentos y buenas prácticas agrícolas, a fin de preservar la salud de los ecuatorianos, la calidad de los productos y trabajar con toda la cadena productiva.

AGROCALIDAD es una institución pública adscrita al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, que en sus facultades de Autoridad Fitozoo-sanitaria Nacional es la encargada de la definición y ejecución de políticas de control y regulación para la protección y el mejoramiento de la sanidad animal, sanidad vegetal e inocuidad alimentaria.

En la Dirección Distrital de Sucumbíos, AGROCALIDAD trabaja con 20 funcionarios, que preservan la calidad de los productos y servicios que llegan a esa localidad y el país en general.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Que es Planificación

Una breve definición escrita por Carrión, M. (2013) la planificación es:

La estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos, por ello constituye un factor de suma importancia para la empresa porque el éxito de la planificación consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio que se quiere dar a las falencias que puede tener una empresa, aprovechando las fortalezas y oportunidades que se pueden presentar y contrarrestando las debilidades y amenazas que surgen en el desarrollo de las actividades empresariales. (pág. 6)

Para Tello, M. (2012), la planificación se define como una:

Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias, se seleccionan alternativas, cursos de acción, en función de objetivos y metas económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas o acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos. (pág. 55)

En conclusión podemos decir que la planificación constituye uno de los principales pasos que permite cubrir todas las áreas de la empresa con la finalidad de aprovechar oportunidades de mercado, a través de productos y servicios de calidad.

2.2.2 Importancia de la Planificación

La importancia de la planificación según Tello, M. (2012) , radica en:

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan, sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio útil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización. (pág. 70)

2.2.3 Qué es Estrategia

La estrategia constituye un plan detallado mediante el cual la empresa busca mejorar sus procesos productivos, con la finalidad de brindar un mejor servicio y acaparar todo el mercado competitivo posible, y estar preparados para los constantes cambios existentes. Para una visión más clara de lo que es estrategia revisaremos las definiciones de acuerdo a algunos autores expertos en la materia:

Según un artículo escrito por (Altair Consultores, 2010) en su revista de Economía 3 define de la siguiente manera:

Estrategia es una búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle una ventaja competitiva de la empresa. Para cualquier empresa, la búsqueda es un proceso interactivo que comienza con el reconocimiento de donde está y qué tiene ahora. Sus competidores más peligrosos son los que más se le parecen. Las diferencias entre la empresa y sus competidores son el fundamento de su ventaja. Si tenéis empresas y son viables, ya tenéis alguna clase de ventaja, no importa cuán pequeña o sutil... El objetivo es agrandar el alcance de su ventaja, lo que sólo puede conseguirse a costa de otro. (pág. 12)

El mismo autor menciona:

Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable, basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes” (Altair Consultores, 2010, pág. 13)

2.2.4 Definición de Planificación Estratégica

Una breve definición escrita por Flores, M., Flores, R. (2013), menciona a la

planificación de la siguiente manera: “La planificación estratégica es un “proceso orientado a encaminar todas las acciones necesarias para cumplirlos objetivos en el desarrollo de cualquier actividad haciendo uso óptimo de los recursos disponibles (pág. 8).”

Tomando otro autor tenemos que:

La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, para lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Armijo, 2011, pág. 18)

Según (Altair Consultores, 2010) también indica: “Entendemos por Plan Estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo (pág. 15).”

Con las definiciones antes mencionadas se llega a la conclusión de que La Planificación Estratégica es “Un conjunto de planes, proceso y procedimientos que permiten a la organización tener una visión clara de la situación actual de la misma relacionando la adecuada toma de decisiones por parte de los directivos”.

2.2.5 Importancia de la Planificación Estratégica

Carrión, M. (2013) resalta la importancia de la planificación estratégica de la siguiente manera:

Para sobrevivir en el mundo de hoy, tanto las Pymes como las grandes empresas claro está deben ser capaces de identificar y adaptarse a los cambios en los negocios. Factores económicos, políticos, sociales, culturales, demográficos, gubernamentales, tecnológicos y los competidores mismos afectan la forma en que opera una organización. Todos estos factores, que se encuentran fuera del control individual u

organizacional, presentan oportunidades siempre cambiantes y desafíos a afrontar. (pág. 11)

La respuesta de la organización a estas posibilidades y desafíos estará inevitablemente afectada por sus propias características internas: su cultura, su estilo de liderazgo, su estructura, capacidades y recursos. También es probable que la respuesta reciba una influencia del proceso de desarrollo seguido en el pasado, las decisiones clave que se hayan tomado y, por ejemplo, la cadena y sistema de valor que se hayan creado. (pág. 11)

Es vital, entonces, que los directivos comprendan la importancia de esos factores al evaluar las capacidades de la organización para tomar las oportunidades que aparecen y puedan resultar fructíferas, reconocer las debilidades, evitar las amenazas a la rentabilidad de la empresa y, por supuesto, a la viabilidad y supervivencia de la organización. (pág. 12)

Así, la estrategia es importante por una serie de razones:

- Las empresas necesitan entender y responder a la dinámica de la complejidad de los negocios en los que opera.
 - Las empresas necesitan asegurar que hay intención de focalizarse en aprovechar las energías creativas de la gente que trabaja en ella.
 - Las empresas necesitan identificar y entender sus capacidades y cómo utilizarlas y aplicarlas para asegurarse una ventaja competitiva sobre sus rivales.
 - La estrategia provee una forma de monitorear el avance del plan original y sus desvíos de manera tal que se puedan tomar acciones relevantes y a tiempo para lograr las metas.
 - Los stakeholders (partes interesadas), en particular los accionistas, se sienten mejor en una empresa con un equipo gerencial que comprende que tiene una dirección y que la está siguiendo.
 - Proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización.
- (pág. 12)

2.2.6 Características de la Planeación Estratégica

De acuerdo a un artículo escrito por Alfaro, H. (2010), las características de la planificación estratégica son las siguientes:

- La planeación estratégica da respuesta a preguntas como las siguientes: ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar? ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?
- Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente al afrontar tales decisiones se preguntará: ¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?
- Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación.
- Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.
- Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente pues ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.
- En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio. (pág. 1)

2.2.7 Beneficios de la Planificación Estratégica

Testa, S., Calderón, F. (2012) resalta:

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que permite la eficiencia productiva, una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización. (pág. 43)

Así los beneficios de la planificación estratégica están localizados en:

- El establecimiento de prioridades y jerarquización de los objetivos.
- Concentración de las energías para la consecución de los objetivos.
- Mayor objetividad superando los tópicos comunes y falsos provenientes de una autoestima tanto positiva como negativa.
- Sistematización de los objetivos por áreas: apoyo, competitividad, estructura, etc. Colaboración entre las esferas de lo público y de lo privado sobre la base de una serie de proyectos concretos.
- Creación de una cultura estratégica común, consensuando visiones históricas del pasado, análisis del presente, y planes de futuro.
- Refuerzo del liderazgo de las instituciones locales.
- Uso más efectivo de los recursos disponibles.
- Facilidad para conseguir más recursos, tanto públicos como privados. (Testa & Calderon, 2012, pág. 43).

2.2.8 Fases de Elaboración de un Plan Estratégico

De acuerdo al artículo publicado por (Altair Consultores, 2010), en la elaboración de un Plan Estratégico podemos distinguir tres etapas fundamentales:

1. Análisis Estratégico
2. Formulación Estratégica
3. Implantación de la Estrategia (pág. 19)

A continuación un esquema detallado de las tres etapas fundamentales presentadas por (Altair Consultores, 2010):

Gráfico 1: Esquema del Plan Estratégico

ANÁLISIS	DIAGNÓSTICO	ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none"> • <u>FASE I (METAS)</u> • Esquema del Plan Estratégico • Misión, Visión y Valores Corporativos • Unidades Estratégicas de Negocio • <u>FASE II (ESTADO ACTUAL)</u> • Análisis de Entorno (Comercial y Competitivo) • Análisis Interno (Cadena de Valor) 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>FASE III (DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO)</u> • Análisis FODA 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>FASE IV (ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS)</u> • Definición del Negocio • Estrategia Corporativa • Estrategia Competitiva • Estrategia Funcional 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>FASE V (IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS)</u> • Diseño de la Organización • Planes de Acción

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Altair Consultores, 2010, pág. 19

1. El análisis estratégico

Según Altair Consultores (2010) es:

Es considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello, es necesario realizar un completo análisis externo e interno que consta de los siguientes procesos:

- Analizar los propósitos y los objetivos organizativos. La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.
- Analizar el entorno. Es necesario vigilar y examinar el entorno así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y

amenazas en el entorno. Proporcionamos dos niveles de entorno:

- El entorno general, que consta de varios elementos que denominaremos los segmentos políticos, económicos, tecnológicos y sociales, segmentos en los que se producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial dramático en la empresa.
- El entorno sectorial o entorno competitivo, que se encuentra más cercano a la empresa y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.
- Análisis interno. Dicho análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector.
- Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.
- Valorar los activos intangibles de la empresa. El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa es fundamental, puesto que son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano, valoraremos el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

2. La formulación estratégica de una empresa se desarrolla en varios niveles:

➤ Estrategias corporativas

La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas ¿En qué negocios deberíamos competir? ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?

➤ Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio

Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la

diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.

➤ **Estrategias operativas**

Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Para ello, utilizaremos el Análisis de la Cadena de Valor.

El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar, a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

3. La implantación estratégica

Requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados.

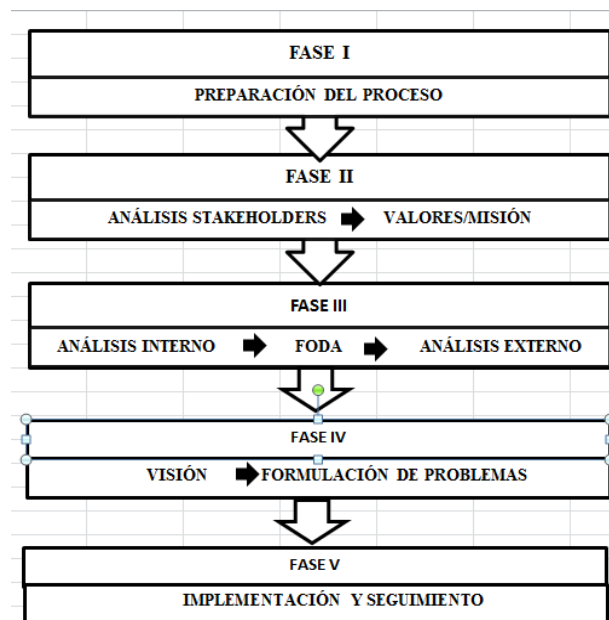
- Conseguir un control eficaz de la estrategia. Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz. El control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno, y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en el instrumento por excelencia para asegurar una adecuada implantación de la estrategia en la empresa.
- Crear diseños eficaces. Para triunfar, las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia.

- Crear una organización inteligente y ética. Una estrategia de liderazgo eficaz debe dedicarse a establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético. Además, dado el rápido e impredecible cambio en el entorno competitivo actual, la estrategia de la empresa debe crear una empresa emprendedora. Esto permite que la organización pueda beneficiarse del talento individual y colectivo existente dentro de la organización.
- Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias. El éxito actual no garantiza el éxito futuro. Con el rápido e impredecible cambio en el mercado global, las empresas, sea cual sea su tamaño, deben seguir buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de renovar su organización.

Dentro de las corporaciones, el comportamiento emprendedor autónomo de los individuos que lideran nuevos productos puede surgir de cualquier punto de la organización, cubriendo funciones y actividades emprendedoras esenciales.

2.2.9 Proceso de Planificación Estratégica

Gráfico 2: Proceso de Planificación Estratégica



FUENTE: Vidal, P. (2012, pág. 4)

ELABORADO POR: La autora

Para Vidal, P. (2012) El diseño de un plan estratégico tiene las siguientes etapas:

ETAPA 1

Análisis de la situación

En esta etapa se tendrá en cuenta tanto la situación externa, representada por el mercado y nuestros competidores; así como la situación interna, es decir, las debilidades y fortalezas de nuestra empresa.

Es importante comenzar por un estudio del grado de competitividad del sector, en este caso comercio minorista, y del subsector de actividad en el que opera la empresa, textil, calzado, electrónica, etc. Este estudio podría incluir cantidad y calidad de la competencia, capacidad de negociación con los proveedores o cualquier servicio de valor añadido en su forma de negocio, por ejemplo e-commerce.

El análisis del mercado puede resultar vital para nuestra empresa, por lo que debemos analizar los diferentes tipos de competidores, formatos con los que competimos y los clientes que tenemos. Aquí se tendrán en cuenta aspectos como:

- Situación del mercado en nuestra área de influencia natural:
 - Tipos de productos
 - Empresas existentes
 - Cuotas de mercado
- Competidores:
 - Características
 - Fortalezas
 - Debilidades
 - Estrategias
- Formas comerciales alternativas
- Situación y evolución de los segmentos de mercado

Estos aspectos deberán ser analizados bajo criterios dinámicos y temporales, es decir, como han evolucionado en los últimos años y cuál será su comportamiento en el futuro. El análisis de la situación externa nos permitirá descubrir las oportunidades y amenazas

del entorno y el mercado, sin embargo, un análisis interno nos permitirá descubrir las debilidades y fortalezas de nuestra empresa.

Este tipo de análisis por lo general se realiza mediante herramientas de auto-diagnóstico estratégico, como las que acompañan a este manual y nos ayudan a valorar si hemos tomado las decisiones estratégicas adecuadas, si hemos aplicado correctamente los planes de actuación, etc. Más concretamente, nos permitirá responder cuestiones como:

- ¿Qué objetivos nos hemos marcado?
- ¿Son estos objetivos realistas, o debíamos haber fijado otros más cercanos a nuestras perspectivas?
- ¿Hemos definido correctamente nuestra estrategia competitiva?
- ¿Son coherentes nuestra estrategia de precios y de calidad de servicio?
- ¿Cuáles son nuestros objetivos de rentabilidad?
- ¿A qué mercados nos dirigimos?
- ¿Es correcta nuestra estrategia de posicionamiento en el mercado?
- ¿Son adecuados nuestros recursos humanos y materiales para alcanzar los objetivos marcados?
- ¿Es correcta nuestra estrategia de aprovisionamiento, de forma de nos permita abastecer a nuestros clientes en tiempo y en las condiciones esperadas?
- ¿Estamos utilizando los medios de publicidad y promoción adecuados?
- ¿Tenemos una estrategia de venta clara y definida?
- ¿Tenemos en cuenta las necesidades de formación y capacitación del personal, así como la motivación y la satisfacción de sus necesidades?

ETAPA 2

Diagnóstico de la situación

Es la conclusión del análisis anterior y supone la identificación de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno así como nuestros puntos fuertes o débiles con relación a nuestros competidores.

Este tipo de análisis es denominado FODA, puesto que pone de relieve:

- Debilidades
- Amenazas
- Fortalezas
- Oportunidades

Las amenazas y oportunidades se derivan del análisis externo y reflejan aspectos no controlables que marcan el grado de atractivo que tiene para nosotros el mercado en el que nos movemos. Por otro lado, las fortalezas y debilidades son un reflejo del análisis interno y ponen de manifiesto aspectos controlables de ventaja o desventaja frente a nuestros competidores.

El objetivo de este tipo de análisis es utilizar nuestros puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del mercado, de la misma forma que para reducir o eliminar las amenazas es conveniente suprimir o al menos corregir nuestros puntos débiles. Es mediante este tipo de actuaciones que surgen las principales decisiones estratégicas que debemos abordar en las etapas siguientes.

ETAPA 3

Declaración de Objetivos Corporativos

En esta etapa se recogen las decisiones relacionadas con la razón de ser de nuestra empresa, denominada “Misión”, con los objetivos que nos gustaría alcanzar, denominado “Visión”, con los valores en los que creemos y que compartimos en nuestra empresa, “Valores”.

Naturalmente, dependerá del tamaño de la empresa minorista el grado de exigencia en la declaración de dichos objetivos, es decir, un pequeño comercio minorista puede no incluir estas decisiones en su plan estratégico y optar por realizar una declaración de intenciones informal.

Algunos de los objetivos estratégicos pudieran abordar las siguientes consideraciones:

- El pequeño comercio buscará la consolidación de su negocio alcanzando un determinado nivel de rentabilidad, en vez de perseguir altas tasas de crecimiento.

En este caso, la supervivencia de su negocio para por mantener las ventas a niveles actuales, o ligeramente superiores, con unos beneficios que le compensen seguir con la actividad.

- La empresa de tamaño medio que apuesta por ser alguien en el sector, y por pervivir en el negocio con el mayor grado de independencia posible, debe marcarse como objetivo prioritario alcanzar la masa crítica cuanto antes para estar consolidada en el mercado. Por ello, debe crecer a tasas superiores a las de sus competidores más directos, sacrificando la rentabilidad a corto plazo.

ETAPA 4

Estrategias Corporativas

Las diferentes estrategias corporativas y funcionales que deben abordarse en un plan estratégico son las siguientes:

- 1. Definición del negocio:** En este apartado deben concretarse aspectos como el tipo de necesidades que van a ser satisfechas por nuestros establecimientos, segmentos de consumidores que van a ser atendidos, así como áreas geográficas, tecnologías que van a ser empleadas (por ejemplo venta electrónica), o la cartera de negocios.
- 2. Estrategias competitivas genéricas:** En este apartado se tendrán en cuenta aspectos como la diferenciación y especialización-concentración en un segmento del mercado. Lo más habitual es el que el pequeño comercio adopte la especialización y la concentración en el cliente potencial de su zona de influencia como estrategia competitiva.
- 3. Estrategia de Crecimiento:** Se definirá una estrategia de penetración en su mercado natural con el crecimiento mínimo posible y mediante desarrollo interno u orgánico.
- 4. Estrategia de Cartera:** Una vez definidas las actividades de la empresa, se concretarán todas las alternativas de negocio, de producto y de mercado.

En la estrategia de desarrollo de nuevos productos nos movemos en un mercado que ya conocemos, pero que necesita una adaptación del formato a nuevos gustos o preferencias de los usuarios, o la adopción de un nuevo formato transaccional como el comercio electrónico.

Por otro lado, en la estrategia de desarrollo de nuevos mercados, se mantienen los mismos formatos y se intenta una expansión geográfica, o la búsqueda de nuevos segmentos de clientes.

Mención aparte merecen las estrategias de segmentación y posicionamiento, pues para cada binomio producto-mercado define un segmento estratégico al que deberá dirigirse la empresa y su posicionamiento. Esto implica:

- Identificación de los diversos segmentos existentes en el mercado, es decir, el conjunto de clientes o potenciales clientes que mantienen una posición semejante en cuanto a sus percepciones de valor para un determinado producto o servicio.
- Detección del segmento más atractivo para nuestra empresa, que sea suficientemente grande como para que recompense nuestros esfuerzos y nos sea accesible y en el que tenemos ventajas competitivas. (Vidal, 2012, pág. 6)
- Determinación del posicionamiento adecuado de la empresa ante el cliente, lo cual pasa por conseguir una posición singularizada y significativa en el mercado.

ETAPA 5

Planes de Actuación

La definición de las decisiones operativas es, sin duda, la fase de mayor concreción en la toma de decisiones. Es, por lo tanto, la hora de actuar.

Para ser efectiva, una estrategia debe traducirse en acciones concretas. Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes y jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia.

En cuanto a la naturaleza de las acciones, éstas se referirán a las estrategias funcionales más oportunas en cada caso, siendo su condición de “etapa final” del proceso de toma de decisiones una poderosa razón para respetar y reforzar el criterio fundamental seguido hasta ahora, la coherencia con lo determinado en las fases anteriores.

2.3 IDEA A DEFENDER

La elaboración de un Plan Estratégico para la Agencia Ecuatoriana de Asesoramiento de Calidad del Agro "AGROCALIDAD" del cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos, período 2015 – 2017, contribuirá al mejoramiento de la competitividad en el mercado y los procesos de planificación estratégica

2.3.1 Variable Independiente

- Plan Estratégico

2.3.2 Variable Dependiente

- Procesos de Planificación Estratégica

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo de investigación se utiliza el paradigma cuali-cuantitativo. Cualitativo porque en la investigación nos indica la realidad de la Empresa AGROCALIDAD que es posible mediante la observación y la recolección de datos. La investigación cuantitativa es valiosa porque estudia aspectos particulares y generaliza desde una sola perspectiva, obteniéndose la información de la población y muestra que se estudia en esta tesis.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

- **De campo:** Se trata de una investigación de campo porque se realizó una recopilación de información en las instalaciones de la empresa.
- **Bibliográfica Documental:** Está fundamentada en conocimientos científicos de concepto y teorías de libros de diversos autores lo cual se dispuso en bibliotecas, y la investigación documental porque se sustentó en la documentación de archivo donde cuyos resultados sirvieron de base para la propuesta de la investigación.
- **Descriptiva:** Se describió funciones, objetivos, procedimientos y actividades de la empresa.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

1.3.1. Población

La población del presente trabajo de investigación está formada por el personal del Distrito de Lago Agrio de AGROCALIDAD y sus clientes.

1.3.2. Muestra del personal Administrativo

La Población objeto de estudio, es el efecto se tomó en cuenta el 100% de la misma, como se detalla a continuación:

Cuadro 1: Población de Agrocalidad

CARGO	N° DE PERSONAS
Director Distrital	1
Asistente Administrativa	1
Asistente Financiero	1
Asistente Jurídico	1
Auxiliar de Servicios	1
Inspector Pecuario PEFA	3
Inspector Pecuario	5
Inspector Fitosanitario	6
Chofer	1
TOTAL	20

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: AGROCALIDAD

1.3.3 Muestra de los clientes:

El número de la muestra representan 215 clientes como constan en el cuadro N° 20 (pág. – 75).

DESCRIPCIÓN	N#
Clientes	215

Z= Nivel de confiabilidad

N= Población

e=Margen de Error 5%

P= Probabilidad

Q= Nivel de ocurrencia

En donde:

Z= 1.96

N= 215

e = 0.05

P= 0,75

Q= 0,25

Muestra: 123

$$n = \frac{z^2PQN}{e^2(N - 1) + z^2PQ}$$

$$n = \frac{1.96^2 0.75 * 0.25 * 215}{0.05^2 (215 - 1) + 1.96^2 0.75 * 0.25}$$

N = 215, personas que contribuirán a la obtención de información. El tamaño de la muestra es 123, para la investigación en curso, permitiendo la efectividad en los resultados.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

- **Analítico:** Por medio de este método se descubrió las causas, naturaleza y efectos del tema a desarrollarse; así como el proceso de comparación de los indicadores.
- **Sintético:** A través de la cual captamos la esencia de lo que hemos conocido por partes, para llegar a establecer conclusiones reales y bien estructuradas.
- **Deductivo:** Relaciona hechos conocidos con otros aún desconocidos de un marco teórico de referencia que nos permitió comparar las definiciones de los fenómenos con las características de los hechos, para establecer generalidades respecto al comportamiento de las variables, lo que permitirá llegar a conclusiones lógicas.
- **Inductivo:** El método inductivo parte de los hechos particulares y llega a

conclusiones generales, este método está relacionado con la experimentación, es decir se basa en experiencias vividas, se empleó este método al comenzar la observación exacta de fenómenos particulares para llegar a conclusiones

- **Observación:** Esta técnica se aplicó al efectuar visitas frecuentes a las instalaciones de AGROCALIDAD para tener una idea amplia de cómo se generan las actividades, identificar los principales problemas.

3.4.2 Técnicas

- **Entrevistas:** Se realizó entrevistas a todo el personal involucrado para el desarrollo de la presente investigación recopilando información que permitió detectar los principales puntos críticos existentes.
- **Documentos electrónicos:** Se utilizó diferentes páginas web y libros electrónicos con la finalidad de fundamentar de manera científica y teórica el desarrollo del presente trabajo de investigación.
- **Guía de cuestionario:** Se estableció cuestionarios de preguntas cerradas, para establecer la idea a defender.

3.4.3 Instrumentos

La aplicación de las técnicas anteriores condujo a la necesidad de guardar en un medio material la información, para su posterior procesamiento, los cuales son representados a través de los siguientes instrumentos:

- **Lápiz y papel:** Los cuales permitieron realizar todas las anotaciones pertinentes a los datos recogidos durante las actividades.
- **Computadora:** Para el análisis de información electrónica y elaboración del informe del proyecto

3.5 RESULTADOS

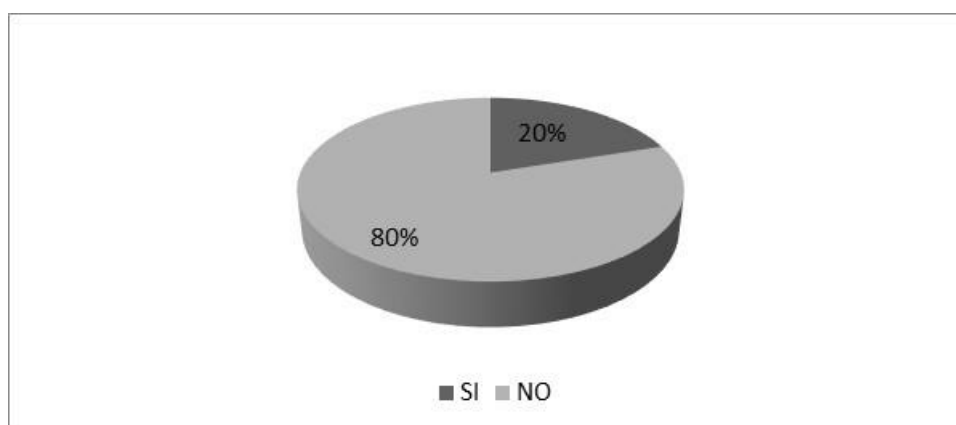
3.5.1 Resultado de la Encuesta Aplicada al personal de la Empresa AGROCALIDAD

Cuadro 2: ¿Cuenta la institución con un manual de funciones actualizado?

ALTERNATIVA	Nº ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	4	20%
NO	16	80%
TOTAL	20	100%

ELABORADO POR: La Autora
FUENTE: AGROCALIDAD

Gráfico N°3 ¿Cuenta la institución con un manual de funciones actualizado?



ELABORADO POR: La Autora
FUENTE: AGROCALIDAD

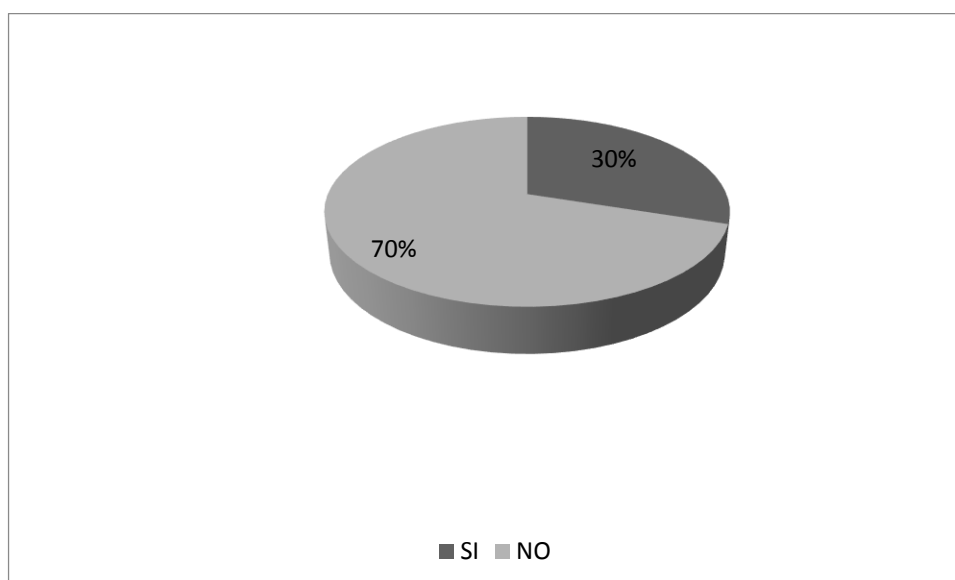
INTERPRETACIÓN: El 20% del personal encuestado indica que la institución cuenta con un manual de funciones actualizado y 80% del personal manifiesta que el manual de funciones está desactualizado lo que provoca duplicación de funciones, arrogación de funciones o deslindamiento de responsabilidades, todo lo cual incide en el bajo rendimiento de su personal.

Cuadro 3: ¿Considera usted que AGROCALIDAD ha cumplido con sus propósitos?

ALTERNATIVA	Nº ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	6	30%
NO	14	70%
TOTAL	20	100%

ELABORADO POR: La Autora
FUENTE: AGROCALIDAD

Gráfico N°4 ¿Considera usted que AGROCALIDAD ha cumplido con sus propósitos?



ELABORADO POR: La Autora
FUENTE: AGROCALIDAD

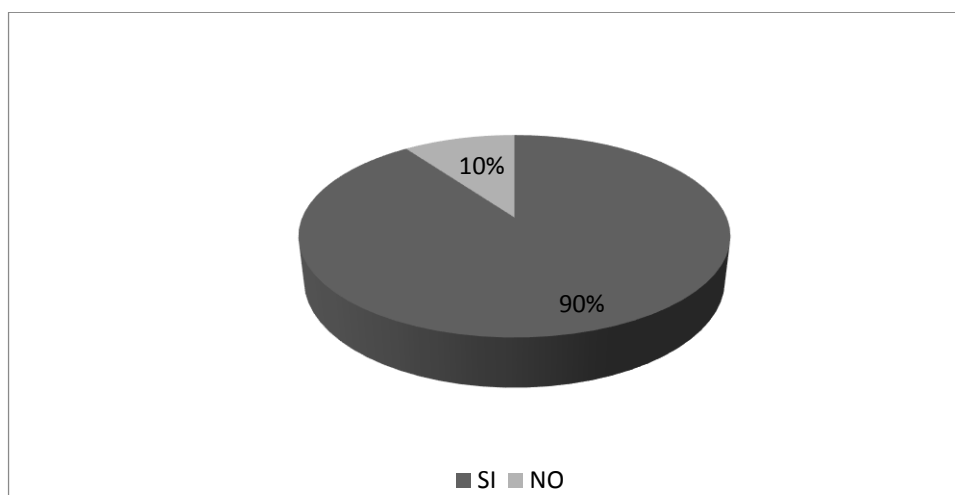
INTERPRETACIÓN: De acuerdo a las encuestas aplicadas apenas el 30% indica que se han cumplido los propósitos, y el 70% del personal indica que no se cumple con los propósitos de alcanzar las metas propuestas ya que no ha establecido objetivos de corto, mediano y largo plazo, situación que redundaría en el bajo rendimiento y desinterés de su personal por cumplir con metas establecidas.

Cuadro 4: ¿Cree usted que es necesario que AGROCALIDAD utilice herramientas que le permitan mejorar su gestión?

ALTERNATIVA	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	18	90%
NO	2	10%
TOTAL	20	100%

ELABORADO POR: La Autora
FUENTE: AGROCALIDAD

Gráfico N° 5 ¿Cree usted que es necesario que AGROCALIDAD utilice herramientas que le permitan mejorar su gestión?



ELABORADO POR: La Autora
FUENTE: AGROCALIDAD

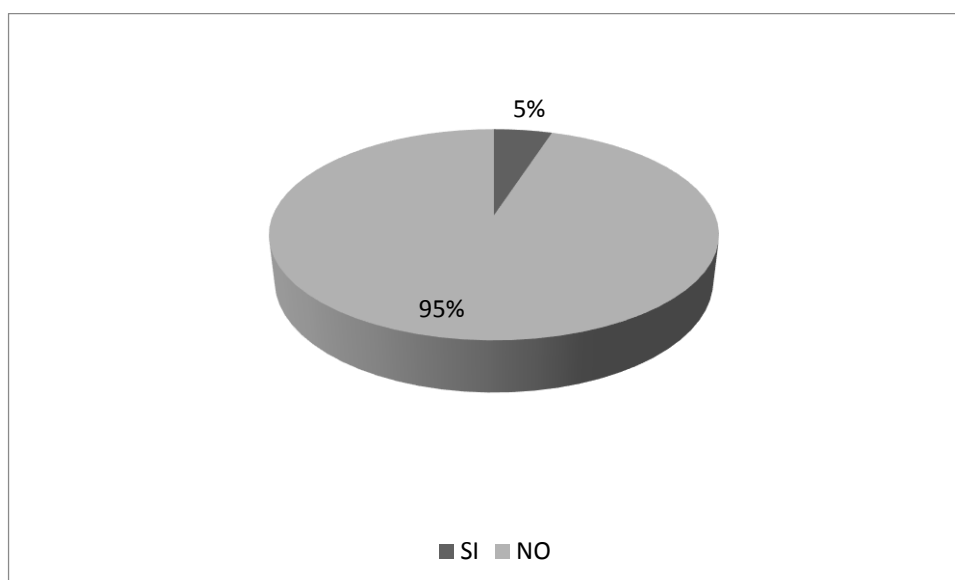
INTERPRETACIÓN: El 90% de los encuestados consideran que es suma importancia la utilización de herramientas para el mejoramiento de la gestión de AGROCALIDAD.

Cuadro 5: Cuenta la institución con políticas internas para la conducción del personal?

ALTERNATIVA	Nº ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	1	5%
NO	19	95%
TOTAL	20	100%

ELABORADO POR: La Autora
FUENTE: AGROCALIDAD

Gráfico N°6 ¿Cuenta la institución con políticas internas para la conducción del personal?



ELABORADO POR: La Autora
FUENTE: AGROCALIDAD

INTERPRETACIÓN: El 95% del personal encuestado indica que la institución no cuenta con políticas internas para la conducción del personal, lo que ocasiona problemas de conducta y de relaciones interpersonales entre el personal que conforma la entidad.

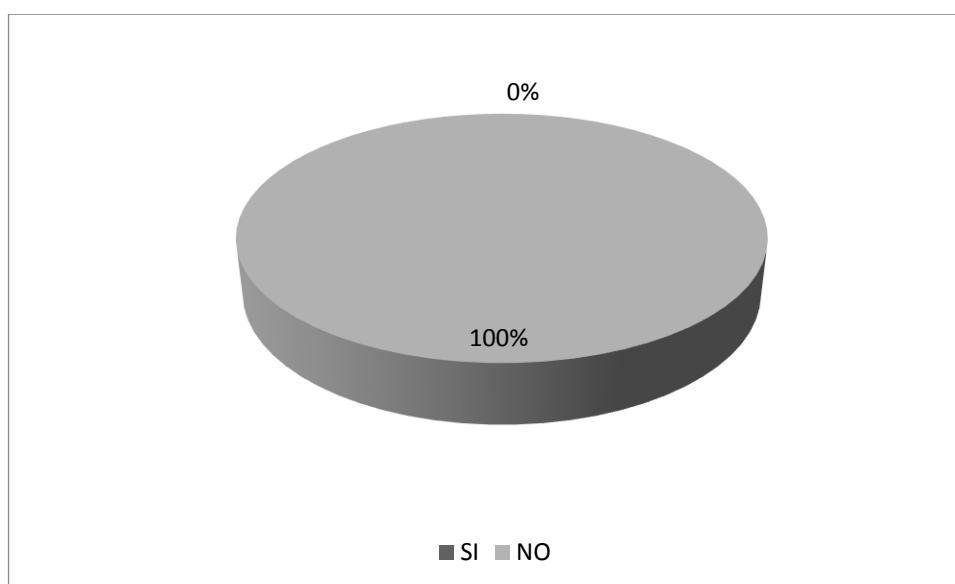
Cuadro 6: ¿Conoce usted si existe un Plan Estratégico en la Institución?

ALTERNATIVA	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	20	100%
TOTAL	20	100%

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: AGROCALIDAD

Gráfico N°7 ¿Conoce usted si existe un Plan Estratégico en la Institución?



ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: AGROCALIDAD

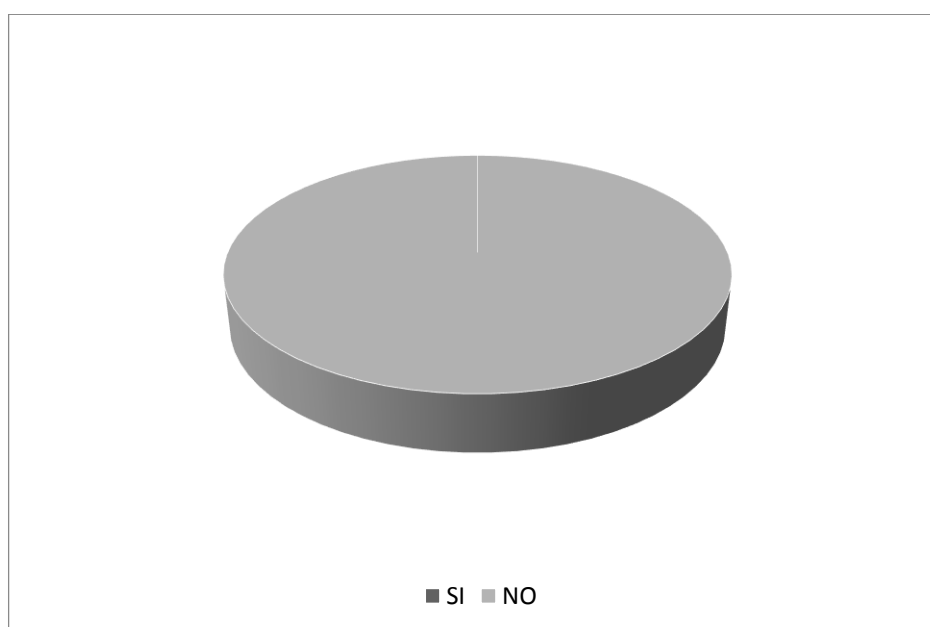
INTERPRETACIÓN: El 100% del personal encuestado indica que AGROCALIDAD no posee un Plan Estratégico lo que ocasiona que directivos no puedan fijar objetivos y tomar decisiones adecuadas.

Cuadro #7: ¿Cuenta la empresa con un modelo de gestión establecido que permita el cumplimiento de objetivos?

ALTERNATIVA	Nº ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	20	100%
TOTAL	20	100%

ELABORADO POR: La Autora
FUENTE: AGROCALIDAD

Gráfico N°8 ¿Cuenta la empresa con un modelo de gestión establecido que permita el cumplimiento de objetivos?



ELABORADO POR: La Autora
FUENTE: AGROCALIDAD

INTERPRETACIÓN: El 100% del personal encuestado indica que la Empresa no posee un sistema de gestión que permita alcanzar los objetivos organizacionales, esto ha impedido que existan objetivos claros, políticas bien definidas, así como estrategias a corto y mediano plazo bien delimitadas.

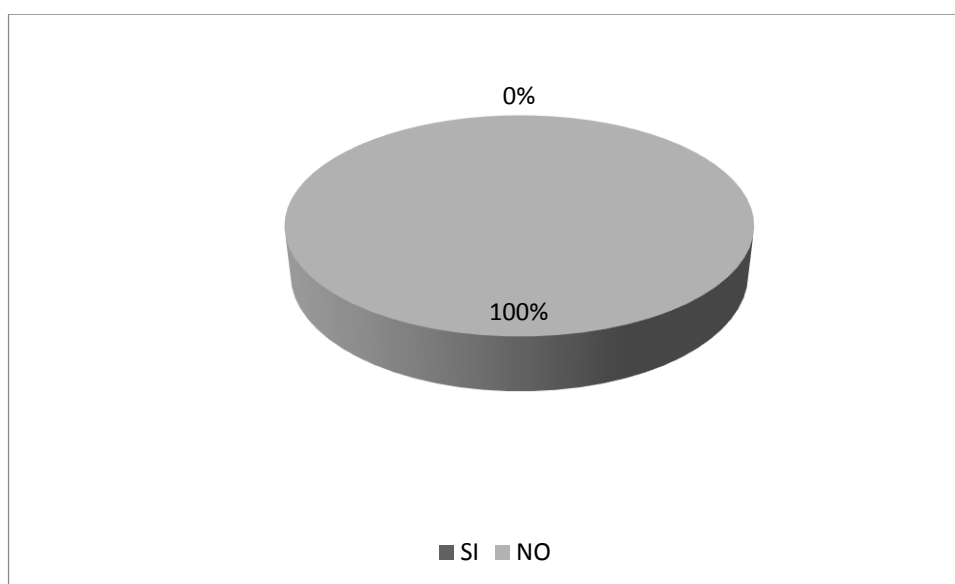
Cuadro 8: ¿Posee la empresa un Plan de Capacitación Anual?

ALTERNATIVA	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	20	100%
TOTAL	20	100%

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: AGROCALIDAD

Gráfico N°9 ¿Posee la empresa un Plan de Capacitación Anual?



ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: AGROCALIDAD

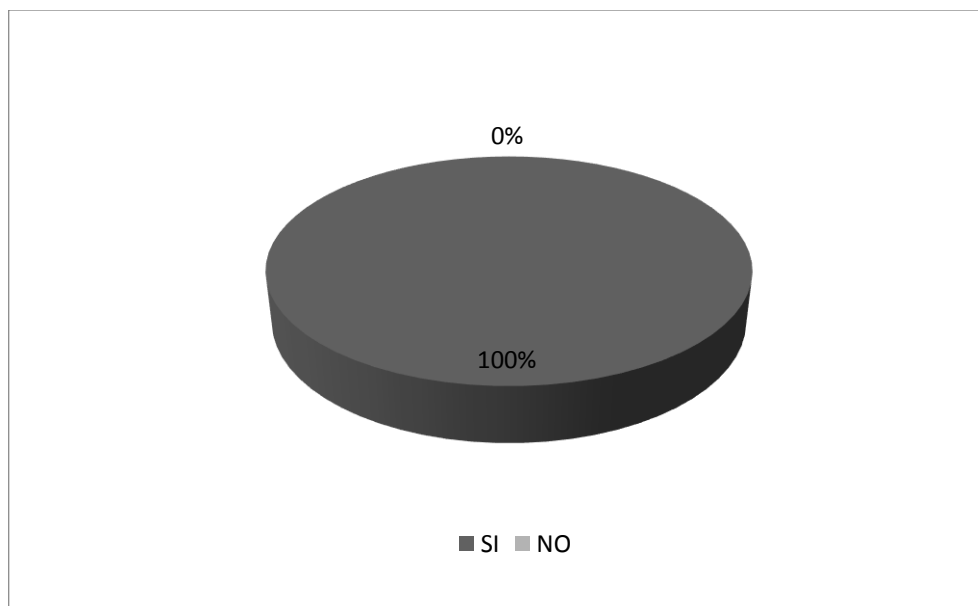
INTERPRETACIÓN: El 100% del personal encuestado indica que no cuentan con un plan de capacitación del personal lo que genera una inadecuada ejecución de sus actividades, situación que redundará en la calidad de los estudios sanitarios y de calidad que realiza a las diferentes empresas del sector.

Cuadro 9: ¿Cree usted que la elaboración de un Plan Estratégico contribuirá al mejoramiento de los procesos de planificación estratégica?

ALTERNATIVA	Nº ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	20	100%
NO	0	0%
TOTAL	20	100%

ELABORADO POR: La Autora
FUENTE: AGROCALIDAD

Gráfico N°10 ¿Cree usted que la elaboración de un Plan Estratégico contribuirá al mejoramiento de los procesos de planificación estratégica?



ELABORADO POR: La Autora
FUENTE: AGROCALIDAD

INTERPRETACIÓN: El 100% del personal encuestado considera que es importante la elaboración de un Plan estratégico para la empresa ya que le permitirá ser más competitiva y eficiente en el mercado.

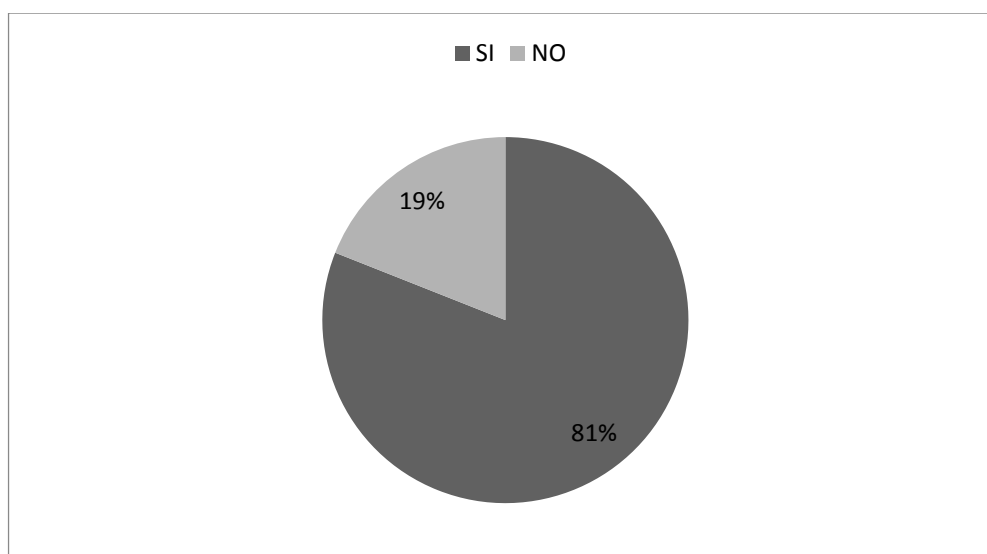
3.5.2 Resultado de la Encuesta Aplicada a los clientes de la Empresa AGROCALIDAD

Cuadro 10: ¿Considera usted que la atención que brinda la Agencia Ecuatoriana de Asesoramiento de calidad del Agro a su empresa es excelente?

ALTERNATIVA	Nº ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	90	73%
NO	14	27%
TOTAL	123	100%

ELABORADO POR: La Autora
FUENTE: AGROCALIDAD

Gráfico N°11 ¿Considera usted que la atención que brinda la Agencia Ecuatoriana de Asesoramiento de calidad del Agro a su empresa es excelente?



ELABORADO POR: La Autora
FUENTE: AGROCALIDAD

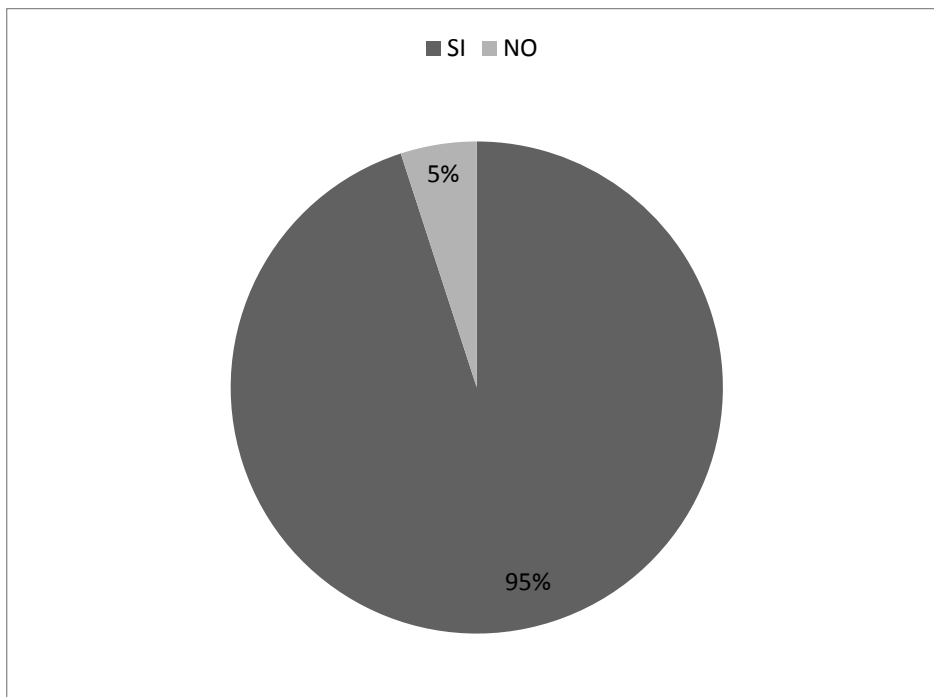
INTERPRETACIÓN: El 27% de los clientes encuestados indica que la Empresa no brinda una buena atención al cliente y el 73% indica que la mayoría de clientes está conforme con la atención que brinda la Agencia Ecuatoriana de Asesoramiento de calidad del Agro.

Cuadro 11: ¿Considera usted que AGROCALIDAD ejecuta su trabajo eficaz y eficientemente?

ALTERNATIVA	Nº ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	100	81%
NO	23	19%
TOTAL	123	100%

ELABORADO POR: La Autora
FUENTE: AGROCALIDAD

Gráfico N°12 ¿Considera usted que AGROCALIDAD ejecuta su trabajo eficaz y eficientemente?



ELABORADO POR: La Autora
FUENTE: AGROCALIDAD

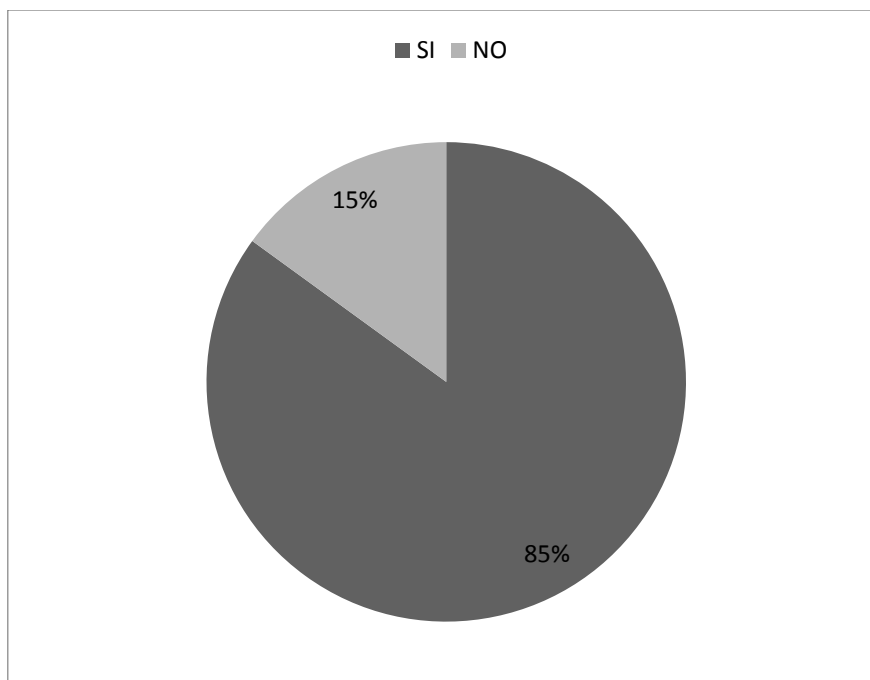
INTERPRETACIÓN: El 19% de los clientes encuestados indica que la Empresa no está ejecutando sus actividades de una manera eficaz y eficiente mientras tanto el 81% indica que los clientes en su mayoría está conforme con el trabajo ejecutado en la empresa AGROCALIDAD pues está trabajando de manera eficaz y eficiente.

Cuadro 12: ¿Cree usted que AGROCALIDAD verifica y controla el cumplimiento de las normas establecidas de sanidad?

ALTERNATIVA	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	80	65%
NO	43	35%
TOTAL	123	100%

ELABORADO POR: La Autora
FUENTE: AGROCALIDAD

Gráfico N°13 ¿Cree usted que AGROCALIDAD verifica y controla el cumplimiento de las normas establecidas de sanidad?



ELABORADO POR: La Autora
FUENTE: AGROCALIDAD

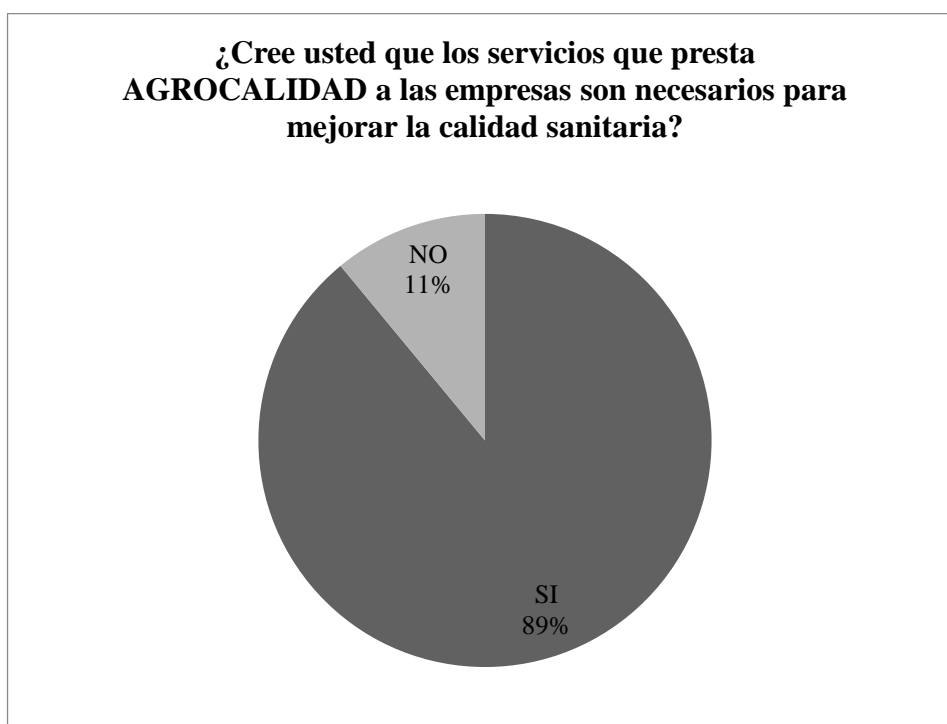
INTERPRETACIÓN: El 65% de los clientes encuestados indica que la Empresa está verificando y controla el cumplimiento de las normas establecidas de sanidad en las distintas empresas a las cuales presta sus servicios mientras que el 35% indica que no está verificando de la manera correcta que las empresas manejen dichas normas de sanidad.

Cuadro 13: ¿Cree usted que los servicios que presta AGROCALIDAD a las empresas son necesarios para mejorar la calidad sanitaria?

ALTERNATIVA	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	110	89%
NO	13	11%
TOTAL	123	100%

ELABORADO POR: La Autora
FUENTE: AGROCALIDAD

Gráfico N°14 ¿Cree usted que los servicios que presta AGROCALIDAD a las empresas son necesarios para mejorar la calidad sanitaria?



ELABORADO POR: La Autora
FUENTE: AGROCALIDAD

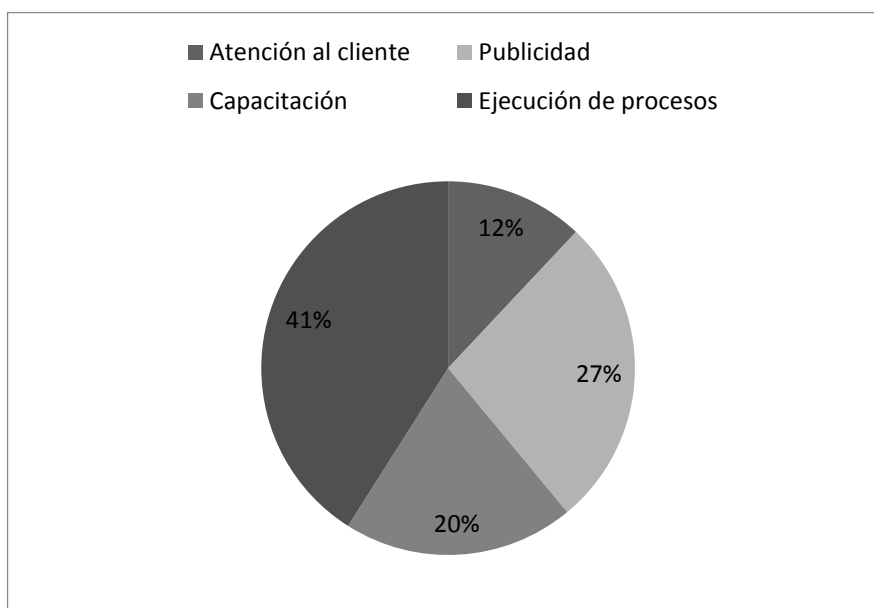
INTERPRETACIÓN: El 73% de los clientes encuestados indica que la Empresa está prestando el servicio adecuado para mejorar la calidad sanitaria en los distintos productos de las empresas a las cuales presta dicho servicio mientras tanto el 23% de los clientes indica que no está de acuerdo con el servicio que presta por lo que la empresa debe actualizarse para ofrecer un mejor servicio a las diferentes empresas verificando y controlando el cumplimiento de las normas establecidas de sanidad.

Cuadro 14: ¿De los siguientes aspectos cuál cree que AGROCALIDAD debe mejorar?

ALTERNATIVA	Nº ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Atención al cliente	34	28%
Publicidad	25	20%
Capacitación	38	31%
Ejecución de procesos	26	21%
TOTAL	123	100%

ELABORADO POR: La Autora
FUENTE: AGROCALIDAD

Gráfico N°15 ¿De los siguientes aspectos cuál cree que AGROCALIDAD debe mejorar?



ELABORADO POR: La Autora
FUENTE: AGROCALIDAD

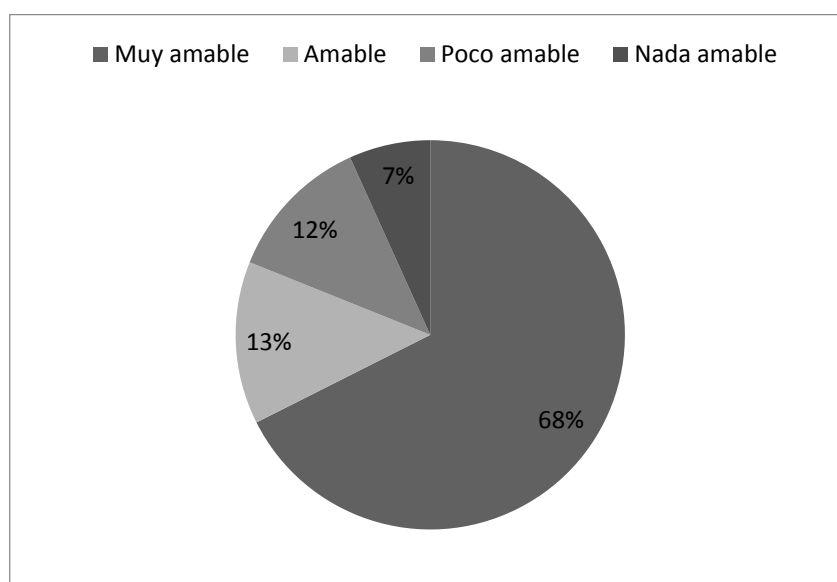
INTERPRETACIÓN: El 20% de los clientes encuestados indica que la Empresa debe mejorar en la publicidad para que de esta manera la empresa sea reconocida a nivel nacional y obtenga más clientes, el 31% de los clientes encuestados indican que la empresa debe mejorar en la capacitación para que los empleados puedan ejecutar de manera eficiente sus actividades y el 28% indica que AGROCALIDAD debe mejorar en la atención al cliente.

Cuadro 15: ¿El trato que recibe por parte del personal que trabaja en AGROCALIDAD es?

ALTERNATIVA	Nº ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Muy amable	80	65%
Amable	25	20%
Poco amable	7	6%
Nada amable	11	9%
TOTAL	123	100%

ELABORADO POR: La Autora
FUENTE: AGROCALIDAD

Gráfico N°16 ¿El trato que recibe por parte del personal que trabaja en AGROCALIDAD es?



ELABORADO POR: La Autora
FUENTE: AGROCALIDAD

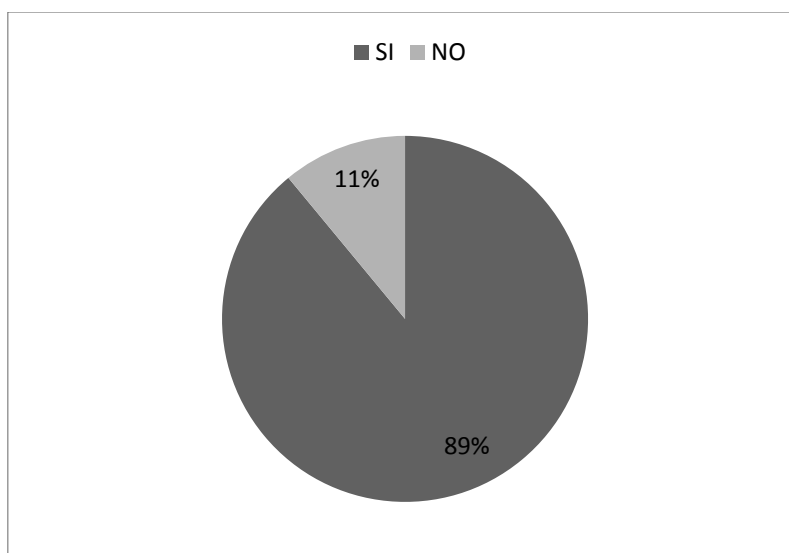
INTERPRETACIÓN: El 65% de los clientes encuestados indica que la Empresa da un trato muy amable a sus clientes lo cual indica que la mayoría de los clientes se encuentran satisfechos con la atención que brinda AGROCALIDAD mientras que el 35% indica que se debe mejorar la atención a sus clientes porque en los últimos meses el trato a sus clientes ha sido poco amable.

Cuadro #16: ¿Considera Usted que AGROCALIDAD cumple con todos los requisitos legales y reglamentarios que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente?

ALTERNATIVA	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	119	97%
NO	4	3%
TOTAL	123	100%

ELABORADO POR: La Autora
FUENTE: AGROCALIDAD

Gráfico N°17 ¿Considera Usted que AGROCALIDAD cumple con todos los requisitos legales y reglamentarios que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente?



ELABORADO POR: La Autora
FUENTE: AGROCALIDAD

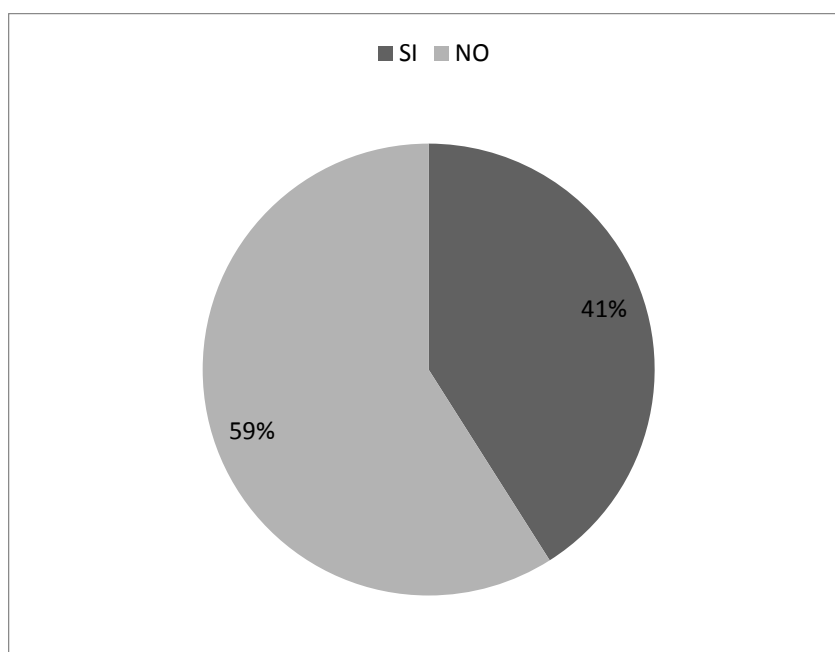
INTERPRETACIÓN: El 97% de los clientes encuestados indica que la Empresa está cumpliendo con todos los requisitos legales y reglamentarios que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente.

Cuadro 17: ¿Cree Usted que la empresa AGROCALIDAD debe mejorar en la ejecución de sus procesos internos?

ALTERNATIVA	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	100	81%
NO	23	19%
TOTAL	123	100%

ELABORADO POR: La Autora
FUENTE: AGROCALIDAD

Gráfico N°18 ¿Cree Usted que la empresa AGROCALIDAD debe mejorar en la ejecución de sus procesos internos?



ELABORADO POR: La Autora
FUENTE: AGROCALIDAD

INTERPRETACIÓN: El 81% de los clientes encuestados indica que la empresa AGROCALIDAD debe mejorar en la ejecución de sus procesos internos recibiendo capacitaciones de manera periódica para que el personal pueda ejecutar mejor las actividades dentro de la misma y cumpla las expectativas del cliente.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

4.1.1 Contenido de la Propuesta

4.1.2 Datos informativos

AGROCALIDAD fue creada el 22 de Noviembre de 2008, como una reorganización del Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA). Es una entidad técnica de Derecho Público, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, desconcentrada, con independencia administrativa, económica, financiera y operativa, con sede en Quito y competencia a nivel nacional.

4.1.3 Símbolo

Figura N° 19 Símbolo de la empresa



ELABORADO POR: La Autora
FUENTE: AGROCALIDAD

4.1.4 Misión

AGROCALIDAD es la entidad encargada de mantener y mejorar el estatus sanitario de los productos agropecuarios del país, con el objetivo de precautelar la inocuidad de la

producción primaria, contribuir a alcanzar la soberanía alimentaria, mejorar los flujos comerciales y apoyar el cambio de la matriz productiva del país.

4.1.5 Visión

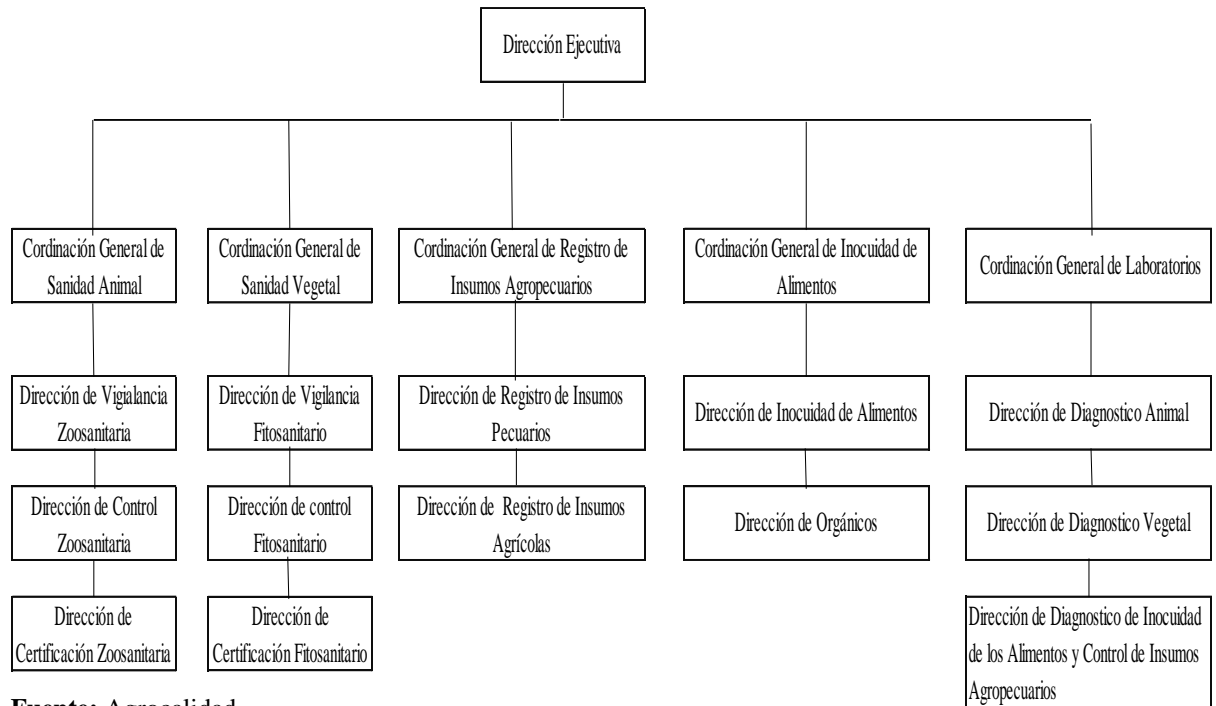
Para el año 2017 AGROCALIDAD será uno de los pilares fundamentales del cambio de matriz productiva del país siendo reconocido como uno de los mejores servicios sanitarios de América, debido al alto grado de credibilidad internacional alcanzada, al elevado nivel de eficiencia y transparencia en la gestión y ejecución de sus procesos.

4.1.6 Objetivos Estratégicos

- Incrementar la calidad sanitaria de la producción primaria que el Ecuador exporta.
- Intensificar la capacidad de detección de plagas y enfermedades vegetales y animales de declaración obligatoria.
- Potenciar la inocuidad de los alimentos primarios en el Ecuador.
- Reforzar la eficiencia operacional.
- Amplificar el uso eficiente del presupuesto.
- Acrecentar el desarrollo del talento humano.

4.1.7 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Gráfico N° 20 Organigrama Estructural



Fuente: Agrocalidad

Realizado por: La Autora

La Estructura Organizacional de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro Agrocalidad está conformada por:

- Procesos Gobernantes
- Gestión estratégica: Sanidad Animal, Sanidad Vegetal, Inocuidad de los Alimentos.
- Procesos Agregadores de Valor.

Sanidad Animal

- Vigilancia epidemiológica
- Cuarentena animal
- Acceso a mercados internacionales
- Programas específicos
- Control de material reproductivo

Sanidad Vegetal

- Vigilancia fitosanitaria

- Cuarentena vegetal
- Acceso a mercados internacionales
- Programas específicos
- Control de material propagativo
- Inocuidad de Alimentos

Inocuidad de Alimentos

- Certificación Orgánica
- Registro de Insumos Agropecuarios

Registros de insumos agrícolas

- Registros de insumos pecuarios
- Servicios de Laboratorios

- Diagnóstico de sanidad vegetal
- Diagnóstico de sanidad animal
- Control de insumos y de inocuidad de los alimentos

Procesos Habilitantes de Apoyo

- Gestión administrativa financiera y tecnológica
- Gestión de recursos humanos

Procesos Habilitantes de Asesoría

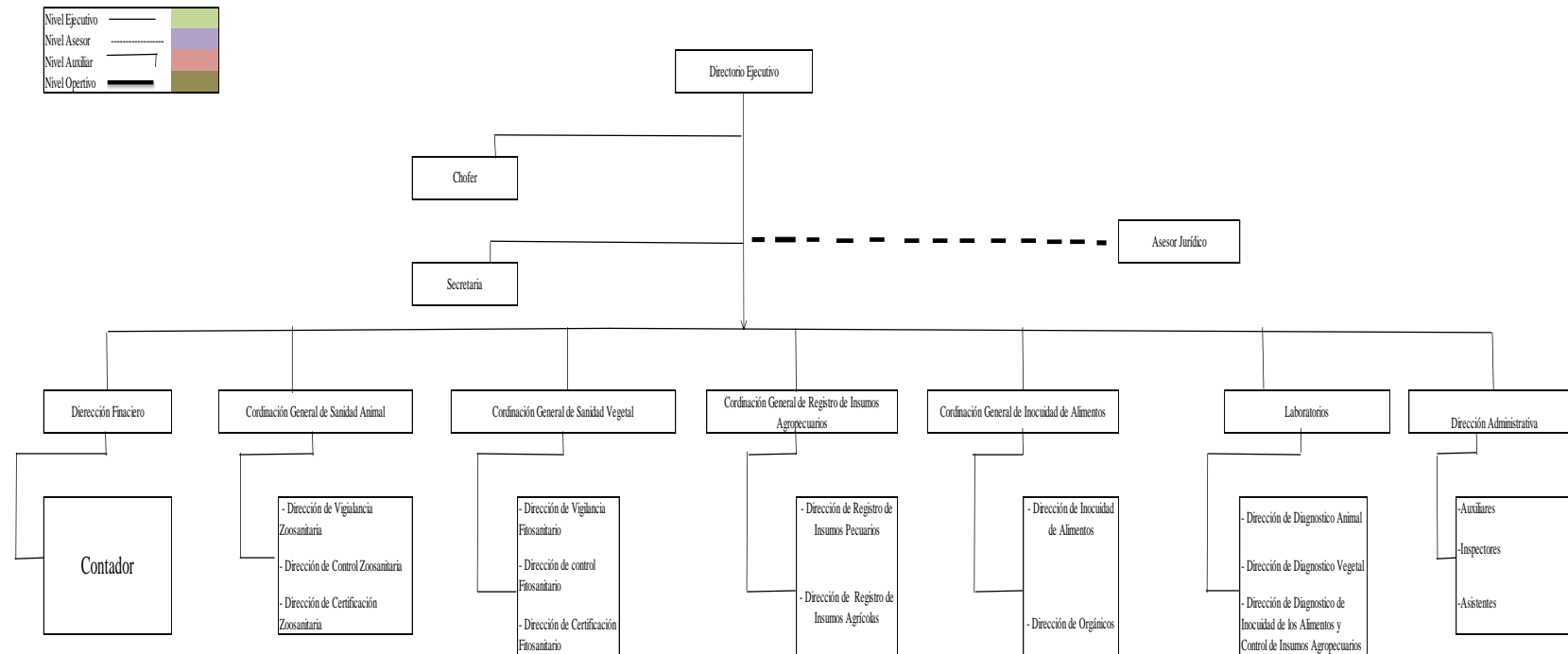
- Asesoría jurídica
- Planificación
- Comunicación Social

Procesos Desconcentrados

- 23 Coordinaciones Provinciales
- Puntos de control

4.1.8 Organigrama Estructural propuesto.

Gráfico N° 21 Organigrama Estructural Propuesto



Fuente: Agrocalidad
 Realizado por: La Autora

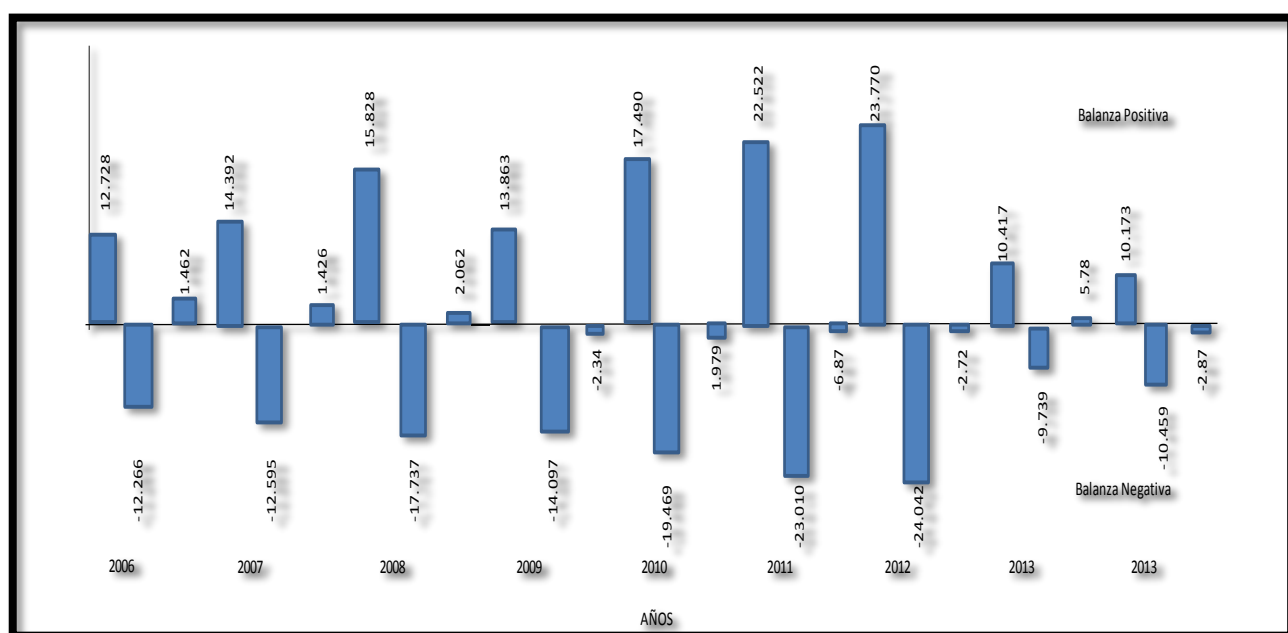
4.2 ANÁLISIS EXTERNO

4.2.1 Factores Económicos

4.2.1.1 Balanza comercial

Según el Ministerio de Comercio Exterior (2015), se refiere a la balanza comercial como el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período. El saldo de la misma es la diferencia entre exportaciones e importaciones. Es positiva cuando el valor de las importaciones es inferior al de las exportaciones, y negativa cuando el valor de las exportaciones es menor que el de las importaciones.

Gráfico N° 22 Evolución de la Balanza Comercial del Ecuador



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos

Realizado por: La Autora

4.2.1.2 Producto Interno Bruto

Según el Banco Central del Ecuador (2015), se refiere al Producto Interno Bruto como el valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de una nación en un año determinado. Ecuador registrará un crecimiento económico del 0,4% al finalizar 2015, así lo estima la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal).

La Cepal (2015), señaló para el 2016, la proyección de crecimiento de Ecuador es del 0,3%, América Latina y el Caribe registrará en 2016 un crecimiento del 0,2%.

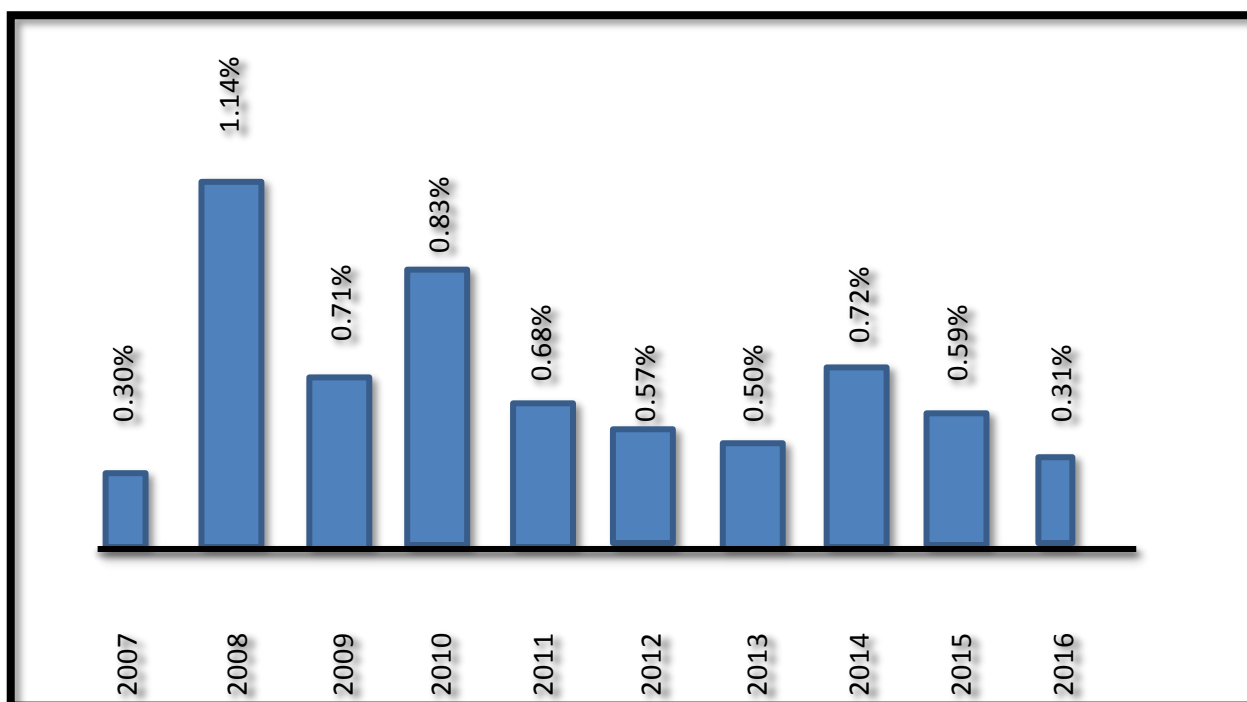
Según las Naciones Unidas (2015), destacó que pese a la reducción de ingresos fiscales, por efecto de la derrumbé de los precios del petróleo, la gestión tributaria en Ecuador permitió compensar, en parte, esa merma. El país andino experimentó un declive de los ingresos petroleros de 1,5 puntos respecto al Producto Interno Bruto (PIB).

Según La Cepal (2015), se refiere a la recaudación de impuestos, resalta el efecto transitorio de la amnistía tributaria aprobada en abril, que permitió a los contribuyentes pagar los impuestos adeudados con una remisión de hasta el 100% de los intereses, multas y recargos. Por otro lado, la recaudación aduanera del Ecuador registró un aumento de más del 50%, producto de la aplicación de una sobretasa arancelaria en marzo de 2015.

4.2.1.3 Inflación

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2015) del Ecuador registró una inflación mensual de 0,31% en enero del 2016 frente al 0,59%, del mismo mes del 2015, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC). En el primer mes del año, el país registró una inflación anual de 3,09% en comparación al 3,53% que alcanzó en enero del 2015, Esmeraldas es la ciudad con la inflación mensual más alta con el 1,17%, seguida de Manta con 0,58%. Mientras, Machala y Cuenca son las que menos inflación tienen con el 0,13% y 0,14% respectivamente.

Gráfico N° 23 Inflación



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Realizado por: La Autora

Canasta Básica

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2015) se refiere a la canasta básica familiar en la que se incluyen 75 productos, y la vital que contiene 73 productos. El ingreso mínimo que se considera en enero de 2015 es de 660,80 dólares en una familia constituida por 4 miembros con 1,6 perceptores de ingresos de una remuneración básica unificada. Desde enero 2015 se incorporó el aumento salarial decretado por el Gobierno. La canasta básica familiar en enero de 2015 costó 653,21 dólares; lo cual implica que el ingreso familiar promedio cubre el 101,16% del costo total de la canasta familiar básica. El costo de la canasta básica aumentó en un 1,07% en referencia al mes anterior.

Cuadro N° 18 Canasta Familiar Vital, variación mensual y recuperación en el consumo en el año 2015

Año 2015	Canasta Vital	Variación Mensual	Ingreso Familiar Mensual	Recuperación en el consumo
enero	653,21	1,07%	660,80	-7,59
febrero	654,48	0,01%	660,80	-6,32
marzo	657,68	0,63%	660,80	-6,32
abril	660,85	0,22%	660,80	0,05
mayo	665,09	0,10%	660,80	4,29
junio	666,92	0,06%	660,80	6,12
julio	668,57	0,37%	660,80	7,77
agosto	668,95	0,17%	660,80	8,15
septiembre	669,56	0,49%	660,80	8,76
octubre	669,88	0,26%	660,80	9,08
noviembre	669,96	0,29%	660,80	9,16
diciembre	673,21	0,24%	660,80	12,41

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos
Realizado por: La Autora

4.2.1.4 Riesgo país

Según El Banco Central del Ecuador (2010), considera como riesgo país a un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI (Índice de bonos de mercados emergentes)

Según El EMBI (Índice de bonos de mercados emergentes), define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

Cuadro N° 19 Riesgo país

Año	Índice de Riesgo País (puntos)
2015	973,20
2016	661

Fuente: Banco Central del Ecuador

Realizado por: La Autora

4.2.2 Factores políticos legales

a) Ministerio de Salud Pública

Según el Ministerio de Salud Pública (2015), asumió en el Ecuador la regulación, control y sanción de los aspectos más importantes de la sanidad ambiental urbana y rural, a base de lo establecido en el Código de la Salud y la Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental¹²⁵. Asimismo, el extinguido Instituto Ecuatoriano de Obras Sanitarias (IEOS), adscrito a este Ministerio tuvo extensas competencias en la construcción de infraestructura sanitaria, incluyendo agua potable y alcantarillado.

Según el Comité Interinstitucional de Prevención Ambiental (CIPA), creado por la Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental, presidido por el Ministerio de Salud.

En la actualidad, se encuentran vigentes las provisiones del Código de Salud y de la Ley de Prevención y Control de la Contaminación que atribuyen al Ministerio de Salud importantes competencias de control y sanción, principalmente relacionadas con la calidad de agua de los afluentes de los establecimientos industriales y comerciales; mientras que las demás competencias se trasladaron al Ministerio del Ambiente en virtud de lo dispuesto en la Ley de Gestión Ambiental.

b) INEN: Normativas generales

Según el Servicio Ecuatoriano de Normalización (2015), se refiere a las perspectivas del comercio mundial específica de la certificación y acreditación de sellos y etiquetas se encuentra normada con el N° 127 en el Ecuador y en la Comunidad Andina por el 127 y para ello, todas las aprobaciones se otorgarán después de obtener los v resultados de la aplicación de los servicios tecnológicos que actualmente brinda el CATI (calibración, laboratorios de prueba, certificación de productos, capacitación, certificación ISO 9000, etc.) registrado en la norma 128.

c) Constitución de la República del Ecuador

Según la Constitución de la República (2008), señala en el artículo 275 de el régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio culturales y ambientales que garantizan la realización del buen vivir; así mismo en el numeral 13 del artículo 281 de la Constitución señala que es responsabilidad del Estado prevenir y proteger a la población del consumo de alimentos contaminados o que pongan en riesgo su salud o que la ciencia tenga incertidumbre sobre sus efectos.

Es responsabilidad del Estado garantizar la buena calidad de vida de la población ecuatoriana, principalmente respecto a la salud; seguridad nutricional y alimentaria; y soberanía alimentaria; el desarrollo agropecuario, constituye un objetivo permanente de las políticas de Estado, para el desarrollo prioritario, integral y sostenido de las actividades: agrícola, pecuaria, acuícola, pesquera y agroindustrial.

El Ecuador debe cumplir con las disposiciones y normas constantes en los diferentes acuerdos y tratados internacionales suscritos legalmente en estas áreas; El Estado ecuatoriano tiene la obligación de proteger y garantizar a la población productos de calidad para su uso y consumo.

Las cadenas productivas agropecuarias requieren de un soporte técnico e institucional para mejorar los procesos orientados al acceso a los diversos mercados Internacionales;

Es indispensable instituir dentro de la estructura del Sector Público una instancia, técnica, operativa y administrativa, moderna, eficiente y eficaz, que asuma las competencias y responsabilidades, conducentes a promover sistemas integrados de gestión de calidad en la producción de alimentos de consumo de la población para garantizar la seguridad y soberanía alimentaria.

Para el cumplimiento de estos objetivos, es decisión del Gobierno Nacional fortalecer las instituciones públicas encargadas del fomento de la producción agropecuaria.

Señala en el Art.1 reorganícese el Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuarios transformándolo en Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro-Agrocalidad, como una entidad técnica de Derecho Público, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, desconcentrada, con independencia administrativa, económica, financiera y operativa; y competencia a nivel nacional, adscrita al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

También se refiere en el Art. 2. La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro Agrocalidad estará a cargo de un Director Ejecutivo, que tendrá rango de Subsecretario General, de libre nombramiento y remoción por parte del Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca; y deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Tener título universitario, preferentemente de cuarto nivel, relacionado con las actividades de desarrollo de la calidad agropecuaria; y,
- Deberá acreditar probada experiencia por lo menos de 5 años, así como idoneidad técnica, profesional y moral en las áreas relacionadas con el ámbito del presente decreto ejecutivo.

Según el Art.3 las funciones y atribuciones del Director Ejecutivo, son las siguientes:

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del, agro
- Administrar la Agencia;

- Elaborar y poner en práctica programas de capacitación y actualización técnica del personal y de los habitantes del Ecuador;
- Emitir e implementar la norma “Buenas Prácticas Agropecuarias” y desarrollar los procesos de seguimiento, monitoreo y actualización permanentes;
- Emitir e implementar la normatividad de procedimientos necesarios para la aplicación del presente Decreto Ejecutivo, incluyendo los de auditoria que garanticen la calidad de los servicios prestados.

El Art.4. manifiesta que la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro Agrocalidad asumirá todas las funciones, atribuciones, representaciones, delegaciones, derechos, obligaciones, unidades, presupuestos, personal, así como los recursos, patrimonio, y en general, todos los activos y pasivos del Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuario.

Además cumplirá las siguientes funciones:

1. Promover en las diversas cadenas de producción agropecuaria procesos productivos sustentados en sistemas integrados de gestión de la calidad a fin de mejorar la producción. productividad y garantizar la seguridad y soberanía alimentaria;
2. Desarrollar instrumentos técnicos de apoyo a los procesos productivos agropecuarios orientados a la satisfacción de los requerimientos nacionales y al desarrollo de la competitividad internacional;
3. Apoyar la provisión de productos agropecuarios de calidad para el mercado interno y externo;
4. Diseñar, implementar y promover la norma “Buenas Prácticas Agropecuarias”, que comprende el conjunto de prácticas y procedimientos productivos que se orientan a garantizar, la calidad, inocuidad, protección del ambiente y la salud de los trabajadores agropecuarios, integrando en la misma los diversos requerimientos de la normativa internacional;
5. Establecer sistemas de seguimiento y evaluación en las diversas cadenas de producción agropecuaria a fin de promover su incorporación al cumplimiento de la norma “Buenas Prácticas Agropecuarias”;
6. Desarrollar los procedimientos y requisitos para la acreditación por parte del Organismo de Acreditación Ecuatoriana de las personas naturales o jurídicas responsa-

bles de los procesos de capacitación; inspección y certificación de la norma “Buenas Prácticas Agropecuarias”;

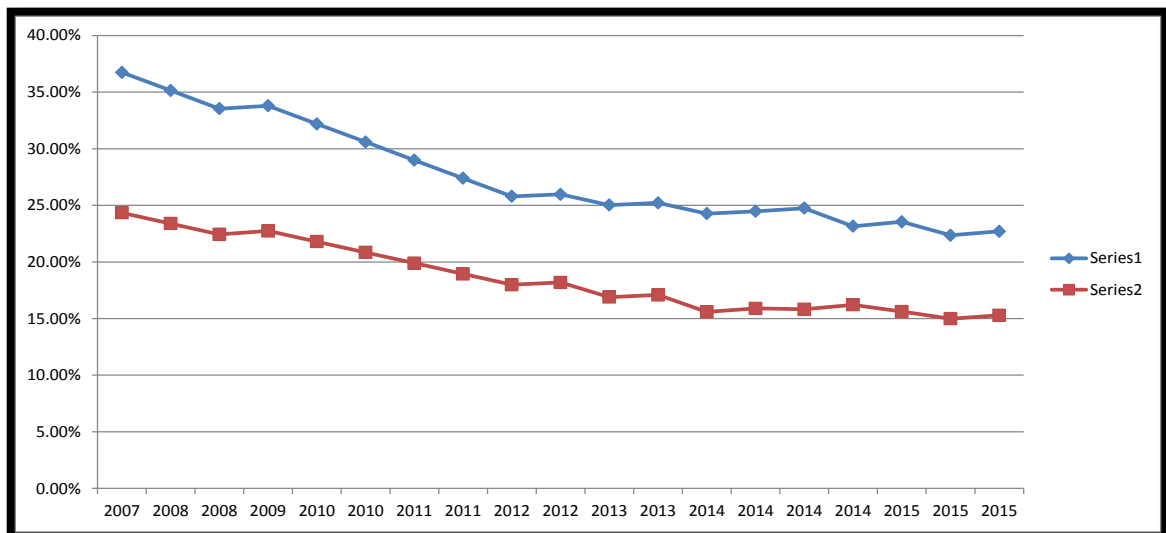
7. Capacitar a los habitantes del Ecuador en los temas relativos a la norma Buenas Prácticas. Agropecuarias.

Según el Art. 5 con la entrada en vigencia del presente decreto la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro iniciará un proceso irrestricto de evaluación institucional con el propósito de garantizar la calidad y transparencia de sus servicios.

Para las labores de capacitación, inspección y certificación de las normas sanitarias y de inocuidad, la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro utilizará los servicios de personas naturales o jurídicas debidamente acreditadas por el Organismo de Acreditación Ecuatoriana y establecerá un sistema de auditoría permanente para garantizar la idoneidad, transparencia e independencia de las labores de inspección y certificación.

4.2.3 Factor Social

Gráfico N° 24 Evolución de la Pobreza

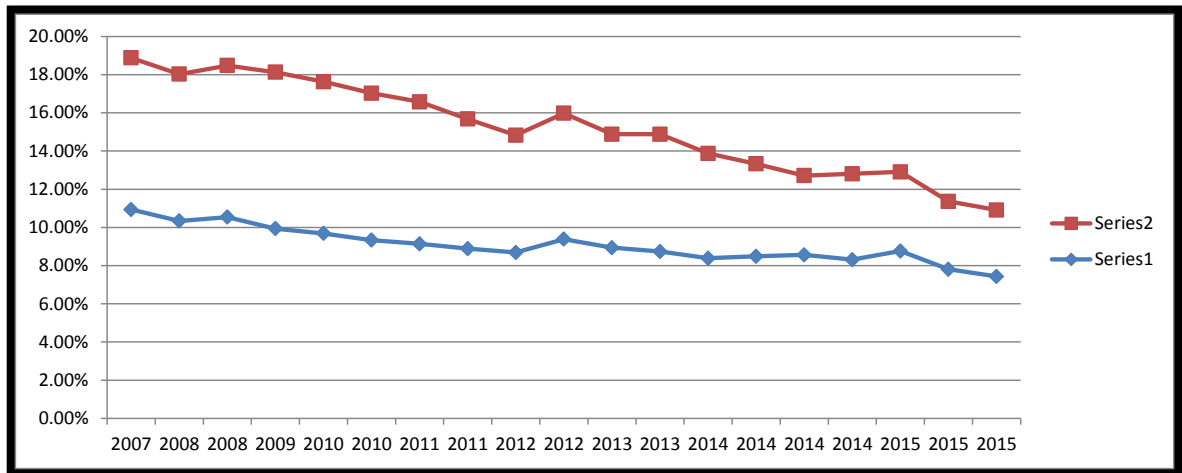


Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Realizado por: La Autora

Pobreza

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos expresa que la pobreza a nivel nacional en septiembre de 2015 se ubicó en 22,35%. La pobreza urbana en septiembre de 2015 fue de 14,98%, Cuenca es el dominio auto representado con menor tasa de pobreza, mientras que Machala la de mayor incidencia.

Gráfico N° 25 Evolución de la Pobreza Extrema



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Realizado por: La Autora

En septiembre de 2015 la pobreza extrema a nivel nacional fue de 7,43% frente al 8,56% del mismo mes del año anterior, la variación de 1,12 puntos porcentuales no fue estadísticamente significativa.

Indicador	Área	14-Sep	15-Sep	Dif.	P-valor
Gini	Nacional	0.485	0.48	-0.47	0.578
	Urbano	0.462	0.457	-0.53	0.589

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

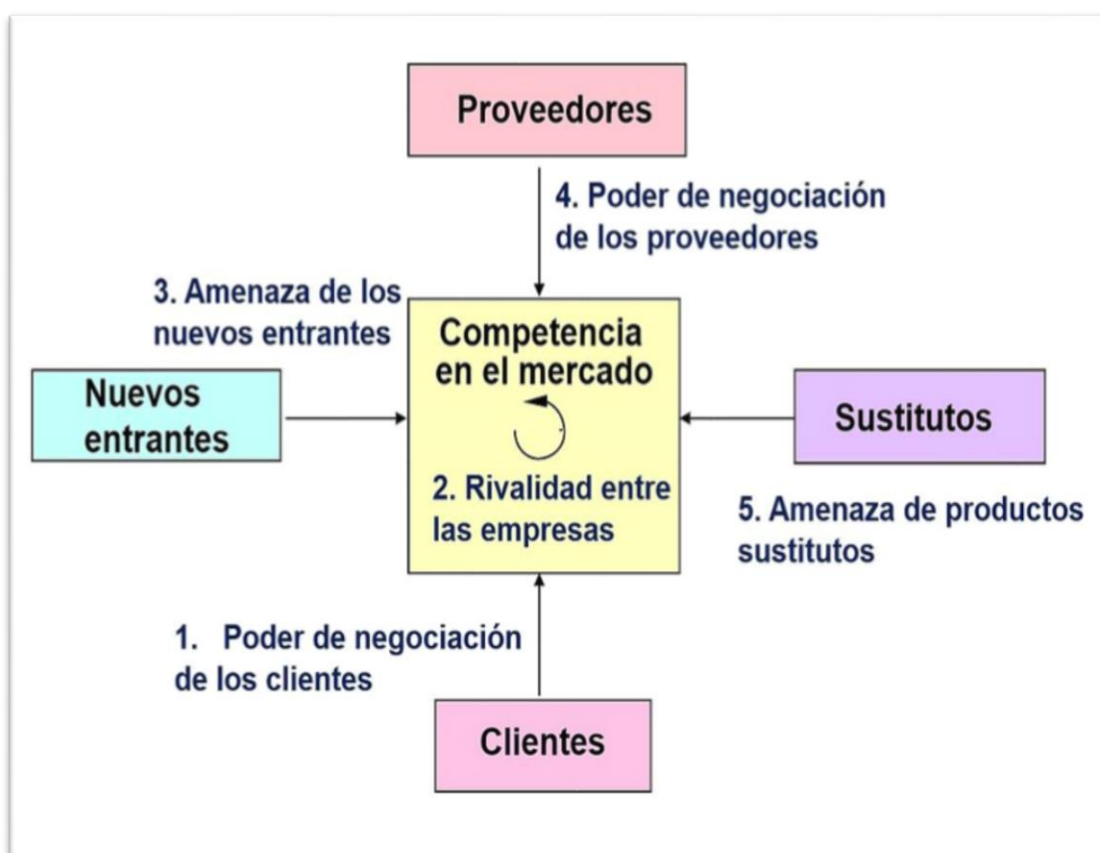
Realizado por: La Autora

Según INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) Afirma que en el área urbana la pobreza extrema se mantiene estadísticamente en septiembre de 2015 fue de 3,48%. El Coeficiente, se ubicó en septiembre de 2015 en 0,480 a nivel nacional y 0,457 en el

área urbana. No obstante, las variaciones anuales no son estadísticamente significativas. Para la medición de la pobreza el INEC utiliza recomendaciones internacionales para lo cual se compara el ingreso per cápita familiar con la línea de pobreza y pobreza extrema que en septiembre de 2015 se ubicaron en US\$ 83,56 y US\$ 47,09 mensuales por persona respectivamente.

4.2.4 Análisis del microambiente

Gráfico N° 26 Las cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Administración Estratégica

Realizado por: La Autora

4.2.4.1 Clientes

La empresa Agrocalidad es una institución pública adscrita al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, que en sus facultades de Autoridad Fito zoonosanitaria Nacional es la encargada de la definición y ejecución de políticas de control y

regulación para la protección y el mejoramiento de la sanidad animal, sanidad vegetal e inocuidad alimentaria.

Cuadro N° 20 Clientes de Agrocalidad

CLIENTES	
1	ABREU & ASOCIADOS CIA. LTDA
2	ACKFOR INVESTIGACION AGRICOLA S.A. ACKFORSA
3	ACOMERC S.A
4	ADRIANTEC S.A
5	AEROVIC C.A.
6	AGARISMAL S.A.
7	AGRÍCOLA MENDOZA S.A. AGRIMEN
8	AGRICOLA CIENCIAS CORP CIA. LTDA
9	AGRICOLA GANADERA REYSAHIWAL S.A.
10	AGRICOLA RIVERA HEREDIA S.A. (AGRORIVHERSA)
11	AGRICOPTER ECUATORIANO CIA. LTDA
12	AGRINOVA SCIENCE ECUADOR S.A
13	AGRIPAC S.A.
14	AGRISEC ECUADOR S.A
15	AGRITOP S.A
16	AGROAMBIENTE CIA. LTDA
17	AGROCHESA C.A. AGROCHEMICALS DEL ECUADOR
18	AGROCHILE S.A.
19	AGROELEMENTOS S.A
20	AGROFIELD CIA. LTDA
21	AGROGEAR S.A.
22	AGROINDUSTRIA Y REPRESENTACIONES AGROREPRAIN
23	AGROKLINGE S.A.
24	AGRONPAXI CIA. LTDA.
25	AGRONUTRIENTES C.A.
26	AGROPROCESOS S.A.
27	AGROSAD PRODUCTOS AGROPECUARIOS CIA. LTDA
28	IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES DE PRODUCTOS DEL AGRO SILOPEN
29	AGROTA CIA. LTDA.
30	AIFA

31	AMBAGRO S.A
32	APACSA AGROLINEAS DEL PACIFICO S.A
33	ARCOMEC S.A
34	ARILEC S.A.
35	AROTHERDEZ EL HUERTO CIA.LTDA
36	ARYSTA LIFESCIENCE ECUADOR S.A
37	ASOCIACION GANADEROS SIERRAORIEN.
38	ASOCIACION NACIONAL DE EXPORTADORES DE CACAO
39	ASPROAGRO CIA. LTDA.
40	AVGUST CROP PROTECCION ECUADOR S.A.
41	BANAPLAS S.A
42	BASF ECUATORIANA S.A.
43	BAYER S.A.
44	BBR. REPRESENTACIONES CIA. LTDA
45	BIORESEARCH CIA LTDA
46	CELSUS LATINA S.A.
47	CHEMCROP S.A
48	CHEMIE DEL ECUADOR S.A
49	COLINSUMOS S.A.
50	BBR. REPRESENTACIONES CIA. LTDA
51	BERMEO y BERMEO REPRES. (E.I. DU PONT DE NEMOURS & CO.)
52	BIESTERFELD ECUADOR S.A.
53	BIORESEARCH CIA LTDA.
54	CELSUS LATINA S.A
55	CHEM - TECH S.A
56	CHEMCROP S.A
57	CHEMIE DEL ECUADOR S.A.
58	CHEMPLAST DEL SUR S.A
59	CHEMTICA ECUADOR S.A
60	CHEMTURA SPECIALTIES ECUADOR S.A
61	COLINSUMOS S.A
62	COMERCIAL AGROFARM CIA. LTDA.
63	1 UPLECUADOR S.A
64	COMPAÑÍA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA BT IMPORT S.A
65	CONAGRI

66	CONSULTLMZ CIA. LTDA
67	CORPORACION AGRICOLA "COPA" S.A.
68	CORPORACION ALIANZA S.A. (CORALSA)
69	CORPORACION INTERNACIONAL DE CULTIVOS CORPCULTIVOS S.A
70	CRETAR S.A
71	CROPTECH S.A
72	DANILO GABRIEL EGRED ARGUDO/BESTAGRO
73	DR. AGRO S.A. DORAGRO
74	DUAJA DEL ECUADOR S.A.
75	DUPOCSA PROTECTORES QUIMICOS PARA EL CAMPO S.A
76	DUPONT DEL ECUADOR S.A
77	ECUACELHONE S.A
78	ECUAQUIMICA ECUATORIANA DE PRODUCTOS QUIMICOS C.A.
79	ECUASURCOS S.A.
80	ECUATAMINCO S.A
81	ECUATORIANA DE SOLVENTES S.A. SOLVESA
82	ELICROM CIA. LTDA.
83	EMAGROVET CIA. LTDA
84	EMPRESA DE SANIDAD VEGETAL "KAPRA"
85	EMPRESA DE SANIDAD VEGETAL INSPECTSER V S.A
86	ESPAGROTEC ESPECIALIDADES AGRICOLAS CIA. LTDA.
87	ESPECTROCROM CIA. LTDA.
88	FARBIOVET S.A.
89	FARMAGRO S.A
90	FARMEX S.A
91	FEBRES CORDERO CIA. DE COMERCIO .- AFECOR
92	FELIZ CAMPESINO
93	FERTILIZANTES DEL PACIFICO S.A. FERPAFIC
94	FERTILIZANTES LATINOAMERICANOS FERTILA CIA. LTDA
95	FERTILIZANTES Y AGROQUIMICOS EUROPEOS EUROFERT S.A
96	FUMICAR S.A.
97	FUMIGRALES S.A
98	FUMIPALMA S.A.
99	FUMIPLAGAS ECUADOR
100	GLOBALCHEM QUÍMICOS INDUSTRIALES Y AGRÍCOLAS

101	GRUPO GRANDES-ROMAN S.A.
102	HELM AGRO ECUADOR S.A
103	HILSEA INVESTMENTS LIMITED
104	HORACIO ALBERTO VELASQUEZ QUINTO
105	HORTIFLORA ANDINA S.A.
106	IMPORTACION Y EXPORTACION PARA EL AGRO INTERANDESA S.A
107	IMPORTADORA ALASKA IMPORALASKA S.A.
108	IMPORTADORA INDUSTRIAL AGRICOLA DEL MONTE S.A.
109	INCOAGRO CIA. LTDA
110	INCOAGRO CIA. LTDA.
111	INQUIPORT ECUADOR (JOSE CABRERA)
112	INTEROC S.A.
113	JW ASOCIADOS S.A. "JIWA"
114	KONIG S.A
115	LABORATORIOS INDUSTRIALES TECNOLOGICOS ECUATORIANOS
116	LAQUINSA ANDINA S.A. AGRIPAC
117	LARRIVA DUEÑAS & ASOCIADOS CIA. LTDA
118	LEGNA NIFARES
119	LUBRICANTES INTERNACIONALES S.A.LUBRISA
120	MARIANA DE JESUS ROMERO "EL AGRO"
121	MARKETING ARM DEL ECUADOR S.A.
122	NEDERAGRO S.A
123	NEOQUIM CIA. LTDA.
124	NERELIA TORRES PRODUCTOS INDUSTRIALES Y AGRICOLAS S.A
125	NIMELEC S.A.
126	NORVILLE ECUATORIANA CIA. LTDA.
127	NUFARM DEL ECUADOR S.A.
128	OBDAC
129	PAGROW S.A
130	INDUSTRIA DE PLÁSTICOS PALACIOS MÁRQUEZ PALMAPLAST CIA. LTDA
131	PAVERSA SOCIEDAD CIVIL Y COMERCIAL
132	PILARQUIM CIA. LTDA.
133	POINT DEL ECUADOR AGROPOINT S.A
134	PROAGRIN C. LTDA.
135	PRODUCTOS AGRÍCOLAS AGROFEED CIA. LTDA

136	PRODUCTOS PARAISO DEL ECUADOR S.A
137	PROFER-ECO S.A.
138	ADAMA ECUADOR ADAMECUDOR S.A
139	ADAMA ANDINA B.V
141	PROFLOWER S.A
142	PUNTO QUÍMICA
143	PUNTO VERDE
144	QUALITY CORPORATION S.A.
145	QUATROAGRO ECUADOR S.A.
147	QUIMICA INDUSTRIAL MONTALVO AGUILAR QUIMASA S.A.
148	QUIMICA SAGAL ECUADOR QUIMISAGAL S.A
149	QUIMICA SUIZA INDUSTRIAL DEL ECUADOR QSI S.A
150	QUITO CLEAN TECHNOLOGY QCT CÃ•A. LTDA
151	CONSTRUCCIONES Y ARQUITECTURA RABE S.A.
152	REGISTROS AGRICOLAS AGROREGISTROS CIA. LTDA
153	RENAGRO INC S.A
154	REPRESENTACIONES ANDINAS AGRICOLAS C.A. (RANGCA)
155	REYBANPAC,REY BANANO DEL PACIFICO C.A.
156	RIZOBACTER ECUATORIANA CIA. LTDA.
157	RODEL FLOWERS CIA. LTDA
158	ROOSVECO CIA LTDA
159	ROTAM ECUADOR S.A.
160	SERPAZ-SERRANO PAZMIÑO
161	SERVINICE S.A
162	SERVIPAXA S.A.
163	SHARDA DEL ECUADOR CIA. LTDA.
164	SINOCHEMICAL S.A
165	SOCIEDAD GENERAL DE COMERCIO SOGENCO CIA.LTDA
166	SOCIEDAD IMPORTADORA SURCOS CIA. LTDA
167	SOLAGRO S.A
168	SOLINAG CIA. LTDA
169	SOLTEAGRO CIA. LTDA.
170	SOLUTIONS FOR AGRICULTURE
171	STOCKTON ECUADOR S.A.
172	SUMITOMO CORPORATION DEL ECUADOR S.A

173	SUPRALIVE S.A.
174	SYNGENTA CROP PROTECTION S.A. SUCURSAL ECUADOR
175	TECNICOS AGROPECUARIOS DEL ECUADOR CIA. LTDA. TADEC
176	TECNIFERTPAC S.A
177	TECNOQUIMICAS DEL ECUADOR S.A.
178	THAR S.A
179	TOTAL COLOMBIA S.A.S
180	TRATEC TRATAMIENTOS TÉCNICOS S.A.
181	UNDAMEX S.A
182	UNGERER DEL ECUADOR S.A.
183	UNITED AGRY PRODUCTS ECUADOR (UAP-ECU)
184	VALENTECUADOR S.A
185	FERTISA, FERTILIZANTES, TERMINALES I SERVICIOS S.A
186	DISTRIBUIDORA DE INSUMOS Y SEMILLAS INSUSEMILLAS CIA. LTDA
187	AGROPRODUCTOS (ARROYO PITA)
188	EVERFLOR ECUADOR S.A.
189	MAGREB S.A.
190	AGROKLINGE S.A.
191	BANACOR S.A
192	INDUSTRIAL Y COMERCIAL TRILEX C.A
193	FUMICAR S.A
194	LABORATORIOS AQUASERV
195	PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. PRONACA
196	AGRIPOWER S.A
197	INAGREX S.A.
198	GUEVARA VALLADARES NARCIZA JACQUELINE (SERVIFUM)
199	LOGÍSTICA BANANERA S.A LOGBAN
200	UNION DE BANANEROS ECUATORIANOS S.A. UBESA
201	ACTIVA DISTRIAGROLEAD ECUADOR S.A
202	ATLÁNTICA AGRÍCOLA S.A
203	AGROCENTRO ECUADOR C.A.
204	FITOGREEN CIA. LTDA.
205	QUÍMICA SUPERIOR UNICHEM S.A
206	TECNOLOGÍA QUÍMICA Y COMERCIO S.A. TQC
207	EMPRESAS DE SERVICIOS MULTIPLES EMSEMUL S.A.

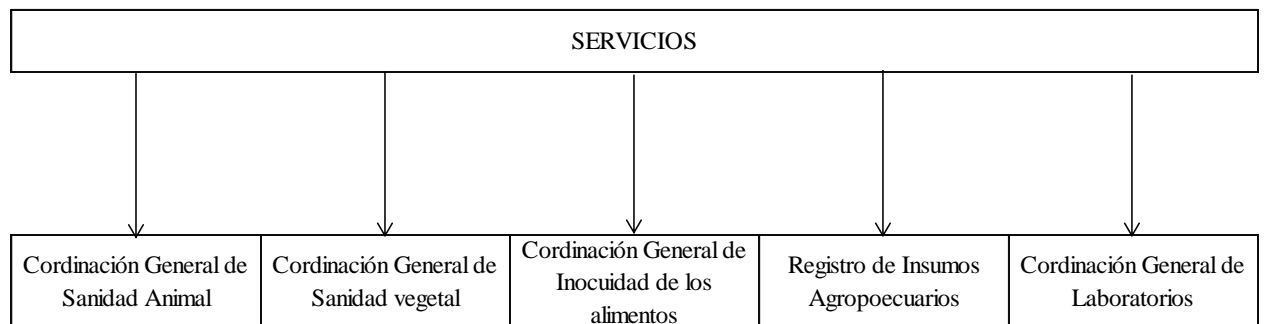
208	S.G.S. DEL ECUADOR S.A.
209	ALTEO AGRO S.A
210	FUMIGADORA GERMÁN BOTTO S.A. FUMIGERBO S.A.
211	AGROQUIM C. LTDA.
212	FMC LATINOAMERICA S.A
213	SANDE ECUADOR CIA. LTDA
214	PROTECALEMAN REPRESENTACIONES QUÍMICAS S.A
215	LA FABRIL S.A.

Fuente: Agrocalidad

Realizado por: La Autora

4.2.4.2 Servicios

Gráfico N° 27 Servicios



Fuente: Agrocalidad

Realizado por: La Autora

Coordinación General de sanidad animal

Proteger el estado sanitario de las especies animales económicamente productivas y de sus productos, controlando la aplicación de las normas nacionales e internacionales a fin de garantizar la calidad sanitaria de los alimentos para el consumo de la población y exportación.

Importancia

La Dirección de Sanidad Animal protege el estado sanitario de las especies económicamente productivas y sus productos, controlando la aplicación de las normas sanitarias a fin de garantizar la salud de los animales domésticos en el territorio nacional.

Determina la ocurrencia de enfermedades en las especies animales a través de la recopilación, comparación y el análisis sistemático y continuo de datos, sumados a la oportuna y ágil difusión de la información para sustentar la adopción de medidas de prevención control y/o erradicación de los problemas sanitarios detectados.

Rol de la Dirección

La Dirección de Sanidad Animal, asume compromisos importantes en materia de control, prevención y erradicación de enfermedades infecciosas, de alto impacto en el comercio y con implicación zoonótica. Las enfermedades de control oficial con programas permanentes son: Fiebre Aftosa, Influenza Aviar, Enfermedad de New Castle, Anemia Infecciosa Equina, Brucelosis bovina, Tuberculosis bovina, Peste Porcina Clásica y Rabia bovina.

Las herramientas o instrumentos que apoyan la gestión de Sanidad Animal son: Vigilancia Epidemiológica, Cuarentena Animal, Acceso a mercados internacionales, mecanismos que junto a los programas específicos para el control de cada enfermedad, garantizan la máxima seguridad sanitaria en la producción pecuaria y el acceso a mercados internacionales.

Coordinación General Sanidad Vegetal

Mantener y/o mejorar el estatus fitosanitario del país mediante el conocimiento, la prevención de ingreso y apoyo al manejo de plagas, así como contribuir a la producción de plantas y productos vegetales en condiciones fitosanitarias, según las exigencias del comercio nacional e internacional.

Objetivo: Prevenir el ingreso, establecimiento y diseminación de plagas cuarentenarias y no cuarentenarias reglamentadas que pudieran ingresar al país en productos vegetales de importación.

Coordinación General de Inocuidad de los Alimentos

Agrocalidad mediante la Dirección de Inocuidad de los Alimentos es la responsable de contribuir a proteger y mejorar la calidad alimentaria del país y velar por la inocuidad de los alimentos en la fase primaria, mediante la regulación y control de los sistemas de

gestión de la inocuidad y la certificación orgánica de los productos de origen agropecuario.

Registro de Insumos Agrícolas

La Coordinación de Registro de Plaguicidas y productos afines de Uso Agrícola mediante la aplicación de la normativa nacional, de la Comunidad Andina y otras normativas internacionales, registra y controla los plaguicidas de uso agrícola, a fin de contribuir a proteger y mantener el estatus fitosanitario del país y velar por la inocuidad de los alimentos en la fase primaria.

Comercialización

Control de la Comercialización y postregistro de insumos

Conforme lo establecido en la normativa para el registro de insumos, este control ejecuta un seguimiento postregistro de los productos, basada en un programa de fortalecimiento de destrezas de los sistemas de registro y sistemas de fiscalización postregistro.

Coordinación General de Laboratorios

Los laboratorios de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro – AGROCALIDAD, tienen como misión gestionar estratégicamente el proceso de análisis y diagnóstico de muestras para la detección oportuna de enfermedades veterinarias, plagas y contaminantes en productos agropecuarios, además de verificar la calidad de sus insumos. Constituyen un sólido respaldo a las actividades institucionales y servicio a todo el sector agropecuario, cuentan con alta tecnología, instalaciones modernas y personal altamente especializado.

Laboratorios de Diagnóstico Animal

Los Laboratorios de Diagnóstico Animal realizan análisis, pruebas o ensayos para diagnosticar enfermedades producidas por virus, bacterias, hongos y parásitos que afectan a los animales domésticos. El trabajo diagnóstico se enmarca en los programas nacionales sanitarios, actividades de vigilancia epidemiológica y control, cuarentena y atención a usuarios en general; constituye el principal eje las enfermedades de control obligatorio determinadas por la OIE, mediante nuevos y modernos métodos y técnicas de análisis.

4.2.5 MATRIZ FODA

Laboratorios de Diagnóstico Vegetal

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Sistema Informático actualizado	Falta de manuales de funciones
Infraestructura moderna	Falta de planes de contingencia
Cumplimiento de la normativa tributaria, legal	Limitación de recursos
Asesoría a las diferentes empresas	Carencia de un plan estratégico
Comunicación interna	Inexistencia de un manual de capacitación
Clima Laboral	Falta de inversión nacional y extranjera
Calidad en el servicio	
Procesos técnicos y administrativos de calidad	
Laboratorios modernos	
Seguridad sanitaria en la producción pecuaria	
Mantener y mejorar el estatus fitosanitario del país	
Contribuir , proteger y mejorar la calidad alimentaria del país	
Cumplimiento de las normativas nacionales para garantizar la salud de los animales domésticos	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Tecnología	Caída del precio del petróleo
Tratados internacionales	Inestabilidad Laboral
Políticas económicas favorables	Endeudamiento Externo
Poca afectación por rivalidad entre competidores	Fiscalización e intervención por los organismos de control
Credibilidad Institucional	Deterioro de las actividades económicas locales, artesanal, comercial.
Accesos a mercados nacionales e internacionales	Fiscalización e intervención por los organismos de control
Contribución y sostenibilidad Económica al país	Globalización
	Inflación

Fuente: AGROCALIDAD

Realizado por: La Autora

Los laboratorios de Diagnóstico Vegetal determinan la causas u origen de principales agentes bióticos y abióticos en productos y subproductos agrícolas, acontecimiento que origina aumento o disminución de la producción del Ecuador.

Laboratorios de Diagnóstico de Inocuidad de los Alimentos y Control de Insumos Agropecuarios.

Los laboratorios de Diagnóstico de los Alimentos y Control de Insumos Agropecuarios aseguran la calidad de la producción de productos e insumos agropecuarios, mediante análisis físicos, químicos y microbiológicos. Está acreditado bajo la norma ISO/IEC 17025 para la evaluación de la calidad y residuos de plaguicidas e insumos pecuarios.

4.2.4.3 Competencia

La empresa Agrocalidad está en pleno desarrollo por cual busca convertirse en uno de los pilares fundamentales del cambio de la matriz productiva del país siendo reconocida como uno de los mejores servicios sanitarios de América, debido al alto grado de credibilidad internacional alcanzada, al elevado nivel de eficiencia y transparencia en la gestión y ejecución de sus procesos.

4.2.5 Cuadro N° 22 Matriz de evaluación de factores externos

COD.	FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	R PONDERADA
	OPORTUNIDADES			
O1	Tecnología	0,103	4	0,410
O2	Tratados internacionales	0,103	4	0,410
O3	Políticas económicas favorables	0,077	3	0,231
O4	Poca afectación por rivalidad entre competidores	0,077	3	0,231
O5	Credibilidad Institucional	0,103	4	0,410
O6	Servicio al cliente	0,103	4	0,410
O7	Accesos a mercados nacionales e internacionales	0,103	4	0,410
O8	Contribución y sostenibilidad económica al país	0,077	3	0,231

	AMENAZAS			
A1	Caída del precio del petróleo	0,026	1	0,026
A2	Inestabilidad Laboral	0,051	2	0,103
A3	Endeudamiento Externo	0,026	1	0,026
A4	Fiscalización e intervención por los organismos de control	0,051	2	0,103
A5	Deterioro de las actividades económicas locales, artesanal, comercial.	0,051	2	0,103
A7	Globalización	0,026	1	0,026
A8	Inflación	0,026	1	0,026
	TOTAL DE EVALUACIÓN	1,00	39	3,15

Fuente: Agrocalidad

Realizado por: La Autora.

Cuadro N° 23 Tabla de equivalencias de evaluación del factor externo

Tabla de equivalencias de evaluación del Factor Externo	
CONCEPTO	EQUIVALENCIA
Oportunidad Mayor	4
Oportunidad Menor	3
Amenaza Mayor	1
Amenaza Menor	2

Fuente: Agrocalidad

Realizado por: La Autora

Análisis: Luego de obtener el resultado ponderado obtenido de la matriz de evaluación de factores externos, en donde sus ponderaciones y calificaciones dieron un resultado ponderado de 3,10 cifra que se encuentra arriba del punto de equilibrio el mismo que es de 2,50 por lo que se puede decir que la Empresa AGROCALIDAD no presenta problemas externos.

4.3 ANÁLISIS INTERNO

4.3.1 Capacidad Administrativa

La empresa AGROCALIDAD no cuenta con un plan estratégico, sin embargo se ha cumplimiento de los diferentes objetivos la empresa no cuenta con manuales de funciones por lo consiguiente no hay una adecuada segregación de funciones inexistencia de un manual de capacitación, una estructura orgánica débil.

4.3.2 Capacidad de talento humano

La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro – AGROCALIDAD estará a cargo de un Director Ejecutivo, que tendrá rango de Subsecretario General.

Las funciones y atribuciones del Director Ejecutivo, son las siguientes:

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del, agro
- Administrar la Agencia
- Elaborar y poner en práctica programas de capacitación y actualización técnica del personal y de los habitantes del Ecuador
- Emitir e implementar la norma “Buenas Prácticas Agropecuarias” y desarrollar los procesos de seguimiento, monitoreo y actualización permanentes
- Emitir e implementar la normatividad de procedimientos necesarios para la aplicación del presente Decreto Ejecutivo, incluyendo los de auditoria que garanticen la calidad de los servicios prestados.

Tabla 23: Talento Humano

CARGO	N° DE PERSONAS
Director Distrital	1
Asistente Administrativa	1
Asistente Financiero	1
Asistente Jurídico	1
Auxiliar de Servicios	1
Inspector Pecuario PEFA	3
Inspector Pecuario	5
Inspector Fitosanitario	6
Chofer	1
TOTAL	20

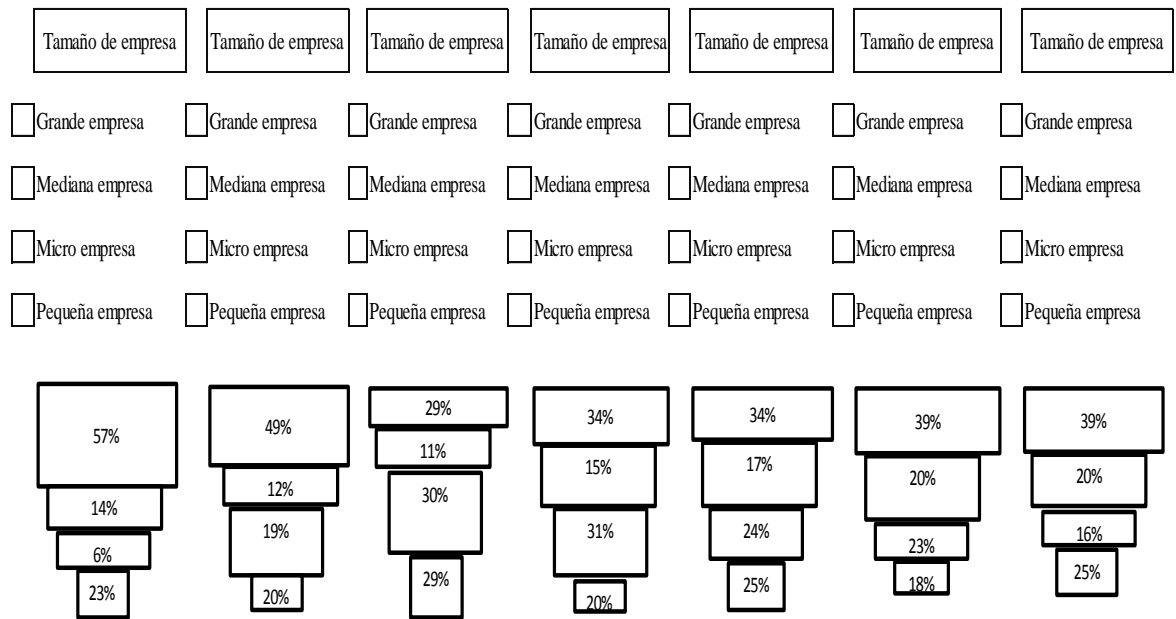
Fuente: Agrocalidad

Realizado por: La Autora

4.3.3 Capacidad de mercado

La empresa AGROCALIDAD regula y controla la calidad, para el desarrollo prioritario, integral y sostenido de las actividades: agrícola, pecuaria, acuícola, pesquera y agroindustrial; a empresas grandes, medianas, micro y pequeña empresa cuya finalidad es prevenir y proteger a la población del consumo de alimentos contaminados o que pongan en riesgo su salud o que la ciencia tenga incertidumbre sobre sus defectos.

Gráfico N° 24 Capacidad de Mercado



Fuente: Agrocalidad
Realizado por: La Autora

Cuadro N° 24 Tabla de equivalencia de evaluación del factor interno

Tabla de equivalencias de evaluación del Factor Externo	
CONCEPTO	EQUIVALENCIA
Fortaleza Mayor	4
Fortaleza Menor	3
Debilidad Mayor	1
Debilidad Menor	2

Fuente: Agrocalidad
Realizado por: La Autora

Cuadro N° 25 Matriz de evaluación de factores internos

COD.	FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	R PONDERADA
	FORTALEZAS			
F1	Sistema Informático actualizado	0,071	4	0,286
F2	Infraestructura moderna	0,071	4	0,286
F3	Cumplimiento de la normativa tributaria, legal	0,071	4	0,286
F4	Asesoría a las diferentes empresas	0,054	3	0,161
F5	Comunicación interna	0,054	3	0,161
F6	Clima Laboral	0,054	3	0,161
F7	Calidad en el servicio	0,071	4	0,286

F8	Procesos técnicos y administrativos de calidad	0,071	4	0,286
F9	Laboratorios modernos	0,071	4	0,286
F10	Seguridad sanitaria en la producción pecuaria	0,071	4	0,286
F11	Mantener y mejorar el estatus fitosanitario del país	0,071	4	0,286

F12	Contribuir , proteger y mejorar la calidad alimentaria del país	0,071	4	0,286
F13	Cumplimiento de las normativas nacionales para garantizar la salud de los animales domésticos	0,071	4	0,286
	DEBILIDADES			
D1	Falta de manuales de funciones	0,018	1	0,018

D2	Falta de planes de contingencia	0,018	1	0,018
D3	Limitación de recursos	0,036	2	0,071
D4	Carencia de un plan estratégico	0,018	1	0,018
D5	Inexistencia de un manual de capacitación	0,018	1	0,018
D6	Falta de inversión nacional y extranjera	0,018	1	0,018
	TOTAL DE EVALUACIÓN	1,0	56	3,48

Fuente: Agrocalidad

Realizado por: La Autora

Análisis: Luego de obtener el resultado ponderado obtenido de la matriz de evaluación de factores externos, en donde sus ponderaciones y calificaciones dieron un resultado ponderado de 3,48 cifra que se encuentra arriba del punto de equilibrio el mismo que es de 2,50 por lo que se puede decir que la Empresa AGROCALIDAD no presenta problemas internos.

Resumen del análisis de los factores externos e internos

Resultados	Valor
Evaluación de factores externos	3,15
Evaluación de factores internos	3.48

Cuadro N° 26 Matriz General Eléctric

		Evaluación Interna		
		Fuerte 4,00-3,00	Medio 3,00-2,00	Debil 1,00-2,99
Evaluación Externa	Alto 3,00-4,00	I Crecer	II Crecer	III Persistir
	Medio 2,00-2,99	IV Crecer	v Persistir Resistir	VI Cosechar o Eliminar
	Bajo 1,00-2,99	VII Persistir Resistir	VIII Cosechar o Eliminar	IX Cosechar o Eliminar

Fuente: Agrocalidad

Realizado por: La Autora

Análisis: La matriz General Eléctric nos indica que la empresa Agrocalidad está en etapa de crecimiento continuo, pues el ambiente interno como externo tiene posibilidades amplias de desarrollo y así poder aprovechar las oportunidades que se presenta para convertirse en una empresa con reconocimiento internacional.

ANÁLISIS FODA

4.3.4 Cuadro N° 27 Matriz Resumen de Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Tecnología	Caída del precio del petróleo
Tratados internacionales	Inestabilidad Laboral
Políticas económicas favorables	Endeudamiento Externo
Poca afectación por rivalidad entre competidores	Fiscalización e intervención por los organismos de control
Credibilidad Institucional	Deterioro de las actividades económicas locales, artesanal, comercial.
Servicio al cliente	Fiscalización e intervención por los organismos de control
Accesos a mercados nacionales e internacionales	Globalización
Contribución y sostenibilidad Económica al país	Inflación

Fuente: Agrocalidad

Realizado por: La Autora

Cuadro N° 28 Matriz Ponderación de Impacto de Oportunidades

COD.	OPORTUNIDADES	BAJO	MEDIO	ALTO
O1	Tecnología			X
O2	Tratados internacionales			X
O3	Políticas económicas favorables		X	
O4	Poca afectación por rivalidad entre competidores		X	

O5	Credibilidad Institucional			X
O6	Servicio al cliente			X

O7	Accesos a mercados nacionales e internacionales			X
O8	Contribución y sostenibilidad Económica al país		X	

IMPACTO: RANGO DE 1 A 5

Siendo 5 para la mayor ponderación

1 = Bajo

3 = Medio

5 = Alto

Fuente: Agrocalidad

Realizado por: La Autora

Cuadro N° 29 Matriz Ponderación de Impacto de Amenazas

COD.	AMENAZAS	BAJO	MEDIO	ALTO
A1	Caída del precio del petróleo			X
A2	Inestabilidad Laboral		X	
A3	Endeudamiento Externo		X	
A4	Fiscalización e intervención por los organismos de control			X
A5	Deterioro de las actividades		X	

	económicas locales, artesanal y comercial.			
A6	Fiscalización e intervención por los organismos de control			X
A7	Globalización		X	

A8	Inflación		X	

IMPACTO: RANGO DE 1 A 5

Siendo 5 para la mayor

ponderación

1 = Bajo

3 = Medio

5 = Alto

Fuente: Agrocalidad

Realizado por: La Autora

Cuadro N° 30 Matriz Resumen de Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Sistema Informático actualizado	Falta de manuales de funciones
Infraestructura moderna	Falta de planes de contingencia
Cumplimiento de la normativa tributaria, legal	Limitación de recursos
Asesoría a las diferentes empresas	Carencia de un plan estratégico
Comunicación interna	Inexistencia de un manual de capacitación
Clima Laboral	Falta de inversión nacional y extranjera
Calidad en el servicio	

Procesos técnicos y administrativos de calidad	
Laboratorios modernos	
Seguridad sanitaria en la producción pecuaria	
Mantener y mejorar el estatus fitosanitario del país	
Contribuir , proteger y mejorar la calidad alimentaria del país	
Cumplimiento de las normativas nacionales para garantizar la salud de los animales domésticos	

Fuente: Agrocalidad

Realizado por: La Autora

Cuadro N° 31 Matriz Ponderación de Impacto de las Fortalezas

COD.	FORTALEZAS	BAJO	MEDIO	ALTO
F1	Sistema Informático actualizado			X
F2	Infraestructura moderna			X
F3	Cumplimiento de la normativa tributaria, legal			X
F4	Asesoría a las diferentes empresas			X
F5	Comunicación interna			X
F6	Clima laboral		X	
F7	Calidad en el servicio			X

F8	Procesos técnicos y administrativos de calidad		X	
F9	Laboratorios modernos			X
F10	Seguridad sanitaria en la producción pecuaria			X
F11	Mantener y mejorar el estatus fitosanitario del país			X
F12	Contribuir , proteger y mejorar la calidad alimentaria del país			X
F13	Cumplimiento de las normativas nacionales para garantizar la salud de los animales domésticos			X

IMPACTO: RANGO DE 1 A 5

Siendo 5 para la mayor ponderación

1 = Bajo

3 = Medio

5 = Alto

Fuente: Agrocalidad

Realizado por: La Autora

4.3.5 Cuadro N° 32 Matriz Ponderación de Impacto de las Debilidades

COD.	DEBILIDADES	BAJO	MEDIO	ALTO
D1	Falta de manuales de funciones			X

D2	Falta de planes de contingencia			X
D3	Limitación de recursos		X	
D4	Carencia de un plan estratégico			X
D5	Inexistencia de un manual de capacitación			X
D6	Falta de inversión nacional y extranjera			X

IMPACTO: RANGO DE 1 A 5

Siendo 5 para la mayor
ponderación

1 = Bajo

3 = Medio

5 = Alto

Fuente: Agrocalidad

Realizado por: La Autora

Cuadro N° 33 Matriz Áreas ofensivas de iniciativa estratégica “FO”

IMPACTO: RANGO DE 1 A 5
Siendo 5 para la mayor ponderación
1 = Bajo
3 = Medio
5 = Alto

COD	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES						TOTAL
		O6	O2	O5	O4	O7	O8	
F1	Sistema Informático actualizado	5	5	3	1	5	5	24
F2	Infraestructura moderna	5	5	3	1	5	5	24
F3	Cumplimiento de la normativa tributaria, legal	1	5	5	1	5	5	22
F6	Calidad en el servicio	3	5	3	1	5	5	22
F7	Procesos técnicos y	5	5	3	1	5	5	24

	administrativos de calidad							
F11	Contribuir, proteger y mejorar la calidad alimentaria del país	3	5	5	3	5	5	26

F12	Cumplimiento de la normativa nacional para garantizar la salud de los animales domésticos	5	3	3	1	5	5	22
	TOTAL	27	33	25	9	35	35	164

Fuente: Agrocalidad
Realizado por: La Autora

%	$\frac{164}{7*6*5}$	$\frac{164}{210}$	0.78095238	78.10
---	---------------------	-------------------	------------	-------

Análisis: La matriz demuestra que el 78% de las fortalezas permitirán aprovechar las oportunidades de forma efectiva

4.3.6 Cuadro N° 34 Matriz Áreas defensivas de iniciativa estratégica “DA”

IMPACTO: RANGO DE 1
A 5
Siendo 5 para la mayor
ponderación
1 = Bajo
3 = Medio
5 = Alto

COD	DEBILIDADES	AMENAZAS						
		Caída del precio del petróleo	Inestabilidad laboral	Endeudamiento externo	Fiscalización e intervención por los órganos de control	Globalización	Inflación	TOTAL
		A1	A2	A3	A4	A6	A7	
D1	Falta de manual de funciones	1	1	1	1	1	1	6
D2	falta de planes de contingencia	1	3	1	1	1	1	8
D3	Limitación de recursos	5	3	1	1	1	1	12
D4	Carencia de un plan estratégico	1	3	1	1	1	1	8
D5	Inexistencia de un manual de capacitación	1	3	1	1	1	1	8
	TOTAL	9	13	5	5	5	5	42

Fuente: Agrocalidad

Realizado por: La Autora

%	$\frac{42}{5*6*5}$	$\frac{42}{150}$	0.28	28
---	--------------------	------------------	------	----

Análisis: Las debilidades de la empresa permitirán en un 28% que las amenazas del entorno afecten el desenvolvimiento actual.

Cuadro N°35 Matriz Áreas de respuesta de iniciativa estratégica “FA”

IMPACTO: RANGO DE 1 A 5
Siendo 5 para la mayor ponderación
1 = Bajo
3 = Medio
5 = Alto

COD	FORTALEZAS	AMENAZAS						
		O6	O2	O5	O4	O7	O8	
F1	Sistema Informático actualizado	1	1	1	1	1	1	6
F2	Infraestructura moderna	3	1	3	1	1	3	12
F3	Cumplimiento de la normativa tributaria, legal	1	3	1	1	1	1	8
F6	Calidad en el servicio	1	3	1	3	1	1	10
F7	Procesos técnicos y administrativos de calidad	1	3	1	1	1	1	8

F11	Contribuir, proteger y mejorar la calidad alimentaria del país	1	1	1	1	1	1	6
-----	--	---	---	---	---	---	---	---

F12	Cumplimiento de la normativa nacional para garantizar la salud de los animales domésticos	1	3	1	1	1	1	8
	TOTAL	9	15	9	9	7	9	58

Fuente: Agrocalidad

Realizado por: La Autora

%	$\frac{58}{7*6*3}$	$\frac{58}{126}$	0.46031746	46
---	--------------------	------------------	------------	----

Análisis: El impacto de las amenazas se ve reducido por las fortalezas que inciden en un 46% en el análisis de los factores internos y externos, favoreciendo a la empresa.

4.3.7 Cuadro N° 36 Matriz Áreas de mejoramiento estratégico “DO”

IMPACTO: RANGO DE 1 A 5

Siendo 5 para la mayor ponderación

1 = Bajo

3 = Medio

5 = Alto

COD	DEBILIDADES	Servicios al cliente	Políticas económicas favorables	Credibilidad institucional	Poca afectación por rivalidad entre competidores	Acceso a mercados nacionales e internacionales	Contribución y sostenibilidad económica al país	TOTAL
		A1	A2	A3	A4	A6	A7	
OPORTUNIDADES								
D1	Falta de manual de funciones	5	1	5	1	5	5	22
D2	falta de planes de contingencia	5	3	3	1	3	3	18
D3	Limitación de recursos	5	3	5	1	3	3	20
D4	Carencia de un plan estratégico	1	1	3	1	5	5	16
D5	Inexistencia de un manual de capacitación	5	3	3	1	5	3	20
	TOTAL	21	11	19	5	21	19	96

Fuente: Agrocalidad

Realizado por: La Autora

%	$\frac{96}{5*6*5}$	$\frac{96}{150}$	0.64	64
---	--------------------	------------------	------	----

Análisis: Las debilidades encontradas frenan en un 64% las posibilidades de aprovechar las oportunidades.

4.3.8 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS

Para realizar la identificación de las variables estratégicas vamos a utilizar la Matriz de Estrategias clave.

En esta matriz se describen las estrategias que resultan de la combinación de una o más variables de la matriz FODA, al relacionarse entre sí forman estrategias de ataque y defensa.

Estrategias FO:

Utilizar las fortalezas internas para cumplir con su propósito de aprovechar las oportunidades externas.

Estrategias DO:

Tener como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.

Estrategias FA:

Usar las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Estrategias DA:

Son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Cuadro N° 37 Matriz Síntesis FODA

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O6	Servicio al cliente	A1	Caída del precio del petróleo
O3	Políticas económicas favorables	A2	Inestabilidad laboral
O5	Credibilidad institucional	A3	Endeudamiento externo
O4	Poca afectación por rivalidad entre competidores	A4	Fiscalización e intervención por los órganos de control
O7	Acceso a mercados nacionales e internacionales	A6	Globalización
O8	Contribución y sostenibilidad económica al país	A7	Inflación

ESTRATEGIAS FO

ESTRATEGIAS FA

FORTALEZAS	F1	Sistema Informático actualizado	<p>1 Fortalecer los puntos fuertes que la empresa tiene para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales</p> <p>2 Optimizar los recursos disponibles</p>	<p>1 Aprovechar el potencial del talento humano que posee la institución</p> <p>2 Diseñar manuales y reglamentos</p>
	F2	Infraestructura moderna		
	F3	Cumplimiento de la normativa tributaria, legal		
	F6	Calidad en el servicio		
	F7	Procesos técnicos y administrativos		

		de calidad	que posee la empresa.	
	F11	Contribuir, proteger y mejorar la calidad alimentaria del país		
			3 Abrir nuevos mercados	

			ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
DEBILIDADES	D1	Falta de manual de funciones	1 Potencializar la imagen institucional	1 Implementación de la planificación estratégica a la empresa
	D2	falta de planes de contingencia		
	D3	Limitación de recursos	2 Implementar un manual de capacitación con la finalidad de contar con talento humano eficaz y eficiente.	
	D4	Carencia de un plan estratégico		
	D5	Inexistencia de un manual de capacitación		

Fuente: Agrocalidad

Realizado por: La Autora

4.3.9 Estrategias

Estrategias FO:

- Identificar a sus competidores lo cual ayudará a la empresa a tomar medidas, para captar más clientes.
- Agilizar la ejecución de los procesos de las pequeñas, medianas, grandes y pymes empresas, sin descuidar la sanidad de los productos.
- Incentivar a las empresas, para poder competir en mercados nacionales e internacionales.
- Aprovechar sus recursos tecnológicos cuya finalidad consiste en brindar un buen servicio al cliente.

Estrategias DO:

- Diseñar un plan de capacitación para todas las áreas de la empresa, para así contar con personal eficiente e idóneo y lograra satisfacer las necesidades de los clientes.
- Implementar un manual de funciones, para que exista una adecuada segregación y el cumplimiento eficiente de sus actividades.

Estrategias FA:

- Diseñar un plan de contingencia para los futuros riesgos que se puedan presentar.
- Reformar los contratos de trabajo para evitar el despido, lo cual afectaría a la empresa.

Estrategias DA:

- Implementación de la planificación estratégica la cual ayudará al direccionamiento y cumplimiento de objetivos.

CONCLUSIONES

- La Empresa no dispone de un Plan Estratégico que sirva como una herramienta de gestión para que sus principales directivos puedan fijar objetivos y tomar decisiones adecuadas.
- La Agencia Ecuatoriana de Asesoramiento de calidad del Agro no posee un programa de capacitación anual para el personal de las diferentes áreas funcionales, lo que genera una inadecuada ejecución de sus actividades, situación que redundará en la calidad de los estudios sanitarios y de calidad que realiza a las diferentes empresas del sector.
- La Empresa no es bien identificada por un porcentaje de los habitantes del Cantón Lago Agrio ya que desconocen sus objetivos, funciones y beneficios que ofrece la Agencia Ecuatoriana de Asesoramiento de calidad del Agro “AGROCALIDAD”.
- La Agencia Ecuatoriana de Asesoramiento de calidad del Agro “AGROCALIDAD”, no posee detalladamente sus procesos, funciones y tareas; lo cual ha causado que los integrantes de la empresa realicen actividades que no corresponden a sus cargos, y muchos de ellos se recarguen de trabajo.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda difundir, implantar y evaluar el cumplimiento de la planificación estratégica que se ha diseñado para “AGROCALIDAD”; y así conseguir los objetivos deseados y decisiones adecuadas.
- Se recomienda que se realice programas de capacitación al personal de la empresa “AGROCALIDAD” de forma periódica para que el personal pueda ejecutar sus actividades de manera eficaz y eficiente.
- Se recomienda a la gerencia de la Agencia Ecuatoriana de Asesoramiento de calidad del Agro realizar más publicidad en los diferentes medios para que la empresa sea reconocida a nivel nacional y pueda ofrecer sus servicios a más empresas obteniendo como resultado ser competitivo en el mercado nacional.
- Se recomienda aplicar en forma integral la propuesta dada en el Capítulo IV en lo referente al Diseño de un Plan Estratégico para mejorar la competitividad y procesos de la Agencia Ecuatoriana de Asesoramiento de calidad del Agro “AGROCALIDAD”.

BIBLIOGRAFÍA

- Beltrán, J. (2013). *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. Bogotá: 3R Editores.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- González, J. (2010). *Administración Financiera*. España: Esic.
- Russell, A. (2000). *Planeación Estratégica en Empresas*. México; Noriega Editoriales.
- Vitt, E. (2003). *Business Intelligence. Técnicas De Análisis Para La Toma De Decisiones Estratégicas*. (O. R. Gallardo, Trad.) Madrid; McGraw-Hill.

INTERNET

- Altair Consultores. (2010). La Elaboración del Plan Estratégico. ECO3 Colecciones. Obtenido de http://www.altairconsultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_PLAN ESTRATEGICO.pdf
- Aguilera, O. (2015). *¿Qué es un Mapa Estratégico*. Obtenido de <http://www.iat.es/2012/04/que-es-un-mapa-estrategico/>
- Armijo, M. (2011). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el sector público*. Obtenido de <http://www.cepal.org>
- Aragón, E. (2015). *Equipo de Trabajo. Concepto y Desarrollo*. Obtenido de <http://www.tiemposmodernos.eu/equipo-de-trabajo-concepto-y-desarrollo/>
- Carrión, M. (2013). *Planeación Estratégica para la empresa comercial FERVAZ de la ciudad de Loja, periodos 2012-2016*. Obtenido de <http://dspace.unl.edu.ec>
- Flores, M., & Flores, R. (2013). *Planificación Estratégica al 2015 y Gestión por Procesos para la empresa Satelite.com SA*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec>
- Tello, M. (2012). *Planeación Prospectiva, Una estrategia para el desarrollo futuro*. Obtenido de <http://online.aliat.edu.mx>
- Testa, S., & Calderon, F. (2012). *Plan Estratégico de Desarrollo Sostenible en Red para Roraima*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/>
- Vidal, P. (2012). *El proceso de la Planificación Estratégica*. Obtenido de <http://www.uca.edu.sv>

ANEXOS



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO**



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Encuesta realizada al personal de la agencia ecuatoriana de asesoramiento de calidad del agro “AGROCALIDAD”.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione con una X la respuesta que considere usted la correcta

1. **¿Cuenta la institución con un manual de funciones actualizado?**
SI () NO ()
2. **¿Considera usted que AGROCALIDAD ha cumplido con sus propósitos?**
SI () NO ()
3. **¿Cree usted que es necesario que AGROCALIDAD utilice herramientas que le permitan mejorar su gestión?**
SI () NO ()
4. **¿Cuenta la institución con políticas internas para la conducción del personal?**
SI () NO ()
5. **¿Conoce usted si existe un Plan Estratégico en la Institución?**
SI () NO ()
6. **¿Cuenta la empresa con un modelo de gestión establecido que permita el cumplimiento de objetivos?**
SI () NO ()
7. **¿Posee la empresa un Plan de Capacitación Anual?**
SI () NO ()
8. **¿Cree usted que la elaboración de un Plan Estratégico contribuirá al mejoramiento de los procesos de planificación estratégica?**
SI () NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO**



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Encuesta realizada a las empresas que presta servicio la agencia ecuatoriana de asesoramiento de calidad del agro “AGROCALIDAD”.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione con una X la respuesta que considere usted la correcta

- 1. ¿Considera usted que la atención que brinda la Agencia Ecuatoriana de Asesoramiento de calidad del Agro a su empresa es excelente?**

SI () NO ()

- 2. ¿Considera usted que AGROCALIDAD ejecuta su trabajo eficaz y eficientemente?**

SI () NO ()

- 3. ¿Cree usted que AGROCALIDAD verifica y controla el cumplimiento de las normas establecidas de sanidad?**

SI () NO ()

- 4. ¿Cree usted que los servicios que presta AGROCALIDAD a las empresas son necesarios para mejorar la calidad sanitaria?**

SI () NO ()

- 5. ¿De los siguientes aspectos cuál cree que AGROCALIDAD debe mejorar?**

Atención al cliente	
Publicidad	
Capacitación	
Ejecución de procesos	

6. ¿El trato que recibe por parte del personal que trabaja en AGROCALIDAD es?

Muy amable	
Amable	
Poco amable	
Nada amable	

7. ¿Considera Usted que AGROCALIDAD cumple con todos los requisitos legales y reglamentarios que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente?

SI ()

NO ()

8. ¿Cree Usted que la empresa AGROCALIDAD debe mejorar en la ejecución de sus procesos internos?

SI ()

NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**AGENCIA ECUATORIANA DE ASESORAMIENTO DE CALIDAD DEL AGRO
"AGROCALIDAD"**





CREACIÓN



Reorganícese el Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria, transformándolo en Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro.

Rafael Correa Delgado

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

Considerando:

Que de conformidad con el artículo 275 de la Constitución de la República el régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales que garantizan la realización del buen vivir.

Que el numeral 13 del artículo 281 de la Constitución señala que es responsabilidad del Estado prevenir y proteger a la población del consumo de alimentos contaminados o que pongan en riesgo su salud o que la ciencia tenga incertidumbre sobre sus efectos;

Que es responsabilidad del Estado garantizar la buena calidad de vida de la población ecuatoriana, principalmente respecto a la salud; seguridad nutricional y alimentaria; y soberanía alimentaria;

Que, el desarrollo agropecuario, constituye un objetivo permanente de las políticas de Estado, para el desarrollo prioritario, integral y sostenido de las actividades: agrícola, pecuaria, acuícola, pesquera y agroindustrial;

Que, es obligación del Estado garantizar el nivel adecuado de protección de la salud de los consumidores tomando en cuenta todas las etapas de producción, transformación y comercialización de alimentos;

Que, el Ecuador debe cumplir con las disposiciones y normas constantes en los diferentes acuerdos y tratados internacionales suscritos legalmente en estas áreas;

Que, el Estado ecuatoriano tiene la obligación de proteger y garantizar a la población productos de calidad para su uso y consumo;

Que las cadenas productivas agropecuarias requieren de un soporte técnico e institucional para mejorar los procesos orientados al acceso a los diversos mercados Internacionales;

Que, es indispensable instituir dentro de la estructura del Sector Público una instancia, técnica, operativa y administrativa, moderna, eficiente y eficaz, que asuma las competencias y responsabilidades, conducentes a promover sistemas integrados de gestión de calidad en la producción de alimentos de consumo de la población para garantizar la seguridad y soberanía alimentaria;

Que, para el cumplimiento de estos objetivos, es decisión del Gobierno Nacional fortalecer las instituciones públicas encargadas del fomento de la producción agropecuaria; y,

En ejercicio de las facultades que le confiere el numeral 5 del artículo 147 de la Constitución Política de la República; el apartado b) del artículo 17 de la Ley de Modernización del Estado; y el artículo 21 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva,

Decreta:

Artículo 1.- Reorganícese el Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuarios transformándolo en Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro – AGRO-CALIDAD, como una entidad técnica de Derecho Público, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, desconcentrada, con independencia administrativa, económica, financiera y operativa; con sede en Quito y competencia a nivel nacional, adscrita al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

Para el cumplimiento de sus atribuciones la AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO, podrá crear las unidades administrativas y técnicas necesarias para el desempeño de sus especiales finalidades.

Artículo 2.- La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro – AGROCALIDAD estará a cargo de un Director Ejecutivo, que tendrá rango de Subsecretario General, de libre nombramiento y remoción por parte del Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca; y deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Tener título universitario, preferentemente de cuarto nivel, relacionado con las actividades de desarrollo de la calidad agropecuaria; y,
- Deberá acreditar probada experiencia por lo menos de 5 años, así como idoneidad técnica, profesional y moral en las áreas relacionadas con el ámbito del presente decreto ejecutivo.

Artículo 3.- Las funciones y atribuciones del Director Ejecutivo, son las siguientes:

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD DEL, AGRO;
- Administrar la Agencia;
- Elaborar y poner en práctica programas de capacitación y actualización técnica del personal y de los habitantes del Ecuador;
- Emitir e implementar la norma “Buenas Prácticas Agropecuarias” y desarrollar los procesos de seguimiento, monitoreo y actualización permanentes;
- Emitir e implementar la normatividad de procedimiento necesario para la aplicación del presente Decreto Ejecutivo, incluyendo los de auditoría que garanticen la calidad de los servicios prestados.

Artículo 4.- La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro – AGROCALIDAD asumirá todas las funciones, atribuciones, representaciones, delegaciones, derechos, obligaciones, unidades, presupuestos, personal, así como los recursos, patrimonio, y en general, todos los activos y pasivos del Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuario.

Además cumplirá las siguientes funciones:

1. Promover en las diversas cadenas de producción agropecuaria procesos productivos sustentados en sistemas integrados de gestión de la calidad a fin de mejorar la producción, productividad y garantizar la seguridad y soberanía alimentaria;
2. Desarrollar instrumentos técnicos de apoyo a los procesos productivos agropecuarios orientados a la satisfacción de los requerimientos nacionales y al desarrollo de la competitividad internacional;
3. Apoyar la provisión de productos agropecuarios de calidad para el mercado interno y externo;
4. Diseñar, implementar y promover la norma “Buenas Prácticas Agropecuarias”, que comprende el conjunto de prácticas y procedimientos productivos que se orientan a garantizar, la calidad, inocuidad, protección del ambiente y la salud de los trabajadores agropecuarios, integrando en la misma los diversos requerimientos de la normativa internacional;
5. Establecer sistemas de seguimiento y evaluación en las diversas cadenas de producción agropecuaria a fin de promover su incorporación al cumplimiento de la norma “Buenas Prácticas Agropecuarias”;
6. Desarrollar los procedimientos y requisitos para la acreditación por parte del Organismo de Acreditación Ecuatoriana de las personas naturales o jurídicas responsables de los procesos de capacitación; inspección y certificación de la norma “Buenas Prácticas Agropecuarias”;
7. Capacitar a los habitantes del Ecuador en los temas relativos a la norma “Buenas Prácticas Agropecuarias”; y,
8. Promover la participación efectiva y responsable de los habitantes del Ecuador en la producción y consumo de alimentos.

Artículo 5.- Con la entrada en vigencia del presente decreto la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro iniciará un proceso irrestricto de evaluación institucional con el propósito de garantizar la calidad y transparencia de sus servicios.

Artículo 6.- Los servidores que vienen prestando sus servicios con nombramiento o contrato en el Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuario se someterán a un proceso de evaluación de acuerdo a los requerimientos de la nueva institución.

En caso de existir cargos innecesarios el Director Ejecutivo aplicará un proceso de supresión de puestos para lo cual observará las normas contenidas en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, su Reglamento y las Normas “Técnicas pertinentes expedidas por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES.

DISPOSICIÓN GENERAL.- Para las labores de capacitación, inspección y certificación de las normas sanitarias y de inocuidad, la AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD DEL AGRO utilizará los servicios de personas naturales o jurídicas debidamente acreditadas por el Organismo de Acreditación Ecuatoriana y establecerá un sistema de auditoría permanente para garantizar la idoneidad, transparencia e independencia de las labores de inspección y certificación.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA.- El Ministerio de Finanzas y la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público SENRES ejecutará todas las gestiones necesarias para la plena ejecución y aplicación del presente decreto.

DISPOSICIÓN FINAL.- De la ejecución de este decreto ejecutivo, que entrará en vigencia sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial, encárguese a los Ministros de Finanzas y de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca.