



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MAESTRÍA EN AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**ELABORACION DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA EM
MICROORGANISMOS EFICACES**

Tesis de Grado previo la obtención del título
de Magíster en Auditoría de Gestión de la Calidad

Autora: Yasmina Lorena Vizúete Salazar

Director: M.Sc. Patricio Agurto Espinoza

Centro universitario: Quito

2011

CERTIFICACION DEL DIRECTOR

M.Sc. Patricio Agurto Espinoza
DIRECTOR DE LA TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: YASMINA LORENA VIZUETE SALAZAR, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Quito, mayo, 04 ,2011

f).....

M.Sc. Patricio Agurto Espinoza
DIRECTOR(A)

AUTORÍA

Yo, YASMINA LORENA VIZUETE SALAZAR, como autor(a) del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en la misma.

f) -----
Yasmina Lorena Vizuite Salazar

AUTOR(A) DE LA TESIS

C.I.: 1712429883

CESIÓN DE DERECHOS

Yo **YASMINA LORENA VIZUETE SALAZAR**, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad".

Quito, mayo, 04, 2011

f).....

YASMINA LORENA VIZUETE SALAZAR

AUTOR(A) DE LA TESIS

C.I.: 1712429883

AGRADECIMIENTO

Gracias a la Universidad Técnica Particular de Loja por brindar las posibilidades para la realización de la Maestría.

Gracias al Dr. Patricio Agurto, por la guía en la realización del presente trabajo.

Gracias a los compañeros, Magus, Julio e Irma, que de alguna forma intervinieron con su ayuda en la investigación realizada.

Y gracias a Dios por la bendición que me ha dado de lograr estudiar y realizarme como persona y como profesional. Espero no defraudarlo.

Yasmina Vizuite

DEDICATORIA

A mis padres Fanny y Oswaldo,

Por su eterno amor y constante comprensión en todos los pasos que he dado en mi vida.

A mi hermana Marcela,

Por su apoyo y alegría para la realización de este trabajo que espero se convierta en una guía para el negocio que tiene.

A mi hermana Patricia,

Por sus conocimientos y sabios consejos para la realización de este trabajo.

A Fernando,

Por su amor y por la locura de seguir esta maestría.

INDICE DE CONTENIDOS

	PAGINA
Certificación del Director	II
Autoría.....	III
Cesión de derechos	IV
Agradecimiento	V
Dedicatoria	VI
INTRODUCCIÓN	11
CAPITULO I	
CONCEPTOS GENERALES	
1.1. ¿Qué es la planificación estratégica?.....	14
1.1.1. Concepto	14
1.1.2. ¿Por qué hacer una planificación estratégica?.....	17
1.2. Metodología.....	19
1.3. Impacto de la planificación en la empresa.....	20
1.3.1. Ventajas de la planeación estratégica.....	20
1.3.2. Importancia de la planeación estratégica	21
1.3.3. Futuro de la planeación estratégica.....	21
CAPITULO II	
SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA EM MICROORGANISMOS EFICACES	
2.1. Antecedentes.....	24
2.1.1. Entorno de la Región Andina.....	24
2.2. Descripción de la empresa	28
2.2.1. Descripción de los productos.....	30
2.2.2. Caracterización.....	31
2.2.3. Los clientes.....	33
2.3. Determinación de procesos actuales.....	33
2.3.1. Proceso de producción de los bioinsumos	33
2.3.1.1. Descripción del proceso:	34
2.3.2. Proceso de comercialización de los bioinsumos	35
2.4. Estructura organizacional	36
2.4.1. Empresa familiar.....	36
2.4.2. ¿Es EM MICROORGANISMOS EFICACES una empresa familiar?	38

CAPITULO III
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

3.1.	Análisis interno y externo.....	41
3.1.1.	Definir la visión	41
3.1.2.	Definir la misión	41
3.1.3.	Definir los valores corporativos.....	42
3.1.4.	Identificar grupos de interés	42
3.1.5.	Realizar un análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	43
3.1.6.	Desarrollar los factores de éxito	45
3.1.7.	Definir la matriz FODA.....	48
3.1.8.	Establecer las prioridades	57
3.2.	Diseño estratégico.....	58
3.2.1.	Establecer los objetivos.....	58
3.2.2.	Establecer las estrategias.....	60
3.2.3.	Seleccionar las estrategias.....	64
3.2.4.	Instrumentar la estrategia principal.....	67
3.3.	Planes de acción	70
3.4.	Diseño para monitoreo	73
3.4.1	Elaboración de indicadores	73
3.5.	Recomendaciones para la implantación.....	76

CAPITULO IV
DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
GLOSARIO.....	82
BIBLIOGRAFIA	84
ANEXOS	87
ANEXO 1. MATRIZ FODA.....	87
ANEXO 2. DIAGRAMA DE ISHIKAWA - ESTRATEGIA 4.....	88

ÍNDICE DE CUADROS Y GRAFICOS

	CUADRO/ GRAFICO	PAGINA
1.	Cuadro Nro. 1: Caracterización	31
2.	Gráfico Nro. 1: Segmentación de clientes	33
3.	Gráfico Nro. 2: Proceso de producción	34
4.	Gráfico Nro. 3: Proceso de comercialización	36
5.	Cuadro Nro. 2: Productos sustitutos	43
6.	Cuadro Nro. 3: Precios competidores directos	44
7.	Cuadro Nro. 4: Plantilla para definición matriz FODA	48
8.	Cuadro Nro. 5: Matriz FODA	54
9.	Cuadro Nro. 6: Fortalezas	56
10.	Cuadro Nro. 7: Debilidades	56
11.	Cuadro Nro. 8: Prioridades	57
12.	Cuadro Nro. 9: Priorización de las líneas de acción	64
13.	Cuadro Nro. 10: Orden de prioridad de las estrategias	66
14.	Cuadro Nro. 11: Orden de prioridad de las soluciones	68
15.	Gráfico Nro. 4: Diagrama de Pareto soluciones	69
16.	Cuadro Nro. 12: Plan de acción APOYO Y CAMPAÑAS EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN	70

	CUADRO/ GRAFICO	PAGINA
17.	Cuadro Nro. 13: Plan de acción CAPTAR MERCADO PYMES	71
18.	Cuadro Nro. 14: Plan de acción CONVENIOS MUNICIPALES	71
19.	Cuadro Nro. 15: Plan de acción CAMPAÑAS DE CAPACITACIÓN	72
20.	Cuadro Nro. 16: Indicadores	73

RESUMEN

La empresa EM MICROORGANISMOS EFICACES ha visto la necesidad de una planificación estratégica para determinar el mejor camino a tomar ya que en este momento ha estado trabajando de manera informal, lo que está provocando que no se pueda afianzar en el mercado ni pueda expandirse hacia otros clientes.

El presente trabajo ha logrado su objetivo de elaborar la planificación estratégica de la empresa EM MICROORGANISMOS EFICACES, haciendo énfasis para establecer la situación actual de la empresa, identificar la mejor estrategia que se debe seguir y constituirse en un documento guía para la implantación de la estrategia desarrollada.

En el primer capítulo, se presenta una descripción de los conceptos que se utilizarán, la metodología que se aplicará y cuál es el impacto de realizar la planificación estratégica en una organización. En el segundo capítulo, se presenta una visión de la situación actual de la empresa. En el tercer capítulo, se tiene el desarrollo de la elaboración de la planificación estratégica: análisis interno y externo, el diseño estratégico, planes de acción, monitoreo y recomendaciones para la implementación. En el capítulo cuatro, se tiene la demostración de la hipótesis planteada. Y en el capítulo cinco se indican las conclusiones y recomendaciones sobre el trabajo de investigación realizado.

Se ha logrado demostrar que la planificación estratégica es una herramienta que se puede utilizar en cualquier empresa de cualquier tamaño y que brinda un esquema de trabajo fácil de seguir e implementar.

INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones, ya sea con fines de lucro o sin estos, se crean en pos de un objetivo, el cual es importante definir de manera muy clara para que cada parte de la organización sepa que rumbo tiene la misma. Además se debe intentar lograr este objetivo de la manera más eficiente y eficaz.

En este esquema es fundamental el proceso de planificación ya que permite anticiparnos a todos los posibles escenarios a los que se podría ver expuesta la organización y ayudarnos a lograr que nuestra organización logre el correcto funcionamiento para obtener de la mejor manera posible los objetivos de la empresa.

En todo sentido, se debe planear lo que se quiere realizar. Esto quiere decir, que en una organización debemos decidir anticipadamente lo que pretendemos y cuál va a ser el procedimiento para lograr nuestros objetivos. Luego, se concluye que la planificación pasa a ser una necesidad imperiosa.

La planificación es la primera etapa en el proceso administrativo. Para el resto de las funciones tales como la organización, dirección y control la planificación es vital. Podemos decir que mediante la planificación, las acciones se tornan racionales, por lo tanto más adecuadas a los fines pretendidos.

La planificación estratégica es la que ayuda a determinar los planes más importantes a seguir en el largo plazo, ayuda a prever posibles amenazas y aprovechar oportunidades que se presenten al exterior de la empresa y a determinar los puntos fuertes y los débiles que hay al interior de la empresa. La planificación estratégica es el proceso que sigue el gerente para dirigir y controlar el futuro de su empresa.

La empresa EM MICROORGANISMOS EFICACES ha visto la necesidad de una planificación estratégica para determinar el mejor camino a tomar ya que en este momento ha estado trabajando de manera informal, lo que está provocando que no se pueda afianzar en el mercado ni pueda expandirse hacia otros clientes.

El presente trabajo ha logrado su objetivo de elaborar la planificación estratégica de la empresa EM MICROORGANISMOS EFICACES, haciendo énfasis para establecer la situación actual de la empresa, identificar la mejor estrategia que se debe seguir y constituirse en un documento guía para la implantación de la estrategia desarrollada.

En el primer capítulo, se presenta una descripción de los conceptos que se utilizarán, la metodología que se aplicará y cuál es el impacto de realizar la planificación estratégica en una organización. En el segundo capítulo, se presenta una visión de la situación actual de la empresa. En el tercer capítulo, se tiene el desarrollo de la elaboración de la planificación estratégica: análisis interno y externo, el diseño estratégico, planes de acción, monitoreo y recomendaciones para la implementación. En el capítulo cuatro, se tiene la demostración de la hipótesis planteada. Y en el capítulo cinco se indican las conclusiones y recomendaciones sobre el trabajo de investigación realizado.

Se ha logrado demostrar que la planificación estratégica es una herramienta que se puede utilizar en cualquier empresa de cualquier tamaño y que brinda un esquema de trabajo fácil de seguir e implementar.

CAPÍTULO 1:

CONCEPTOS GENERALES

CAPITULO I

CONCEPTOS GENERALES

1.1. ¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

Para comprender el concepto de la planificación estratégica se debe partir del concepto del diseño de la organización, para conocer como se conecta la planificación en la forma de ordenar los componentes de la compañía y que la planificación tenga un mejor impacto.

1.1.1. Concepto

“La planificación estratégica es la programación sistemática de estrategias predefinidas a partir de las cuales se desarrolla un plan de acción”¹

La mayor parte de las organizaciones operan en función de tácticas en lugar de estrategias. Un proceso de planificación estratégica debe establecer los criterios para tomar decisiones organizacionales diarias y debe ser la guía para evaluar tales decisiones.

Por lo general, cuando una organización tiene una planificación estratégica no la cumple a cabalidad, ya que no está asimilada en las labores diarias o solo fue trabajada en la alta dirección sin la socialización respectiva.

Con una planificación estratégica se tiene un proceso de planeación ordenado y directo que implica el compromiso total de la alta dirección.

Entonces, ¿qué es la planificación estratégica?

¹ STANDFORD, Noemi (Mayo, 2010): *Diseño de Organización, Cómo lograr compañías sólidas*, Quito-Ecuador, Ediecuatorial

Partamos de la definición de planificación: **Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.**

El hecho de planificar implica una serie de ventajas para la empresa, las cuales se señalan a continuación:

1. Contribuye a actividades ordenadas y con un propósito.
2. Todos los esfuerzos están apuntados hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de tales esfuerzos.
3. El trabajo no productivo se minimiza
4. Señala la necesidad de cambios futuros.
5. Proporciona una base para el control.
6. Obliga a la visualización de un todo. Se obtiene una identificación constructiva con los distintos problemas y las diversas potencialidades de la organización en general. Esta forma de abarcar todo es valiosa, pues capacita al gerente a ver relaciones de importancia, a obtener una comprensión más plena de cada actividad y a apreciar las bases sobre las cuales están apoyadas sus acciones administrativas.
7. Dirige la atención hacia los objetivos. Ayuda a tener siempre presente, por parte de todos los componentes de la organización, los objetivos de esta y la adecuación de ellos al medio, cuando es necesario.

En un mercado fuertemente competitivo y dinámico como el actual, la planificación del futuro es necesaria para la supervivencia y el éxito de la empresa.

Luego la planificación estratégica se puede definir como: **Proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.**

Se puede destacar que la planificación estratégica implica la búsqueda de un estado futuro ya que señala la dirección en que se deben desplazar la empresa, aunque esto no implique pronosticar el futuro. En su lugar lo que se busca es prever el futuro, es decir que de lo que se hace ahora se puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos. **Implica el que se debe hacer.**

La planificación estratégica es la que ayuda a determinar los planes más importantes a seguir en el largo plazo, ayuda a prever posibles amenazas y aprovechar oportunidades que se presenten al exterior de la empresa y a determinar los puntos fuertes y los débiles que hay al interior de la empresa. La planificación estratégica es el proceso que sigue el gerente para dirigir y controlar el futuro de su empresa.

La planificación operativa consistente en determinar los planes a seguir en el corto y mediano plazo, que va directamente relacionada con el funcionamiento y la operación diaria de la empresa.

La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida; la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesaria.

La planificación estratégica es el diseño de acciones orientadas a la consecución de determinados propósitos, procurando utilizar racionalmente los recursos disponibles. Consiste en definir hoy, dónde se quiere estar mañana y cómo se piensa llegar allí. La planificación consiste en la elaboración de un plan a partir de un análisis exhaustivo de la situación de la empresa y de su entorno, en función del cual se establecerán los objetivos de empresa y las estrategias más apropiadas para alcanzarlos con éxito.

En los conceptos de planeación estratégica antes expuestos se puede apreciar varios aspectos en común, tales como:

1. Es un proceso que se utiliza para definir y alcanzar las metas organizacionales.
2. Proceso en que se deben establecer los mecanismos necesarios para poder evaluar el cumplimiento de lo acordado.
3. Es un proceso de planeación a largo plazo.
4. Se realiza sobre la base de un análisis del ambiente

1.1.2. ¿Por qué hacer una planificación estratégica?

Porque proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo que permite evaluar en forma similar las situaciones estratégicas, analizar las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable.

La única razón válida para la planificación estratégica consiste en lograr la capacidad de administración estratégica de la organización.

La planificación estratégica ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, de sus clientes actuales y potenciales, y de sus propias capacidades y limitaciones. Proporciona una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. En definitiva es anticiparse a las jugadas del oponente.

La planificación estratégica permitirá a la empresa a conocer la interacción empresa entorno, comprendiendo las amenazas y oportunidades que proceden de él. Se puede examinar los retos que plantea el entorno a la dirección de empresas desde una perspectiva global.

También permitirá redefinir la misión y los objetivos empresariales, así como también determinar la cultura empresarial para dotar de coherencia a todos los elementos de una organización.

La Planificación estratégica debe lograr describir cómo se consigue, ejercita y mantiene la razón de ser de la empresa, lograr su supervivencia y lograr rentabilidad para sus socios.

La planificación estratégica responde a estas preguntas:

1. Hacia dónde va la organización: se tiene un sentido claro del a dirección, se tiene clara la misión y se tiene claro el alcance, metas y objetivos
2. ¿Cuál es su entorno?: fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades

3. ¿Cómo lograrlo?: definir el modelo de negocios, los recursos y como distribuirlos
4. ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes lo deberían ser?

Se tiene cuatro enfoques para la planeación:

1. Reactiva o planeación a través del espejo retrovisor

Ocurre en ambientes históricamente estáticos donde las compañías bien establecidas, conservadoras y tradiciones tienen un largo historial de éxitos tras ellas. Tienden a concentrarse en el pasado en lugar de hacerlo en el futuro, resistiéndose a las exigencias del nuevo entorno dinámico. La mayor parte de la planificación está dirigida a prevenir los cambios.

Este enfoque no se aplica a la empresa EM ya que es una organización relativamente nueva que no ha tenido un historial que le ate a realizar las mismas actividades. Así que no se lo tomará en cuenta.

2. Inactiva

Consiste en pasar por alto su necesidad y salir del paso a duras penas. Este enfoque es el que las empresas pequeñas más utilizan por lo que conlleva un alto riesgo, ya que al evitar la planificación constituye un enfoque de arriesgar el negocio y probablemente no dé resultados a largo plazo.

En este caso se encuentra la empresa EM, no tiene una planificación a largo plazo, por lo que no ha logrado abrirse paso en el mercado.

3. Preactiva o que se prepara para el futuro

Implica que la compañía determine, como pueda, la forma del futuro y cómo afectará sus operaciones, y luego se prepare para ese conjunto de sucesos. Se considera que el futuro es un hecho y su mejor estrategia consiste en configurar la forma de dicho futuro y prepararse para él.

4. Proactiva o que diseña el futuro y hace que éste suceda

Es el enfoque más exigente de planeación, en donde la organización considera que sus propias acciones pueden dar forma a su futuro. La planeación estratégica aplicada implica una planeación proactiva que se fundamenta en la convicción de que el futuro no es pre ordenado o fijo y que

las compañías le pueden dar forma al suyo. Es concentrarse en **qué debe hacer la empresa de manera diferente en el futuro.**

Este es el enfoque al que este trabajo pretende llevar a la empresa EM de manera que pueda en realizar las tareas diferentes a las como las realiza ahora y enfocarlas hacia un el mejor futuro posible.

1.2. METODOLOGÍA

Como se definió, la planeación estratégica es un proceso de reflexión ante la actual misión, tomando en cuenta los recursos de la empresa y situación del medio en que ésta ópera, con el objetivo de tomar decisiones a mediano y largo plazo basadas en estrategias globales y específicas.

Cuando se menciona un proceso, se refiere a la consecución de una serie de pasos, para lograr introducir la planeación estratégica en una empresa. Este proceso se orienta en una forma integrada, partiendo de un análisis de recursos con que cuenta una organización, y por supuesto sus oportunidades, debilidades y riesgos que enfrenta.

Basados en estos análisis, se define la estrategia corporativa de la empresa o estrategia global, esto es previo a definir los objetivos operacionales de la empresa.

La estrategia o las estrategias seleccionadas son las que definirán la visión de la empresa.

Estas estrategias deberán posteriormente ser instrumentadas, es decir deberán introducirse a los planes, programas y políticas de la empresa.

El proceso de planeación estratégica utilizado en este trabajo el siguiente:

1. Análisis interno y externo
 - a. Definir la visión.
 - b. Definir la misión de la organización.
 - c. Definir los valores corporativos

- d. Identificar grupos de interés
- e. Realizar un análisis de las 5 fuerzas de Porter
- f. Desarrollar los factores de éxito
- g. Definir la matriz FODA
- h. Establecer las prioridades

2. Diseño Estratégico

- a. Establecer los objetivos.
- b. Establecer las estrategias
- c. Seleccionar las estrategias
- d. Instrumentar la estrategia principal

3. Planes de Acción

4. Diseño para Monitoreo

- a. Elaboración de indicadores

1.3. IMPACTO DE LA PLANIFICACIÓN EN LA EMPRESA

1.3.1. Ventajas de la planeación estratégica

La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación estratégica les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

Todo este proceso de planeación y dirección estratégica se produce sobre la base de la teoría general del sistema, la cual consiste en un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí, que tienden hacia un mismo fin, que supone la existencia de una serie de procesos interconectados, cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente.

Partiendo de la propia expresión de que la planeación estratégica evoca un viejo dilema, la planeación implica algo de rigidez e inflexibilidad y por su parte estratégica indica adaptación, cambio y flexibilidad. Es por eso que en estos tiempos convulsos de constantes cambios, en el mundo se acostumbra a hablar de gerencia o gestión estratégica.

Un aspecto importante en la planeación es su actualización, pues un plan que no se actualiza no tiene la misma vigencia que un rayo en la oscuridad, en su efecto, tan efímero, solo nos permitiría conocer momentáneamente el camino, pero finalmente lo recorreremos a oscuras.

1.3.2. Importancia de la planeación estratégica

La importancia de la planeación estratégica consiste, en establecer un camino bien definido en el cual la empresa puede conducirse firmemente en el presente y orientar su futuro.

Con la planeación estratégica, se desarrolla una visión de lo que se quiere alcanzar a largo plazo, al mismo tiempo permite dar claridad sobre lo que se quiere decir y a donde se quiere llegar.

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y 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.

1.3.3. Futuro de la planeación estratégica

El rompimiento de fronteras al comercio mundial es un hecho, las tasas arancelarias tienden a desaparecer esto implica un comercio mundial libre las condiciones tributarias llaman la atención a los inversionistas extranjeros, lo cual da lugar a una competencia fuerte, todo esto como parte de la globalización económica.

Para sobrevivir entonces habrá que competir, y para competir se debe de producir, esta producción requerirá eficiencia y eficacia, dentro de un marco de calidad, pero la calidad es una estrategia y las estrategias se deben de planear.

Habrá necesidad de segmentar el mercado, de contratar más personal, de aumentar la capacidad de la empresa, de mejorar la calidad del producto, de generar nuevos productos.

A cualquiera de estas opciones tendrá que decidir la empresa, en consecuencia, la pequeña empresa, tendrá que trabajar mucho, planear su futuro y definir sus estrategias a mediano y largo plazo.

La planeación estratégica tendrá entonces mayor auge, como ya lo está teniendo hoy en día, los pequeños empresarios aplican muchas estrategias para resolver sus problemas inmediatos y no se dan cuenta.

Si el empresario planificara estas estrategias, actuaría de una manera más solvente, cuanto antes se dé cuenta el pequeño empresario, éste estará preparado para enfrentar el futuro, más terreno se habrá avanzado, reducirá así el riesgo y aumentará las oportunidades de la empresa, mayormente si define y planea estratégicamente.

CAPÍTULO 2:

**SITUACIÓN ACTUAL DE LA
EMPRESA EM
MICROORGANISMOS EFICACES**

CAPITULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA EM MICROORGANISMOS EFICACES

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. Entorno de la Región Andina

Debido a la importancia que han adquirido los bioinsumos y la utilización de tecnologías agrícolas que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de los productores y la sanidad ambiental, es relevante conocer algunos casos de los países de la Región Andina que han implementado bioinsumos dentro de sus sistemas productivos; igualmente al carecer de evidencias en cuanto a los mayores márgenes de utilidad y la reducción de los costos operativos que brindan estos al sector agropecuario.

La Región Andina en el 2005 dio inicio al Consorcio Andino de Innovación, el cual tenía como fin último el mejoramiento de la calidad de vida de los pequeños productores mediante procesos de innovación participativa y uso sostenible de la biodiversidad tropical; debido a que los productores de la región evidenciaban sistemas productivos afectados por problemas tecnológicos, organizativos y ambientales. En consecuencia, los entes no Gubernamentales se encargarían de manejar todo el modelo organizativo y empresarial de los productores de la región bajo los lineamientos de: economías participativas y eficientes, biotecnología, producción de semillas sanas, generación de bioinsumos y manejo de suelos.

Un informe presentado en el 2005 en Bolivia cuentan con gran experiencia en el manejo de los bioinsumos por parte de los agricultores, ante todo en la inoculación

con micorrizas en cebolla y papa, así como también, han dado un uso eficiente a los biofungicidas y biofertilizantes del suelo y foliares. Es tal la evolución en torno a estos procesos, que el Banco Nacional de Germoplasma de raíces y tubérculos Andinos de Bolivia ha recibido gran reconocimiento en la región. Por otra parte, se tiene a la fundación PROINPA que al encargarse del desarrollo de la biotecnología en dicho país, ha logrado dar gran cavidad a la formulación y comercialización tanto de semillas de papa in Vitro como de bioinsecticidas que contribuyen a la limpieza viral de la papa.

El 19 de Julio de 2007 en Cochabamba, Bolivia se reunieron la Fundación PROINPA de Bolivia, la Corporación PBA de Colombia y el Centro Internacional de la Papa del Perú; quienes con el apoyo del Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria – FONTAGRO-, definieron lo siguiente: para el periodo del 2008-2010 se ejecutará el proyecto “Desarrollo de bioinsumos para la producción sostenible de hortalizas con pequeños agricultores para una soberanía alimentaria de los Andes”; cuyo objetivo es generar bioinsumos que brindensistemas sostenibles para los pequeños productores de los países de la Región Andina, mediante la implementación de tecnologías de bajo costo, asequibles y que no causen perjuicios ambientales o en la salud humana.

Dadas las condiciones económicas de las familias y los pequeños agricultores de Ecuador, estos basan su producción frutícola en los cultivos de naranjilla, naranja y mora, al igual que otros países de la Región Andina. En tanto el Gobierno al visualizar a estos cultivos como una de sus ventajas competitivas, ha decidido dar tanto un mayor reconocimiento como un mayor potencial a los productores frutícolas dentro del sector agropecuario; tanto así que han comenzado a dar paso a la adopción del uso de tecnologías de mejoramiento genético, al desarrollo y evolución de bancos de germoplasma y al manejo sostenible de cultivos con bioinsumos y producción limpia. Cabe anotar, que todo este proceso de apertura de nuevos mercados mediante el uso de tecnologías e insumos destinados a la sostenibilidad de los procesos productivos y la innovación agroindustrial, se llevará a cabo por medio de una alianza estratégica con los centros de investigación agrícola y con la Corporación PBA de Colombia.

Por su parte, el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) de Ecuador mediante la Subdirección de validación y transferencia tecnológica, se encuentra trabajando en conjunto con el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) en el desarrollo, promoción, adaptación e implementación de metodologías generadoras de tecnologías para cultivos de leguminosas, yuca y arroz.

Desde hace ya más de una década en el país peruano se viene gestionando la producción de semillas de papa mediante técnicas serológicas y de germoplasma libre de virus, motivo por el cual se ha dado lugar a la conformación de “agricultores semilleristas”, quienes son un grupo de productores especializados en semillas y que actualmente se encuentran produciendo semillas de fresa a partir de plántulas in Vitro.

En el 2007 se dio a conocer los resultados del estudio realizado en las zonas nativas del Perú, el cual se basaba en un trabajo de campo que buscaba evaluar qué tan efectivos eran los microorganismos (bacterias) benéficos del suelo en el crecimiento y rendimiento del cultivo de papa, así como en el control de enfermedades en el mismo. Donde, los resultados evidenciaron un efecto positivo y moderado de los microorganismos comerciales en el incremento de la producción de papa en el campo.

Finalmente, para el caso del gobierno Venezolano en el 2007 ha venido demostrando su compromiso con los estamentos internacionales como lo es el Protocolo de Kyoto mediante la difusión del socialismo agrario que promueve el uso racional, sustentable y de preservación de los suelos y el ambiente, a través de los bioinsumos y la creación de laboratorios para su producción⁸. Una de las perspectivas de Venezuela, es que dichos laboratorios den cubrimiento a 560 mil hectáreas al año que corresponden al 24% de la superficie nacional del sector vegetal, adicionalmente el gobierno busca que en una superficie de 298 mil hectáreas dar protección con biofertilizantes.

En cuanto a los laboratorios productores de biocontroladores y biofertilizantes, han potencializado tanto el desarrollo productivo del país como del productor

venezolano; puesto que el aprovechamiento de los microorganismos presentes en la naturaleza, permiten sustituir los productos químicos orgánicos. Se estima que el uso de los biofertilizantes contribuya a sustituir en un 70% el uso de fertilizantes fosfóricos y entre un 30%-50% de nitrogenados; mejorando así los cultivos de maíz, sorgo, frijoles, auyama, café, caraotas y cacao.

En Colombia, que puede decirse que es nuestro mejor referente, se tienen los siguientes datos:

El mercado de los bioinsumos es controlado por las PYMES con un 92,31%, mientras que las grandes empresas representan tan solo un 7,69% dentro del mercado nacional; lo cual se atribuye a varios factores, en primera instancia la producción de bioinsumos en el país, en su etapa inicial se vio acogida ante todo por los pequeños grupos de familias agrícolas, en segundo término, podría decirse que el mercado de los bioinsumos en Colombia es nuevo y que poco a poco ha venido ganando una mayor receptividad tanto por agentes interesados en su producción, como por aquellos que los requieren como insumo para sus cultivos.

Aun cuando el proceso del reconocimiento de la importancia de la producción, desarrollo y uso de los bioinsumos ha sido lento pero positivo en Colombia; la creciente demanda agroexportadora de sus productos nacionales y los requerimientos a nivel internacional de un sello ambiental de los mismos, hacen de los bioinsumos un mercado atractivo y prometedor.

La producción se concentra en los Inoculantes biológicos con un 27,59% y en Agentes Biológicos de Control de Plagas e Inóculo microbiol para compostaje con igual representatividad 20,59%, mientras que la menor producción se presenta en los Productos bioquímicos de control de plagas con un 6,9%. Debido a que el mercado de los inoculantes biológicos y de agentes de control de plagas esta dado por la posibilidad de disminución de costos de producción en los cultivos y la disminución de impactos ambientales frente al uso de insumos de síntesis química, convirtiéndolos en este momento en los productos con el mercado de más fácil acceso. Por lo anterior, los aceleradores de compostaje van por el mismo camino al ser un insumo que facilita y reduce el tiempo de producción del compost, el cual es

un abono constituido por materia orgánica obtenida de manera natural por descomposición bioquímica al favorecer la fermentación aeróbica de residuos orgánicos como restos vegetales, que al ser aplicado en el suelo incrementa el porcentaje de materia orgánica disponible para la planta. El bajo porcentaje de producción de productos bioquímicos de control de plagas está dado por los altos costos de producción al requerir un mayor desarrollo tecnológico para la extracción y purificación del producto final.

2.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa EM MICROORGANISMOS EFICACES inició sus operaciones en el año 2003. Es una compañía creada en la ciudad de Quito, para la producción y comercialización de bioinsumos, que trabaja bajo pedido, en las provincias de Cotopaxi, Pichincha, Imbabura y Carchi.

La empresa es de tipo familiar, es decir la componen miembros de una misma familia con experiencia en producción, venta y distribución de bioinsumos., por lo que cuenta con un equipo pequeño pero con gran experiencia en el manejo de este tipo de productos y servicios.

Se dedica principalmente a la producción de bioinsumos totalmente naturales, sin conservantes y que sean propios de la zona en donde se aplican. Se ofrecen en el mercado regional controladores biológicos y orgánicos amigables con el ambiente, usando productos que van a estimular la resistencia natural de los cultivos a las plagas.

Como valor agregado, la empresa brinda servicios de consultoría sobre manejo de plagas y mejora de cultivos para lograr una mejor producción de los mismos. Este manejo se busca realizarlo con productos orgánicos para contribuir con la preservación del ambiente. El objetivo es disminuir los efectos dañinos al medio ambiente con altos niveles de control sobre plagas y enfermedades, además de difundir el uso de programas biológicos, con el fin de disminuir el uso de productos químicos.

Actualmente, la empresa ha mantenido a algunos clientes con la distribución del mismo producto pero no ha podido ampliar su cobertura en cuanto a servicios de valor agregado que podrían posicionarla de mejor manera.

El mercado actual en el que la empresa se desenvuelve es el sector florícola, debido a que este sector se requiere de manejo orgánico de los cultivos para lograr exportar las flores en especial las rosas en los mercados de EEUU y Europa.

También se ha empezado a desarrollar productos para los pequeños agricultores, que no poseen muchos recursos para invertir en productos químicos y están buscando soluciones de tipo orgánico para mejorar sus cultivos y reducir costos.

En este momento se cuenta con los siguientes recursos:

MATERIALES/ MAQUINARIA/ PERSONAL/ INSUMOS	DESCRIPCIÓN
Material	Recipientes plásticos con tapa (de varias medidas, litros, galones, canecas), Baldes, embudo, pipeta, vasos de precipitación, barilla de agitación, jeringuillas, Guantes, mascarillas, cedazo, botellas de vidrio, pinzas, bisturí, gasas, Esterilización, tubos de ensayo, gradilla
Insumo	Cepa EM madre de los microorganismos, carbohidratos, ajo-ají, arroz, agua Destilada, alcohol industrial y potable, agua, insumos proteicos
Personal	1 técnico, 2 apoyos
Maquinaria	Licudadora, refrigeradora, mechero, área de incubación, vehículo
Material Informativo	Folletos, tarjetas de presentación

Los precios de los productos que se comercializa son:

PRODUCTO O SERVICIO	PRECIO
ACAREND (1 LT)	\$ 20.00
AJO-AJI (1 LT)	\$ 6.00
MICROORGANISMOS EFICACES(1 LT)	\$ 5.50
ASESORIA TECNICA (VISITA)	\$ 50.00

2.2.1. Descripción de los productos

La empresa tiene tres productos que elabora y comercializa:

- ACAREND (Acaricida): Control de ácaros en estadios juveniles con efecto residual. Provoca un efecto fertilizante sobre el follaje, no causa resistencia a la plaga. Se tiene en presentación líquida en envases desde medio litro en adelante.
- Extracto Ajo-Ají: Repelente de insectos y ácaros. Contiene una mayor concentración de ingrediente activo, es un producto 100% natural. Se tiene en presentación líquida en envases desde medio litro en adelante.
- Microorganismos eficaces: Descomponedor de materia orgánica, acelerante del proceso de descomposición del material vegetal. Aporta micro fauna al suelo al incorporar el compost en el cultivo. Se tiene en presentación líquida en envases desde medio litro en adelante.

La elaboración de los productos se realiza en base a controladores biológicos y orgánicos amigables con el ambiente, usando productos que van a estimular la resistencia natural de los cultivos a las plagas.

A continuación se presenta un cuadro resumen de la caracterización de la empresa EM MICROORGANISMOS EFICACES, en lo que se refiere a Insumos, Procesos, Productos Clientes Internos, Clientes Externos, Requerimientos y Atributos, para entender de mejor manera el funcionamiento de la empresa y las interacciones que se tiene.

2.2.2. Caracterización

Cuadro Nro. 1: Caracterización

INSUMOS	PROCESOS	PRODUCTOS	CLIENTES INTERNOS	CLIENTES EXTERNOS	REQUERIMIENTOS	ATRIBUTOS
Recipientes plásticos con tapas	Adquisición	Acaricida	Área de compras	PYMES florícolas	Producto de calidad	Recipiente plástico
Cepa EM madre de los microorganismos	Producción	Repelente de insectos	Área de inventarios	SRI	Entrega in situ	Diversidad de volumen
Carbohidratos	Promoción	Descomponedor de materia orgánica		Proveedores generales	Producto biológico	Seguimiento de resultados
Ajo	Venta	Asesoría técnica	Área de comercialización	PYMES agrícolas	Producto eficaz	Análisis de plantación

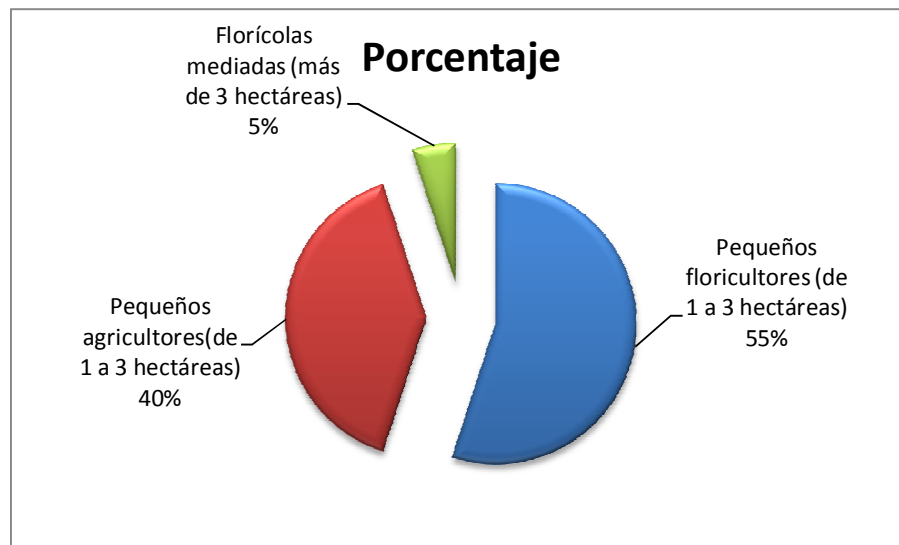
INSUMOS	PROCESOS	PRODUCTOS	CLIENTES INTERNOS	CLIENTES EXTERNOS	REQUERIMIENTOS	ATRIBUTOS
Ají	Comercialización		Área de producción			
Alcohol industrial	Asistencia técnica		Área financiera			
Insumos proteicos						
Bacilo						

2.2.3. Los clientes

Se tiene la siguiente segmentación:

SECTORES	PORCENTAJE
Pequeños floricultores (de 1 a 3 hectáreas)	55%
Pequeños agricultores (de 1 a 3 hectáreas)	40%
Florícolas mediadas (más de 3 hectáreas)	5%

Gráfico Nro. 1: Segmentación de clientes



2.3. DETERMINACIÓN DE PROCESOS ACTUALES

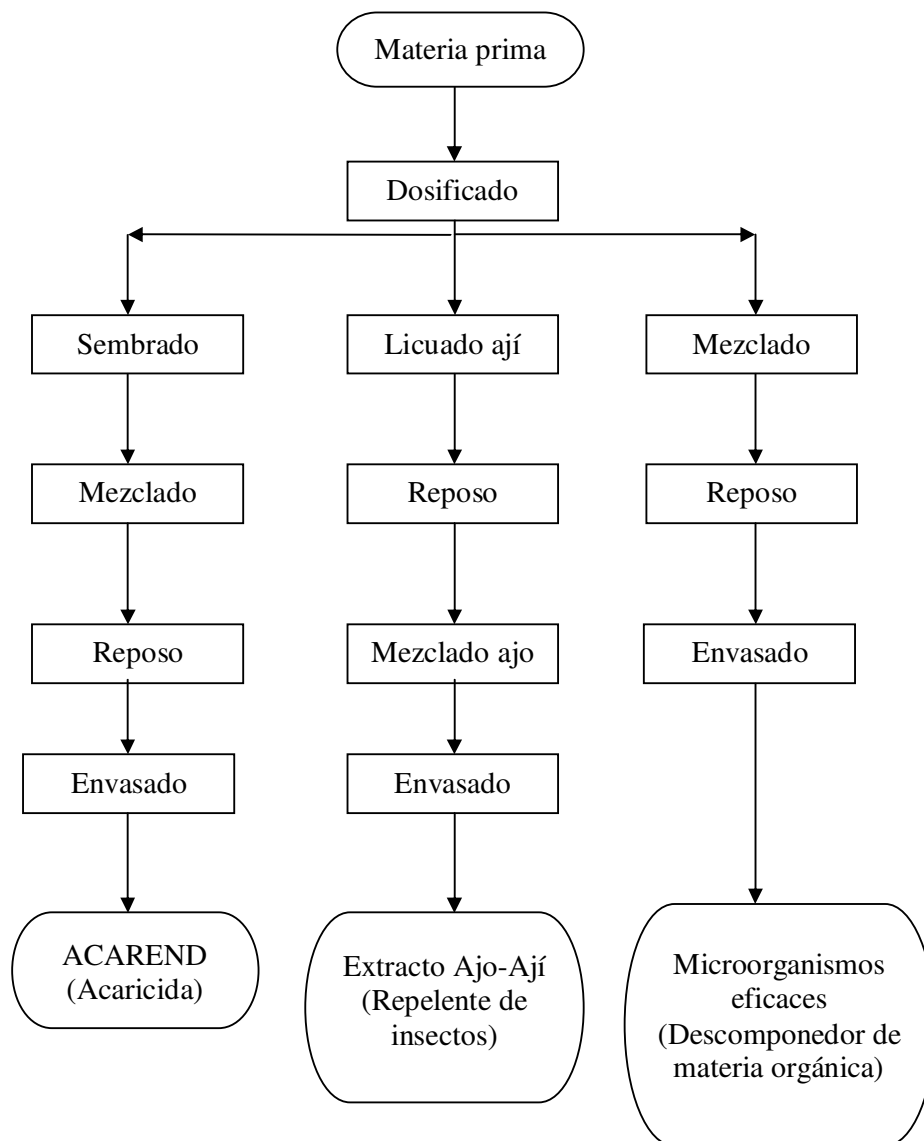
2.3.1. Proceso de producción de los bioinsumos

Se tiene los siguientes productos:

- ACAREND (Acaricida)
- Extracto Ajo-Ají (Repelente de insectos)
- Microorganismos eficaces (Descomponedor de materia orgánica)

El proceso de producción se puede graficar de la siguiente manera:

Gráfico Nro. 2: Proceso de producción



2.3.1.1. Descripción del proceso:

Se inicia con la compra de la materia prima dependiendo de los productos:

ACAREND: Bacilo, agar nutritivo, carbohidratos, proteínas.

EXTRACTO AJO-AJI: Ajo, ají,

MICROORGANISMOS EFICACES: Cepa microorganismos, levadura, carbohidratos.

Proceso producción de ACAREND:

Sembrar la capa pura del bacilo en agar nutritivo, propagar en medio de cultivo con carbohidratos, proteínas, agua. Dejar reposar. Envasar.

Proceso producción de EXTRACTO AJO-AJI:

Licuar el ají con agua sin cloro. Dejar reposar. Mezclar con el ajo en un mismo recipiente. Filtrar. Envasar.

Proceso producción de MICROORGANISMOS EFICACES:

Mezclar la cepa de microorganismo con agua, levadura y carbohidratos. Dejar reposar. Envasar.

2.3.2. Proceso de comercialización de los bioinsumos

Para la comercialización se entrega de muestras a los agricultores para que realicen pruebas en sus cultivos. El técnico da seguimiento de a estos ensayos, y realizar la presentación de informe de datos preliminares.

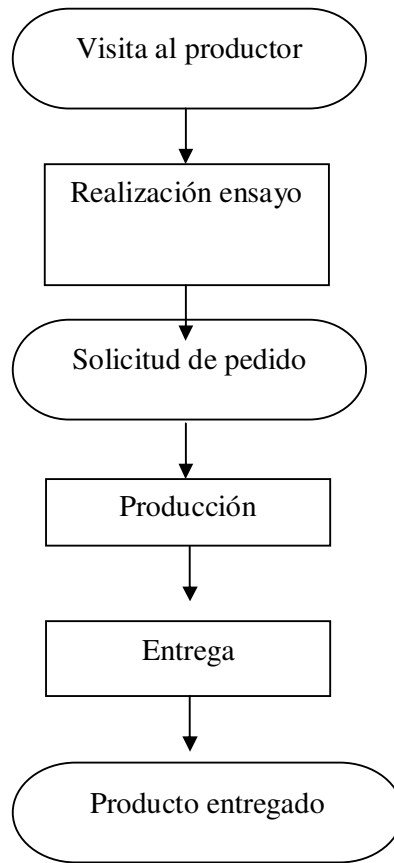
Una vez obtenidos los resultados de los ensayos, se negocia el volumen y precio de la compra de los productos (puede llegarse a considerar un 50% de descuento en el precio venta en relación con el volumen de compra).

La compra garantiza al agricultor contar con el seguimiento personalizado sobre los resultados,

La entrega se realiza en finca en la fecha acordada y se acuerda visitas una vez por mes para acompañamiento técnico.

El proceso de comercialización se puede graficar de la siguiente manera:

Gráfico Nro. 3: Proceso de comercialización



2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.4.1. Empresa familiar

Las empresas familiares son la forma de organización comercial más antigua y predominante del mundo. En muchos países, las empresas familiares representan más del 70 por ciento de la totalidad de las empresas y juegan un papel clave en el crecimiento de la economía y el empleo de la fuerza laboral.

Las empresas familiares van de compañías pequeñas y medianas a grandes conglomerados que operan en múltiples industrias y países.

Es un hecho también que la mayoría de las empresas familiares tienen una vida muy corta más allá de la etapa de su fundador, y que alrededor del 95 por ciento de las empresas familiares no sobreviven a la tercera generación de propietarios. Esto suele ser consecuencia de la falta de preparación de las generaciones sucesivas para manejar las demandas de una empresa creciente y una familia mucho mayor. Las empresas familiares pueden mejorar su probabilidad de supervivencia si implementan las estructuras de gobierno correctas y si comienzan el proceso educativo de las generaciones sucesivas en esta área lo antes posible.

Por definición, una empresa familiar será aquella compañía donde la mayoría de los votos está en manos de la familia controladora, incluyendo al fundador(es) que buscan traspasar la empresa a sus descendientes.

La familia –como dueña de la empresa– muestra la mayor dedicación en que su empresa crezca, prospere y sea traspasada a las siguientes generaciones. Como resultado, muchos miembros de la familia se identifican con la empresa y están dispuestos generalmente a trabajar más arduamente y a reinvertir parte de sus ganancias en la empresa para permitirle crecer en el largo plazo

Las familias en empresas hacen que sea una prioridad transmitir su conocimiento, experiencia y habilidades acumulados a las generaciones siguientes. Muchos miembros de la familia se involucran en su empresa familiar desde una edad muy temprana. Esto aumenta su nivel de compromiso y les brinda las herramientas necesarias para dirigir su empresa familiar.

Como las empresas familiares tienen su nombre y reputación asociados con sus productos y/o servicios, se esfuerzan por aumentar la calidad de su producción y por mantener una buena relación con sus socios (clientes, proveedores, empleados, comunidad, etc.).

Lamentablemente, una de las características más frecuentemente citadas de las empresas familiares es que muchas no logran ser sostenibles en el largo plazo. Este elevado índice de fracasos entre empresas familiares se atribuye a una multitud de razones. Algunas de estas razones son las mismas que podrían hacer que cualquier otra empresa fracase, como una gerencia deficiente, insuficiente capital para

financiar el crecimiento, control inadecuado de los costos, la industria y otras condiciones macro.

En parte, este fracaso se debe a que las empresas familiares suelen ser más complejas en términos de gobierno que sus contrapartes debido al agregado de una nueva variable: la familia. Agregar las emociones y los asuntos de la familia a la empresa aumenta la complejidad de los temas que tienen que enfrentar estas empresas. A diferencia de otros tipos de empresas, los miembros de la familia cumplen distintos papeles dentro de su empresa, lo cual a veces puede llevar a una falta de alineación de los incentivos entre todos los miembros de la familia.

También debido a que la mayoría de las familias conducen sus empresas por su cuenta, suele haber muy poco interés en fijar prácticas y procedimientos comerciales claramente articulados, no prestan la suficiente atención a áreas estratégicas como: la planeación, el empleo de miembros de la familia en la compañía y atraer y retener ejecutivos capaces de afuera.

2.4.2. ¿Es EM MICROORGANISMOS EFICACES una empresa familiar?

La introducción realizada sobre las empresas familiares se debe a que EM es en este momento una compañía de tipo familiar.

Actualmente, la conforman 4 miembros de la misma familia, uno de ellos es el fundador de la empresa y es el que toma las decisiones relacionadas con las ventas, adquisiciones, forma de presentación de la empresa (marketing) y establece las relaciones con los clientes.

Los otros 3 miembros se ocupan de la producción en sí de los productos, apoyo logístico y apoyo administrativo, como se puede observar en el siguiente cuadro:

CARGO	CARGO / EXPERIENCIA	ESPECIALIDAD / RESPONSABILIDAD
Técnico - Fundador	Técnico/ Biólogo / 10 años	Identificación, manejo y producción de bioinsumos

Apoyo	Técnico de apoyo/ Agronomía y ventas/ 5 años	Producción y distribución de bioinsumos
Auxiliar	Auxiliar /Actividades de apoyo logístico/ 2 años	Manejo de material de laboratorio
Administrativo	Administrativo / Actividades administrativas financieras / 2 años	Manejo de las actividades administrativas financieras

Se considera que la empresa EM está en la etapa inicial como empresa familiar, es decir, la dirección de la misma se centra en el fundador, quien toma la mayoría de las decisiones, por lo que se tiene una estructura organizacional informal y sencilla.

Considerando las características de una empresa familiar, se espera que el presente trabajo le permita a EM superar las limitaciones explicadas anteriormente. La planificación estratégica a desarrollarse en el capítulo siguiente, permitirá a EM a marcar un camino por el cual seguir para formalizar su estructura, su forma de tomar decisiones y como abrirse campo en el mercado y sobre todo que sobreviva. En el largo plazo, se vuelve necesario establecer las estructuras y los mecanismos de gobierno correctos que permitirán canales de comunicación eficientes y una clara definición de los papeles y las expectativas de cada persona involucrada en la empresa familiar.

CAPÍTULO 3:

PLANIFICACION ESTRATÉGICA

CAPITULO III

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

3.1. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

3.1.1. Definir la visión

Para el año 2015, EM MICROORGANISMOS EFICACES será una empresa productora y comercializadora de bioinsumos, con cobertura a nivel nacional, que sea un aporte a la innovación y sustentabilidad para el sector agrícola, ofreciendo productos con estándares de calidad, valor agregado y que sean eficaces.

3.1.2. Definir la misión

Somos EM MICROORGANISMOS EFICACES, nos dedicamos a la producción y comercialización de bioinsumos, para satisfacer las necesidades del control de plagas y mejoramiento biológico en plantaciones agrícolas del sector norte del país, cumpliendo con los estándares biológicos y ambientales establecidos.

Revisando la misión se puede responder a:

1. ¿Quiénes somos? EM MICROORGANISMOS EFICACES
2. ¿Para qué servimos? Producción y comercialización de bioinsumos
3. ¿A quiénes servimos? Plantaciones agrícolas del sector norte del país
4. ¿Cómo? Cumpliendo con los estándares biológicos y ambientales establecidos
5. ¿Por qué? Para satisfacer las necesidades del control de plagas y mejoramiento biológico

3.1.3. Definir los valores corporativos

1. Compromiso con el medio ambiente: en cuanto a la forma de desarrollar productos amigables con el medio ambiente para el control de plagas y mejoramiento biológico
2. Vocación de servicio: en cuanto a contribuir con el desarrollo de las Plantaciones agrícolas del sector norte del país para satisfacer las necesidades del control de plagas y mejoramiento biológico
3. Desempeño: en cuanto a llenar las expectativas de los agricultores
4. Respeto: a los empleados y aprecio de las contribuciones que cada uno realiza
5. Compromiso con el desarrollo del talento: interés para que cada empleado alcance su potencial, estimulando la innovación, creatividad y toma de riesgos
6. Responsabilidad: con nosotros mismos, con EM, con el desarrollo del país y con las personas a quienes brindamos nuestros servicios
7. Eficiencia: en cuanto a utilizar los recursos sin desperdiciarlos
8. Eficacia: cumpliendo los objetivos trazados
9. Trabajo en equipo: relacionado con que cada empleado cumple con sus funciones e interactúa con las de los demás
10. Honestidad: en el manejo de los recursos asignados, en la atención y entrega que se realiza a nuestros clientes

3.1.4. Identificar grupos de interés

1. Empleados: intercambio de dinero por trabajo
2. Plantaciones agrícolas: intercambio de productos y servicios por dinero, para satisfacer sus necesidades y expectativas para el control de plagas y mejoramiento biológico
3. Proveedores: intercambio de dinero por bienes y servicios, mediante la entrega de materias primas para la elaboración de bioinsumos

3.1.5. Realizar un análisis de las 5 fuerzas de Porter

1. La competencia de los productos sustitutos: se considera a los productos químicos como productos sustitutos, de la investigación realizada se tiene:

Cuadro Nro. 2: Productos sustitutos

PRODUCTO COMPETENCIA	NOMBRE DEL COMPETIDOR
Mitac 20 EC	FARM AGRO
Kanemite 15 SC	FARM AGRO
Oberon 240 SC	BAYER

La característica principal de estos productos es que los competidores tienen ya un posicionamiento en el mercado, son más conocidos, por lo que tienen mayor demanda. Esto se ha evidenciado por la presencia de la más alta concentración de plaguicidas químicos detectada en sedimentos del Río Pisque, que drena zonas florícolas de Cayambe, lo que confirma la persistencia de la tradicional aplicación de esos plaguicidas en estos sitios.

Además, los productos químicos brindan mejores resultados en el corto plazo lo que puede hacer que el cliente prefiera estos productos a los de bioinsumos, que toman más tiempo en presentar resultados.

2. Amenaza de entrada de nuevos competidores: en el Ecuador no se registran formalmente empresas que se dediquen a la producción de bioinsumos, se ha establecido solamente a una empresa que consta en esta rama del mercado. Así que es muy posible que sucedan dos escenarios:
 - a. Existan competidores no registrados que abarquen el mismo target de clientes y que estén ya distribuyendo los productos del mismo tipo.
 - b. En un futuro cercano se produzca la inclusión de varias empresas dedicadas a la producción de bioinsumos, considerando la importancia que está tomando la utilización de productos orgánicos para la mejora de cultivos.

Como es poca la información que se tiene de los competidores, se asume que las barreras de entrada al mercado no están claramente definidas. Es muy posible que los nuevos competidores sean empresas pequeñas que están trabajando en su localidad permitiendo el desarrollo de economías locales por lo que no es fácil identificarlos.

Como toda empresa, los competidores deben tener las mismas restricciones sobre temas de requerimientos de capital, canales de distribución, manejo de una marca y curva de aprendizaje considerando este último tema como una ventaja para EM ya que se cuenta con técnicos que tienen experiencia para la producción de bioinsumos.

3. Rivalidad entre competidores establecidos: existe poca información sobre competidores directos sobre bioinsumos, por esta razón no se puede determinar la concentración de empresas en este sector.

De los pocos datos recolectados, se tiene una diferenciación en los siguientes precios de dos competidores directos:

Cuadro Nro. 3: Precios competidores directos

PRODUCTO O SERVICIO	PRECIO COMPETENCIA 1	PRECIO COMPETENCIA 2
Acaricidas (1 LT)	\$ 50	\$ 96
Ajo-Ají (1 LT)	\$ 5.30	\$ 6.50

Esto puede reflejar que el tema de precio es un punto que se puede tomar en consideración ya los competidores tienen precios más altos que los de EM. Esto puede considerarse como una diferenciación del producto que EM tiene.

No se tiene mayores datos de los competidores sobre participación en el mercado y su forma de comercialización. Se asume que los competidores ya establecidos están laborando de la misma forma que la está realizando EM, es decir con visitas directas a los clientes, producción bajo pedido, mercado local, etc.

4. Poder de negociación de los compradores: debido al tipo de clientes que se está atendiendo, se tiene una gran sensibilidad sobre el precio del producto. El cliente no puede invertir en este tipo de productos si el precio es muy alto, a pesar de conocer las ventajas de los bioinsumos sobre los productos químicos.

Por otro lado, también el comprador toma muy en cuenta la calidad del producto en cuanto a que se obtengan los resultados sobre los cultivos, si no cumple su objetivo no lo vuelven a solicitar. En este punto los bioinsumos tienen una desventaja ya que requieren de cierto tiempo y de ciertas condiciones para que se pueda obtener los resultados esperados.

También, como se está comenzando a difundir el uso de bioinsumos, es poca la información que tiene el comprador sobre los beneficios. Por esta razón se tiene resistencia al momento de ofrecer el producto.

5. Poder de negociación de los proveedores: al considerarse de productos orgánicos, los insumos con los que se producen los bioinsumos no son costosos en gran medida. En este momento EM tiene un costo de producción bajo en relación a sus competidores, esto en parte se debe a que los proveedores no tienen una diferenciación en el insumo que proveen, existen varios proveedores que pueden suministrar los insumos y materiales y no se han detectado proveedores únicos. Por esta razón no se tiene un alto poder de negociación de los proveedores.

3.1.6. Desarrollar los factores de éxito

Para EM el mercado relevante constituye el control de plagas y mejoramiento biológico en plantaciones agrícolas. Se espera que EM presente una solución

integral sobre lo que requiere el cliente ya que se incluye un acompañamiento durante la aplicación de los productos en los cultivos.

El mercado se delimita dentro del ámbito del sector agrícola, en este momento a brindar soluciones para contribuir con la misión de EM y en un futuro llegar a brindar estos servicios para que sea un aporte a la innovación y sustentabilidad para el sector agrícola.

Considerando este mercado, se puede definir los siguientes factores de éxito, en base a la misión que se debe lograr y a la visión que se pretende alcanzar:

1. Conocimiento de los procesos agrícolas para manejo biológico de los cultivos
2. Manejo de últimas tecnologías en cuanto a desarrollo de bioinsumos
3. Asistencia técnica personalizada

Estos factores cumplen con los siguientes requisitos:

¿Qué desean los clientes?

1. Análisis de la Demanda: el sector agrícola en este momento está direccionándose al manejo biológico de los cultivos, en especial si se requiere obtener certificaciones de productos orgánicos. Lo que solicitan es soluciones que les permitan mejorar sus productos, que se tenga un acompañamiento mientras se realizan las mejoras y con esto demostrar el uso de nuevas tecnologías de producción. Con esto EM puede contribuir a la innovación sobre el manejo de cultivos y sustentabilidad de los agricultores.
2. Clientes: EM tiene como clientes a los pequeños floricultores y agricultores que buscan tener una diferenciación en sus productos en especial en el contexto que se maneja en estos momentos: manejo orgánico de los cultivos.
3. ¿Cómo eligen entre las distintas ofertas?: los pequeños floricultores y agricultores están direccionando sus esfuerzos para obtener mejores flores y productos agrícolas que cumplan con los requisitos de sus clientes, en cuanto al manejo biológico de los cultivos. En este momento, son pocos los productores que han logrado tener dentro de sus procesos de producción el uso de bioinsumos que les permita obtener productos de mejor calidad.

¿Cómo sobrevivir a la competencia?

1. Análisis de la Competencia: como competidores de EM se tiene a otras empresas que distribuyen bioinsumos, y se tiene a empresas que distribuyen productos agroquímicos que se consideran sustitutos de los bioinsumos.
2. Factores que la dirigen: en ambos casos se tiene la búsqueda de rentabilidad
3. Tamaño de los competidores: en cuanto a los productos químicos se tiene una gran diversidad de empresas que lo distribuyen, entre nacionales e internacionales. El uso de químicos en la agricultura está ya consolidado en la forma de producción de los cultivos. Por esta razón existen gran variedad de este tipo de productos. En cuanto a los bioinsumos, aun no se puede detectar el número de competidores que se tiene, no existe una identificación exacta sobre las empresas dedicadas a este tipo de mercado.
4. ¿Cómo mejorar la posición?: implementar procesos de promoción del uso de bioinsumos, consolidación de alianzas estratégicas con organismos interesados en la difusión del uso de bioinsumos, promociones sobre los productos y servicios que tiene EM y difusión de los resultados obtenidos con los clientes actuales.

3.1.7. Definir la matriz FODA

“Para poder ir a algún lado, primero tenemos que saber dónde estamos”²

El objetivo de este paso es saber exactamente donde estamos parados, cual es la situación del terreno, con qué elementos contamos, o que tenemos que adquirir, que sabemos hacer bien, o que tenemos que aprender a hacer y con quien vamos a competir.

Se va a revisar cuáles son las fortalezas y debilidades tiene nuestra organización; y se va a analizar y estudiar a fondo que oportunidades y amenazas encontramos en el entorno (nacional e internacional) y en la coyuntura actual (social, económica, tecnológica y política).

La siguiente planilla se ha trabajado para orientar el trabajo para la definición de la matriz FODA. Las respuestas fueron llenadas con la participación del fundador de la empresa EM, quien es la persona que se encarga de las decisiones de la empresa.

Cuadro Nro. 4: Plantilla para definición matriz FODA

FORTALEZAS	DESACUERDO	NO ACUERDO TOTALMENTE	ACUERDO
Tenemos un alto nivel de competitividad		X	
Tenemos los recursos financieros necesarios		X	
Somos el reconocido líder del mercado	X		
Tenemos buena reputación entre los proveedores		X	

² ANTOGNOLLI, Santiago Eduardo: Empresa Familiar: Primer paso imprescindible F.O.D.A. Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/empresa_familiar_primer_paso_imprescindible_foda (consulta 2011, marzo)

FORTALEZAS	DESACUERDO	NO ACUERDO TOTALMENTE	ACUERDO
Tenemos buena reputación con los clientes		X	
Tenemos una estrategia definida		X	
Tenemos costos más bajos que la competencia			X
Tenemos mejor calidad que la competencia		X	
Desarrollamos más productos nuevos que la competencia	X		
Tenemos la tecnología adecuada a los productos que fabricamos		X	
Tenemos la estructura necesaria para desarrollar el negocio		X	
Tenemos el personal idóneo en cada puesto			X
Conocemos perfectamente el mercado		X	
Tenemos la distribución optimizada		X	
Tenemos los mecanismos de control del negocio necesarios			X
Tenemos la estructura de ventas necesaria	X		
Las ventas vienen creciendo de acuerdo al mercado		X	
La rentabilidad de la empresa es la esperada	X		
Tenemos mejores gerentes que la competencia		X	
La política comercial es la adecuada a la situación actual y es la mejor para nosotros		X	

FORTALEZAS	DESACUERDO	NO ACUERDO TOTALMENTE	ACUERDO
No tenemos rechazos por calidad de productos			X
El plazo de entrega es mejor que la competencia		X	
Hacemos la promociones necesarias	X		
Tenemos los precios de venta más bajos que la competencia		X	
Tenemos la experiencia para el desarrollo de los productos			X
Ofrecemos un servicio personalizado al cliente			X

OPORTUNIDADES	DESACUERDO	NO ACUERDO TOTALMENTE	ACUERDO
Hay un segmento del mercado que podemos atender y todavía no lo estamos haciendo			X
Podemos desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes			X
Tenemos posibilidades de exportación	X		
Nuestra competencia está débil	X		
El mercado está creciendo			X
Podemos desarrollar nuevos productos para mercados nuevos		X	
El mercado está cambiando hacia un mayor uso de nuestros productos			X

Tenemos posibilidades de mejorar nuestros costos		X	
Tenemos posibilidades de mejorar nuestro abastecimiento de materias primas			X
La situación económica del país mejorará en los próximos 2 años		X	
Mejorará el poder adquisitivo de nuestros clientes		X	
Podemos conseguir capital de riesgo a un interés atractivo		X	
Podemos desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación			X
Las barreras de entrada a la industria son altas		X	
Existe mayor apoyo para el sector de nuestros clientes por parte del estado		X	

DEBILIDADES	DESACUERDO	NO ACUERDO TOTALMENTE	ACUERDO
No tenemos una clara dirección estratégica			X
Nuestras instalaciones son obsoletas	X		
Tenemos una débil imagen en el mercado			X
No tenemos el personal adecuado		X	
No tenemos gerentes adecuados		X	
Tenemos una estrecha línea de productos			X
No tenemos los recursos financieros necesarios			X

DEBILIDADES	DESACUERDO	NO ACUERDO TOTALMENTE	ACUERDO
No tenemos rentabilidad suficiente			X
Tenemos costos relativos mayores que la competencia		X	
Continuamente tenemos problemas operativos			X
Los proveedores no son adecuados		X	
El personal no está motivado	X		
No conocemos a fondo el mercado		X	
Nuestra fuerza de ventas no es la adecuada		X	
Tenemos demasiados rechazos de producción	X		
Nuestro punto de equilibrio es alto		X	
La facturación mensual viene decreciendo	X		

AMENAZAS	DESACUERDO	NO ACUERDO TOTALMENTE	ACUERDO
Competidores de bajo costo extranjeros están entrando al mercado	X		
Las ventas de productos sustitutos está creciendo			X
El mercado no está creciendo de acuerdo a lo esperado			X
Los clientes están cambiando sus costumbres en forma negativa al uso de nuestros productos	X		

AMENAZAS	DESACUERDO	NO ACUERDO TOTALMENTE	ACUERDO
Cambios demográficos tiene impacto negativo en los negocios	X		
Cambian las reglas de importación de productos competidores			X
Los precios en general están bajando	X		
El mercado se está concentrando en pocos clientes		X	
Los proveedores tiene mayor poder de negociación	X		
La situación de nuestro mercado en particular está decayendo	X		
La situación política del país es inestable (2 años)	X		
Está cambiando la tecnología de fabricación en el mundo			X
Tenemos problemas de medio ambiente			X
La actividad económica de nuestros clientes está decayendo	X		
Aparición de nuevos competidores que ofrezcan productos similares			X

Se tomará en cuenta a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazar en las que se está marcado como ACUERDO.

Cuadro Nro. 5: Matriz FODA

FUERZAS NEGATIVAS

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • No tenemos una clara dirección estratégica • Tenemos una débil imagen en el mercado • Tenemos una estrecha línea de productos • No tenemos los recursos financieros necesarios • No tenemos rentabilidad suficiente • Continuamente tenemos problemas operativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Las ventas de productos sustitutos está creciendo • El mercado no está creciendo de acuerdo a lo esperado • Cambian las reglas de importación de productos competidores • Está cambiando la tecnología de fabricación en el mundo • Tenemos problemas de medio ambiente • Aparición de nuevos competidores que ofrezcan productos similares

FUERZAS INTERNAS

FUERZAS EXTERNAS

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Tenemos costos más bajos que la competencia • Tenemos el personal idóneo en cada puesto • Tenemos los mecanismos de control del negocio necesarios • No tenemos rechazos por calidad de productos • Tenemos la experiencia para el desarrollo de los productos • Ofrecemos un servicio personalizado al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay un segmento del mercado que podemos atender y todavía no lo estamos haciendo • Podemos desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes • El mercado está creciendo • El mercado está cambiando hacia un mayor uso de nuestros productos • Tenemos posibilidades de mejorar nuestro abastecimiento de materias primas • Podemos desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación

FUERZAS POSITIVAS

El Modelo FODA con el cálculo del factor mínimo se detalla en el Anexo 1.

Se ha incorporado una columna con una escala de colores que permite visualizar el valor más alto de los factores mínimos calculados.

Según los datos calculados, se tiene un factor de ponderación de **1,7**.

Las fortalezas que están sobre este factor son:

Cuadro Nro. 6: Fortalezas

Fortaleza	Factor mínimo
Tenemos costos más bajos que la competencia	2,0
Tenemos la experiencia para el desarrollo de los productos	2,0

Las debilidades que están sobre el factor de ponderación:

Cuadro Nro. 7: Debilidades

Debilidad	Factor mínimo
Tenemos una estrecha línea de productos	2,0

Se tiene que la debilidad de **Tenemos una estrecha línea de productos** es la que debe atenderse en primera instancia.

Esta debilidad provoca que no se pueda ofrecer a los clientes mayores opciones para satisfacer sus necesidades.

Esta debilidad puede afectar el logro de la misión de EM ya que no sería posible producir los bioinsumos solicitados y los clientes no tengan opciones en nuestra empresa para realizar los controles de plagas y mejoramiento de cultivos.

Por tanto, tampoco se puede alcanzar la visión ya que no podría constituirse como un aporte a la innovación y sustentación del sector agrícola al no ofrecer productos biológicos que permitan controles de plagas amigables con el medio ambiente.

Además se tiene que reforzar las fortalezas que se tiene: **costos más bajos que la competencia**, y **experiencia para el desarrollo de los productos**.

Estas dos fortalezas al parecer van de la mano de la debilidad a la que se va a atacar, en especial la experiencia para el desarrollo de productos, ya que permitiendo un mejor desarrollo de esta experiencia se puede reducir la falta de productos y con eso mejorar la línea de bioinsumos que se puede ofrecer.

También se debe minimizar otra debilidad detectada: **Tenemos una débil imagen en el mercado**, que tiene como factor de 1,7 pero se ha considerado necesaria tomarla en cuenta para lograr un mejor posicionamiento de la empresa dentro del mercado.

3.1.8. Establecer las prioridades

Para definir las prioridades se realizó un taller de trabajo con participantes de algunos de los grupos de interés. Se calificó con una escala de 1 a 5. Se tiene:

Cuadro Nro. 8: Prioridades

FORTALEZA	EMPLEADOS	PLANTACIONES AGRÍCOLAS	PROVEEDORES	TOTAL
Tenemos costos más bajos que la competencia	5	5	3	13
Tenemos la experiencia para el desarrollo de los productos	4	3	3	10
DEBILIDAD				
Tenemos una estrecha línea de productos	5	4	3	12
Tenemos una débil imagen en el mercado	5	4	2	11

Se tiene la siguiente prioridad:

Debilidades:

1. Tenemos una estrecha línea de productos
2. Tenemos una débil imagen en el mercado

Fortalezas:

1. Tenemos costos más bajos que la competencia
2. Tenemos la experiencia para el desarrollo de los productos

Luego las estrategias que se definan debe atacar a las debilidades y reforzar las fortalezas encontradas.

3.2. DISEÑO ESTRATÉGICO

3.2.1. Establecer los objetivos

Considerando la prioridad del literal anterior, se pueden definir los objetivos:

1. Debilidad: Tenemos una estrecha línea de productos

Objetivos:

- a. Mejora de la calidad de los procesos
- b. Entender, anticipar y priorizar las necesidades del cliente
- c. Crear y desarrollar productos innovadores

Política: Se realizarán procedimientos para incentivar a que se desarrollen productos innovadores con procesos de investigación de nuevas técnicas manteniendo niveles de seguridad en el resultado que se desea obtener.

Estrategia 1: Implementar procedimientos para establecer los productos que requieran nuestros clientes en función a sus necesidades.

Estrategia 2: Mejorar la calidad en los productos y servicios que satisfagan los requerimientos actuales y futuros del cliente.

Estrategia 3: Iniciar procesos de investigación de nuevos bioinsumos que se ajusten a las necesidades del cliente del mercado al que estamos atendiendo.

2. Debilidad: Tenemos una débil imagen en el mercado

Objetivos:

- a. Mejora de la calidad de los procesos
- b. Entender, anticipar y priorizar las necesidades del cliente
- c. Establecer una imagen en el mercado

Política: Se realizarán procedimientos para establecer la imagen de la empresa EM en el mercado actual al que se está atendiendo

Estrategia 1: Implementar procedimientos para establecer los productos que requieren nuestros clientes en función a sus necesidades.

Estrategia 4: Realizar los mecanismos necesarios para que la empresa EM sea conocida en el mercado a través de alianzas, capacitaciones y promociones en general.

3. Fortaleza: Tenemos costos más bajos que la competencia

Objetivos:

- a. Mejora de la calidad de los procesos
- b. Desarrollar soluciones confiables y oportunas
- c. Entender, anticipar y priorizar las necesidades del cliente
- d. Reducción porcentaje defectos
- e. Minimización de los costos

Política: Se realizarán procedimientos para mantener bajos los costos

Estrategia 3: Iniciar procesos de investigación de nuevos bioinsumos que se ajusten a las necesidades del cliente del mercado al que estamos atendiendo.

Estrategia 5: Implementar procedimientos para mantener costos bajos en el proceso de elaboración de los bioinsumos.

4. Fortaleza: Tenemos la experiencia para el desarrollo de los productos

Objetivos:

- a. Potenciar a los empleados (creatividad e innovación)
- b. Desarrollar soluciones confiables y oportunas
- c. Mejora de la calidad de los procesos
- d. Entender, anticipar y priorizar las necesidades del cliente
- e. Reducción porcentaje defectos
- f. Crear y desarrollar productos innovadores
- g. Minimización de los costos

Política: Se realizarán procedimientos para generar productos que reflejen las necesidades que se quiere solucionar, con énfasis en explotar eficientemente la experiencia de nuestro personal y lograr productos de calidad.

Estrategia 2: Mejorar la calidad en los productos y servicios que satisfagan los requerimientos actuales y futuros del cliente.

Estrategia 3: Iniciar procesos de investigación de nuevos bioinsumos que se ajusten a las necesidades del cliente del mercado al que estamos atendiendo.

Estrategia 6: Iniciar procesos internos de capacitación para el personal.

3.2.2. Establecer las estrategias

Luego se tendrían 6 estrategias a seguir:

Estrategia 1: Implementar procedimientos para establecer los productos que requieren nuestros clientes en función a sus necesidades.

Estrategia 2: Mejorar la calidad en los productos y servicios que satisfagan los requerimientos actuales y futuros del cliente.

Estrategia 3: Iniciar procesos de investigación de nuevos bioinsumos que se ajusten a las necesidades del cliente del mercado al que estamos atendiendo.

Estrategia 4: Realizar los mecanismos necesarios para que la empresa EM sea conocida en el mercado a través de alianzas, capacitaciones y promociones en general.

Estrategia 5: Implementar procedimientos para mantener costos bajos en el proceso de elaboración de los bioinsumos.

Estrategia 6: Iniciar procesos internos de capacitación para el personal.

Se justifica cada una de ellas a continuación y se establece el objetivo estratégico:

Estrategia 1: Implementar procedimientos para establecer los productos que requieren nuestros clientes en función a sus necesidades.

Justificación: es importante que se tenga procedimientos para establecer los productos que requieren nuestros clientes. En este momento, se está trabajando en función de la experiencia de nuestro personal para determinar cuáles productos pueden ser solicitados por el cliente y en función de las técnicas de control de plagas y manejo de cultivos que se conocen actualmente.

Objetivo estratégico: Realizar un estudio de mercado en provincias de Cotopaxi, Pichincha, Imbabura y Carchi para determinar los productos que se requieren para diciembre 2011

Estrategia 2: Mejorar la calidad en los productos y servicios que satisfagan los requerimientos actuales y futuros del cliente.

Justificación: con esta mejora, los productos que se brindan cumplirán con los requerimientos del cliente. El reconocimiento por parte de nuestros clientes

implica una organización administrada por procesos que aporten valor agregado a los mismos, la calidad siempre será una característica que el cliente apreciará y en este momento ya la considera parte de los productos que EM elabora. Este sería el camino para que se difunda los productos y servicios que se presta.

Objetivos Estratégicos:

- a. Diseño de herramienta de control de productos hasta finales del mes de marzo del 2012.
- b. Diseño de herramientas de control de implementación de los productos/servicios hasta finales del mes de mayo del 2012.
- c. Diseño de herramientas de indicadores de gestión hasta finales de marzo del 2012.

Estrategia 3: Iniciar procesos de investigación de nuevos bioinsumos que se ajusten a las necesidades del cliente del mercado al que estamos atendiendo.

Justificación: Al mantener procesos continuos de investigación se puede realizar productos nuevos e innovadores, que logren satisfacer las necesidades del cliente. También se incentiva a que el personal ponga en práctica nuevas tecnologías que pueden solventar las necesidades del cliente a menor costo tanto en tiempo como en recursos.

Objetivos Estratégicos:

- a. Elaborar las normas de procedimiento con el detalle de la metodología a seguir por EM para procesos de investigación de nuevas tecnologías hasta finales de mayo de 2012
- b. Diseño de herramientas de control de implementación de los productos con nuevas tecnologías hasta septiembre de 2012
- c. Diseño de plan de incentivos para el personal para la presentación de productos innovadores hasta septiembre de 2012

Estrategia 4: Realizar los mecanismos necesarios para que la empresa EM sea conocida en el mercado a través de alianzas, capacitaciones y promociones en general.

Justificación: la imagen que tiene este momento en el mercado EM se puede deber a los siguientes problemas: porque no hay comercialización segura, poca demanda de productores y consumidores, baja rotación de los productos, poca credibilidad en bioinsumos, no hay comunicación con el consumidor final, los clientes son limitados, los resultados de los bioinsumos son a mediano plazo, los potenciales clientes prefieren usar químicos a bioinsumos.

El desarrollar mecanismos que contrarresten estos problemas permitirá establecer una imagen de EM de ser un aporte para las necesidades de los agricultores y lograr establecer relaciones de confianza entre EM y el cliente.

Objetivos Estratégicos:

- a. Obtener capital para invertir en marketing hasta diciembre 2011
- b. Establecer alianzas estratégicas con otras entidades para la promoción de productos/servicios hasta diciembre 2011

Estrategia 5: Implementar procedimientos para mantener costos bajos en el proceso de elaboración de los bioinsumos.

Justificación: El manejo de los recursos financieros debe ser un proceso eficiente, debe justificarse los costos de los productos desarrollados y demostrar que se ha obtenido beneficio para EM.

Objetivo Estratégico: Implementar procedimientos para el control de costos de producción hasta diciembre 2011.

Estrategia 6: Iniciar procesos internos de capacitación para el personal.

Justificación: las competencias son el conjunto de comportamientos, habilidades, conocimientos y actitudes que favorecen el correcto desempeño

del trabajo y que la organización tiene interés en desarrollar o reconocer en sus colaboradores de cara a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa y fomentar así la versatilidad y adaptabilidad de las áreas de negocio de tal forma que se fortalezcan los equipos multidisciplinarios de trabajo. Luego mantener un entorno de desarrollo profesional permitirá que el personal se mantenga calificado y con esto se lo pueda mantener en la entidad.

Objetivo Estratégico: analizar las necesidades de capacitación del personal mediante entrevistas individuales hasta finales del mes de septiembre del 2011

3.2.3. Seleccionar las estrategias

Para realizar la priorización de las líneas de acción se va a considerar a las 6 estrategias antes planteadas: (se califica con valores de 1 a 6)

Cuadro Nro. 9: Priorización de las líneas de acción

SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS					
ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	EFICACIA	COSTO	TIEMPO	FACTIBILIDAD TÉCNICA	TOTAL
Estrategia 1: Implementar procedimientos para establecer los productos que requieren nuestros clientes en función a sus necesidades.	6	4	4	5	19

SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS					
ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	EFICACIA	COSTO	TIEMPO	FACTIBILIDAD TÉCNICA	TOTAL
Estrategia 2: Mejorar la calidad en los productos y servicios que satisfagan los requerimientos actuales y futuros del cliente.	5	5	4	4	18
Estrategia 3: Iniciar procesos de investigación de nuevos bioinsumos que se ajusten a las necesidades del cliente del mercado al que estamos atendiendo.	5	5	4	4	18
Estrategia 4: Realizar los mecanismos necesarios para que la empresa EM sea conocida en el mercado a través de alianzas, capacitaciones y promociones en general.	6	5	5	4	20

SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS					
ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	EFICACIA	COSTO	TIEMPO	FACTIBILIDAD TÉCNICA	TOTAL
Estrategia 5: Implementar procedimientos para mantener costos bajos en el proceso de elaboración de los bioinsumos.	4	5	4	4	17
Estrategia 6: Iniciar procesos internos de capacitación para el personal.	4	4	4	4	16

Luego se tiene que el siguiente orden de prioridad:

Cuadro Nro. 10: Orden de prioridad de las estrategias

ORDEN	ESTRATEGIA
1	Estrategia 4: Realizar los mecanismos necesarios para que la empresa EM sea conocida en el mercado a través de alianzas, capacitaciones y promociones en general.
2	Estrategia 1: Implementar procedimientos para establecer los productos que requieren nuestros clientes en función a sus necesidades.
3	Estrategia 3: Iniciar procesos de investigación de nuevos bioinsumos que se ajusten a las necesidades del cliente del mercado al que estamos atendiendo.
4	Estrategia 2: Mejorar la calidad en los productos y servicios que satisfagan los requerimientos actuales y futuros del cliente.
5	Estrategia 5: Implementar procedimientos para mantener costos bajos en el proceso de elaboración de los bioinsumos.
6	Estrategia 6: Iniciar procesos internos de capacitación para el personal.

3.2.4. Instrumentar la estrategia principal

Se desarrollará la **Estrategia 4: Realizar los mecanismos necesarios para que la empresa EM sea conocida en el mercado a través de alianzas, capacitaciones y promociones en general.**

Para lograr esta estrategia se establecen 3 grupos de soluciones a seguir:

1. No se cuenta con el suficiente capital para invertir en marketing.
 - a. Recurrir a instituciones financieras para solicitar apoyo para la inversión
 - b. Elaborar un plan de marketing para buscar auspiciantes
 - c. Buscar franquicias para la promoción de bioinsumos
 - d. Acudir a organismos públicos en busca de apoyo financiero
 - e. Establecer un adecuado plan de comercialización
 - f. Buscar apoyo de medios de comunicación para dar a conocer el bioinsumo en programas comunitarios.

2. EM no ha formado alianzas estratégicas
 - a. Concretar reuniones con asociaciones de productores para la presentación de los productos
 - b. Asociarse con profesionales en el área agrícola para que promocionen los productos
 - c. Acudir a organismos públicos para presentar productos
 - d. Consultar con organismos internacionales si existen programas de este tipo en los que se interesen en trabajar
 - e. Acudir a eventos agrícolas para promocionar los productos
 - f. Buscar alianzas con Fundaciones de Apoyo a la comunidad
 - g. Establecer convenios con municipalidades para uso de producto en parques y jardines.

3. Monopolio de grandes empresas químicas.

- a. Lanzar campañas masivas de marketing para dar a conocer los bioinsumos
- b. Realizar campañas de capacitación sobre el uso de bioinsumos en comunidades agrícolas.
- c. Establecer convenios con agricultores para realizar demostraciones en sus cultivos.
- d. Generar casos de éxito con los agricultores que han usado el producto.
- e. Publicar cuadros comparativos entre el uso de los bioinsumos y productos químicos, tanto en temas de eficacia contra la plaga a la que se ataca como en el ahorro que se tendría al utilizar los bioinsumos.
- f. Difundir el bioinsumo en PYMES para captar todo este mercado.
- g. Establecer una escala de precios competitivos al mercado que se va a atacar.
- h. Generar promociones a clientes frecuentes.

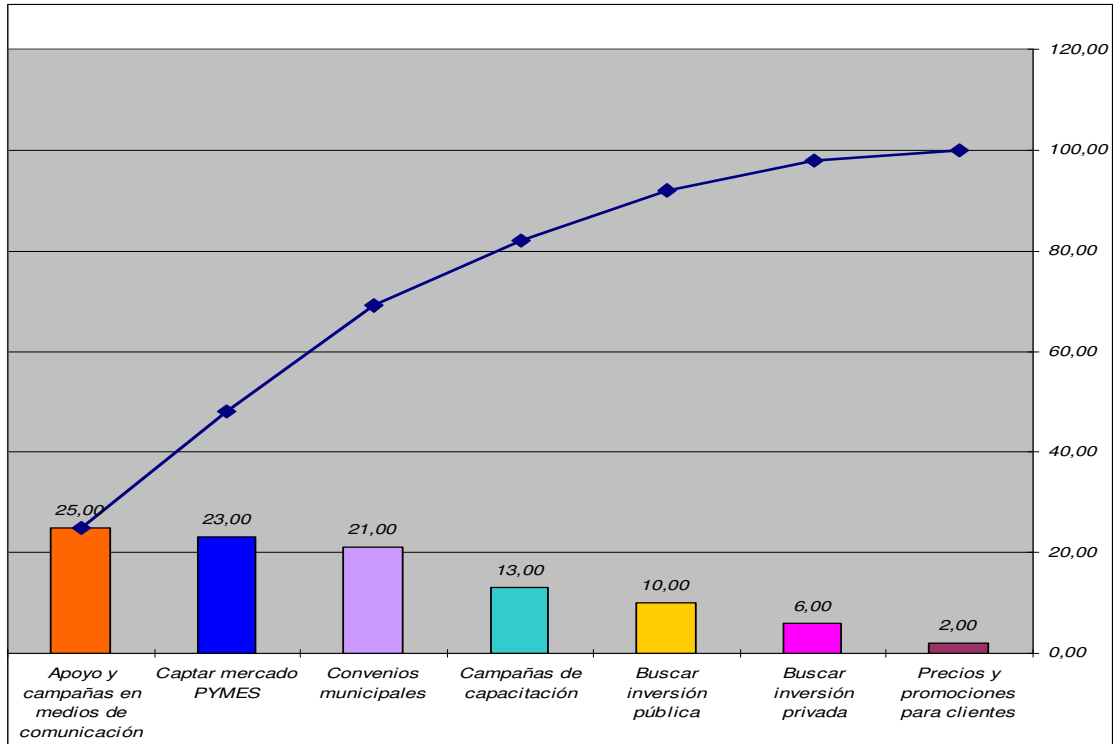
Luego, para establecer las prioridades las soluciones se establece el siguiente diagrama de Ishikawa (Anexo 2).

Luego se puede priorizar con un diagrama de Pareto:

Cuadro Nro. 11: Orden de prioridad de las soluciones

COD	SOLUCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA	% TOTAL	% ACUMULADO
A	Apoyo y campañas en medios de comunicación	25	25	25	25
B	Captar mercado PYMES	23	48	23	48
C	Convenios municipales	21	69	21	69
D	Campañas de capacitación	13	82	13	82
E	Buscar inversión pública	10	92	10	92
F	Buscar inversión privada	6	98	6	98
G	Precios y promociones para clientes	2	100	2	100
		100		100	

Gráfico Nro. 4: Diagrama de Pareto soluciones



Por tanto, de las siete soluciones propuestas se evidencia que al implementar las cuatro primeras soluciones se solucionaría el 82% para la estrategia 4. Estas son:

1. Apoyo y campañas en medios de comunicación
2. Captar mercado PYMES
3. Convenios municipales
4. Campañas de capacitación

Se enunciará a continuación los planes de acción de cada una de las soluciones en la sección correspondiente

3.3. PLANES DE ACCIÓN

Se detalla los planes de acción para la estrategia 4:

Estrategia 4: Realizar los mecanismos necesarios para que la empresa EM sea conocida en el mercado a través de alianzas, capacitaciones y promociones en general.

Cuadro Nro. 12: Plan de acción APOYO Y CAMPAÑAS EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN

APOYO Y CAMPAÑAS EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN					
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	RECURSOS	RESULTADO ESPERADO	FORMA DE EVALUACIÓN
Elegir los medios de comunicación	Gerente General	3 días	personal, teléfono, computador, impresora, papel	Llegar a los clientes	Percepción Realización de encuestas
Enviar solicitudes	Vendedor	15 días	Personal, papel, carpetas, computador, impresora.	Asegurar espacio en medios de comunicación	Solicitudes aceptadas Resultados
Desarrollar campaña	Vendedor	15 días	Diseñador grafico, computador, videos, script	Campaña de Publicidad	Diseño terminado Publicidad en medios Grabaciones
Difusión de la campaña	Coordinador de Publicidad (externo) y Técnicos	6 meses	Papel, pintura, apoyo económico, coordinador de difusión	Posicionamiento en el mercado	Percepción Encuestas

Cuadro Nro. 13: Plan de acción CAPTAR MERCADO PYMES

CAPTAR MERCADO PYMES					
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	RECURSOS	RESULTADO ESPERADO	FORMA DE EVALUACIÓN
Realizar visitas a PYMES	Vendedores	15 días	Vendedor, teléfono, apoyo financiero	Citas Presentaciones	Listado de prospectos
Entregar información de bioinsumos	Vendedores	15 días	Papel, Diseño grafico, apoyo financiero	Pymes que conozcan el producto	Incremento de ventas Minutas de Citas con prospectos
Exponer presentación de bioinsumos	Técnicos	2 días	infocus, presentación, personal	Nuevos clientes	Incremento de ventas
Entregar propuestas económicas	Vendedores	1 día	Papel, trípticos	Nuevos clientes	Incremento de ventas
Ofrecer promociones	Vendedores	1 día	Papel, trípticos	Captación de clientes	Incremento de ventas

Cuadro Nro. 14: Plan de acción CONVENIOS MUNICIPALES

CONVENIOS MUNICIPALES					
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	RECURSOS	RESULTADO ESPERADO	FORMA DE EVALUACIÓN
Enviar solicitudes a municipalidades	Gerente General	15 días	formularios, papel, mensajero	cita de presentación	Solicitudes aceptadas
Generar propuesta	Gerente General y Vendedores	15 días	papel, trípticos	Propuestas aceptadas	Planificación de Proyectos

CONVENIOS MUNICIPALES					
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	RECURSOS	RESULTADO ESPERADO	FORMA DE EVALUACIÓN
Exponer beneficios	Vendedores	2 días	infocus, presentación, computadora	Acuerdos firmados	Proyectos terminados

Cuadro Nro. 15: Plan de acción CAMPAÑAS DE CAPACITACIÓN

CAMPAÑAS DE CAPACITACIÓN					
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	RECURSOS	RESULTADO ESPERADO	FORMA DE EVALUACIÓN
Seleccionar comunidades	Gerente General y Vendedores	2 días	mapas, listado de comunidades preseleccionados	Listado de comunidades calificadas	Número de Capacitaciones a impartir
Capacitar instructores	Técnicos	5 días	presentación, material didáctico, capacitador	Personal capacitado	Prueba de Conocimiento
Diseñar la capacitación	Técnicos	3 días	computadora, personal, contenidos	Contenido y Material didáctico	Revisión de capacitación
Planificar logística de capacitación	Gerente General	15 días	mapas, presupuesto, apoyo financiero, material capacitación	Agenda de Actividades	Listado de Quejas e inconvenientes recibidos en la planificación
Ejecutar logística de capacitación	Técnicos	15 días	centro de capacitación, invitaciones, material didáctico	Capacitación exitosa Posibles clientes capacitados	Encuestas de Satisfacción

3.4. DISEÑO PARA MONITOREO

3.4.1. Elaboración de indicadores

Se procede a definir los indicadores para medir la consecución de los objetivos en busca de contrarrestar las debilidades y reforzar las fortalezas:

Cuadro Nro. 16: Indicadores

Objetivo (Ob1): Minimización de los costos	
Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo (Fm)
Ind 1.1. Costo de producción	$\frac{\text{Costo De Produccion En El Año}}{\text{Valor Presupuestado En El Año}} * 100$

Objetivo (Ob2): Desarrollar soluciones confiables y oportunas	
Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
Ind 2.1. Porcentaje de productos elaborados	$\left(\frac{\text{Número De Productos Elaborados}}{\text{Número De Productos Solicitados}} \right) * 100$
Ind 2.2. Porcentaje de productos rechazados	$\frac{\text{Número De Productos Rechazados}}{\text{Número De Productos Entregados}} * 100$
Ind 2.3. Porcentaje de pedidos cumplidos puntualmente	$\frac{\text{No. pedidos a tiempo}}{\text{No. total pedidos}} * 100$
Ind 2.4. Número de reclamos	$\text{Número reclamos por mes}$
Ind 2.5. Calificación promedio de los reclamos	$\frac{\text{Puntaje total de la importancia reclamos}}{\text{No. reclamos}}$
Ind 2.6. Nivel de satisfacción del cliente respecto al producto elaborado	$\frac{\text{Puntaje total de la calificación del producto}}{\text{No. clientes encuestados}}$

Objetivo (Ob3): Mejorar la calidad del producto	
Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
Ind 3.1. Porcentaje de cumplimiento de normas técnicas del producto elaborado	$\frac{\text{No. requisitos técnicos cumple Producto}}{\text{No. requisitos técnicos totales}} * 100$
Ind 3.2. Porcentaje de mejoras implementadas sugeridas por el cliente.	$\frac{\text{Mejoras implementadas producto}}{\text{No. total mejoras}} * 100$
Ind 3.3. Porcentaje de productos que cumplen con estándares internos.	$\frac{\text{No. productos que cumple estándares internos}}{\text{No. total productos}} * 100$

Objetivo (Ob4): Entender, anticipar y priorizar las necesidades del cliente	
Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
Ind 4.1. Porcentaje de necesidades atendidas	$\frac{\text{Número De Necesidades Atendidas Cliente}}{\text{Número De Necesidades Cliente}} * 100$
Ind 4.2. Promedio de necesidades atendidas por técnico	$\frac{\text{Número De Necesidades Atendidas por mes}}{\text{No. Tecnico}}$

Objetivo (Ob5): Reducción porcentaje defectos	
Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
Ind 5.1. Número defectos	<i>Número productos defectuosos por mes</i>
Ind 5.2. Porcentaje de productos defectuosos	$\frac{\text{No. productos defectuosos}}{\text{No. total productos}} * 100$
Ind 5.3. Porcentaje de reducción productos defectuosos	$\left(1 - \frac{\text{No. productos defectuosos año}}{\text{No. productos defectuosos año anterior}} \right) * 100$

Objetivo (Ob6): Crear y desarrollar productos innovadores	
Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
Ind 6.1. Productos innovadores desarrollados	Número de Productos innovadores desarrollados
Ind 6.2. Porcentaje de productos desarrollados con nuevas tecnologías	$\frac{No.ProductosDesarrolladosNuevasTecnologías}{No.ProductosDesarrolladosTotal} * 100$
Ind 6.3. Porcentaje de productos innovadores efectivas	$\frac{No.ProductosEfectivos}{No.ProductosDesarrollados} * 100$

Objetivo (Ob7): Potenciar a los empleados (creatividad e innovación)	
Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
Ind 7.1. Monto destinado a investigación	<i>Presupuesto para realizar investigación</i>
Ind 7.2. Porcentaje de tecnicos que han presentado proyectos innovadores	$\frac{No.TecnicosPresentadoProyectosInnovadores}{No.Tecnicos} * 100$
Ind. 7.3. Tiempo destinado para investigación	$\frac{No.total\ horas\ hombre\ de\ investigación\ nuevas\ Tecnologías}{No.total\ tecnicos} * 100$

Objetivo (Ob8): Establecer una imagen en el mercado	
Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
Ind 8.1. Porcentaje de participación en el mercado	Participación en el mercado
Ind 8.2. Nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio	$\frac{Puntaje\ total\ de\ la\ calificación\ del\ servicio}{No.\ clientes\ encuestados}$

3.5. RECOMENDACIONES PARA LA IMPLANTACIÓN

Para la implementación de los planes de acción se debe reforzar el staff de la empresa mediante contratación de personal fuera del núcleo familiar, con esto las decisiones serán tomadas con otra perspectiva y que no involucre problemas para la familia.

Se debe tener en cuenta que se requiere fuerza de venta para la promoción de los productos que oferta la empresa.

Se debe también considerar la posibilidad de obtener recursos financieros que permita realizar las actividades planteadas. Sería recomendable que se elabore un análisis económico sobre la estrategia desarrollada.

CAPÍTULO 4:

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS

CAPITULO IV

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS

Como se ha demostrado, la planificación estratégica puede ser aplicada para una empresa de tipo familiar.

Las empresas de este tipo tienen ciertas características especiales en cuanto a la forma de administración ya que se concentra en la figura del fundador.

Pero la planificación estratégica permite determinar objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Permite ordenar las actividades, establecer un propósito de la empresa, alinear hacia los resultados deseados, en síntesis, encaminar a la empresa

Considerando estas características, la empresa familiar puede utilizar esta herramienta para alinearla de mejor manera, encaminar los esfuerzos para el logro de su misión, y sobre todo lograr la supervivencia de la empresa, que es el principal problema de una empresa familiar ya que al involucrarse otro tipo de relaciones entre los miembros de la empresa, se pueden presentar problemas en la administración de la empresa provocando la no continuidad de la misma.

La planificación ha permitido lograr un mejoramiento para la empresa ya que ha permitido conocer las fortalezas y debilidades, como está influenciando el entorno por medio de oportunidades y amenazas. Con esto se ha podido establecer acciones con el fin de que la empresa alinee sus esfuerzos para afrontar los problemas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Como conclusión principal se tiene que sí es posible realizar una planificación estratégica para una empresa familiar.
2. La herramienta de planificación estratégica es general, que puede servir para cualquier tipo de empresa.
3. La planificación estratégica ha permitido que EM conozca sus fortalezas y debilidades.
4. La planificación estratégica ha permitido que EM interprete las oportunidades y amenazas que provienen del entorno.
5. La planificación estratégica ha permitido que EM pueda establecer cuales fortalezas y debilidades contribuyen a las oportunidades y amenazas identificadas.
6. Se ha logrado determinar estrategias y priorizarlas para su aplicación.
7. En este trabajo solo se ha desarrollado la estrategia de mayor prioridad para demostrar la aplicabilidad de las herramientas. Se recomienda realizar el mismo trabajo con las demás estrategias establecidas.
8. Se recomienda realizar un análisis económico para establecer la factibilidad de las acciones planteadas.
9. Se recomienda a EM implementar las acciones planteadas para lograr el mejoramiento de la misma en el tiempo.

GLOSARIO
BIBLIOGRAFIA

GLOSARIO

Acaricida. Pesticida que se utiliza para eliminar, controlar o prevenir la presencia o acción de los ácaros mediante una acción química. Producto que sirve para matar acáridos o ácaros. Los ácaros parasitarios de vegetales son combatidos mediante acaricidas especiales. Sustancias o preparaciones utilizadas contra los ácaros.

Ácaro. Sustancias o preparaciones utilizadas contra los ácaros

Bioinsumo. Producto de origen biológico utilizado con fines de nutrición vegetal, manejo integrado de plagas o mejoramiento de las características biológicas del suelo. Los bioinsumos se clasifican en:

- Agente biológico de control de plagas. Producto elaborado con agentes microbiales, nematodos entomopatógenos, parasitoides o predadores, utilizados para el control de plagas.
- Producto bioquímico. Sustancia de origen natural o producto sintético que posee la misma estructura de su contraparte de ocurrencia natural, que posee además un modo de acción único, no tóxico. Este término incluye: feromonas, alomonas, kairomonas. No son considerados productos bioquímicos los extractos vegetales de implicación toxicológica semejante a las rotenona, piretrinas, butóxido de piperonilo, giberelinas, extractos de Neem, sulfito de nicotina, tabaco u otros similares, ni metabolitos o productos antibióticos, ni toxinas como betaexotoxina de *Bacillus thuringiensis*.
- Inoculante biológico. Producto elaborado con base en una o más cepas de microorganismos benéficos que, al aplicarse al suelo o a las semillas, promueve el crecimiento vegetal o favorece el aprovechamiento de los nutrientes en asociación con la planta o su rizósfera. Incluye entre otros los productos elaborados con micorrizas, rizobacterias promotoras del crecimiento vegetal y los géneros *Rhizobium*, *Bradyrhizobium*, *Azotobacter*, *Azospirillum*, *Frankia*, *Beijerinckia*.
- Bioabono. Abono orgánico obtenido de procesos de compostaje de residuos sólidos o materiales orgánicos, utilizado para mejorar las características

biológicas de un suelo y al cual se le adicionan artificialmente inoculantes biológicos que son garantizados en la composición.

- Extracto vegetal. Preparado de origen natural, obtenido de una(s) especie(s) botánica(s) que conserva sus propiedades esenciales y que se utiliza con fines de fotoprotección agrícola.
- Inoculo microbial para compostaje. Producto elaborado con una o más cepas de microorganismos benéficos debidamente identificados a especie, que promueven los procesos de compostaje y transformación de la materia orgánica y son utilizados con fines agrícolas y en la elaboración de bioabonos.

Control de calidad. Conjunto de acciones destinadas a garantizar en todo momento la producción uniforme de lotes de productos terminados que satisfagan entre otros los parámetros de identidad, actividad y pureza establecidos.

Materia prima. Sustancia o material biológico, utilizada como componente principal o ingrediente activo, o como aditivo o excipiente en la producción de Bioinsumos y Extractos Vegetales de uso agrícola.

Productor. Persona natural o jurídica, que se dedica en el país a la producción técnica de Bioinsumos o Extractos Vegetales de uso agrícola.

BIBLIOGRAFIA

1. ANTOGNOLLI, Santiago Eduardo: Empresa Familiar: Primer paso imprescindible F.O.D.A. Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/empresa_familiar_primer_paso_imprescindible_foda (consulta 2011, marzo)
2. DESCONOCIDO (ND): Planificación estratégica (en línea). Disponible en: http://apuntes.rincondelvago.com/planificacion-empresarial_1.html (consulta 2010, julio)
3. FUENTES Y FUENTES, Luis Andreni: Planeación estratégica de la pequeña empresa. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos58/planificacion-pequena-empresa/planificacion-pequena-empresa.shtml> (consulta 2011, enero)
4. GESTION COPS(2006): Plan nacional de implementación para la gestión de los contaminantes orgánicos persistentes en el Ecuador. Disponible en: <http://www.pops.int/documents/implementation/nips/submissions/Ecuador.pdf> (consulta 2011, abril)
5. GOODSTEIN,L., NOLAN,T., PFEIFFER, J.(1998): Planificación Estratégica Aplicada, Cómo desarrollar un plan que realmente funcione, Colombia, Mc Graw Hill
6. IFC Corporate Governance: Introducción: Gobierno de Empresas Familiares. Disponible en: <http://lac.smetoolkit.org/lac/es/category/6409/Negocios-Familiares>(consulta 2011, marzo)
7. STANDFORD, Noemi (Mayo, 2010): Diseño de Organización, Cómo lograr compañías sólidas, Quito-Ecuador, Ediecuatorial
8. UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA (Mayo 2010): La Planificación Empresarial, Loja-Ecuador, Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja

9. VILLAGRA, P. (ND): Ventajas y desventajas de la planificación (en línea).
Disponibile en: <http://html.rincondelvago.com/ventajas-y-desventajas-de-la-planificacion.html>(consulta 2010, julio)
10. ZAMBRANO MORENO, Corina; RIAÑO OTALORA, Paola Andrea:
Rentabilidad de las empresas productoras de bioinsumos (en línea).
Disponibile en:
www.iica.int/Esp/regiones/.../rentabilidad_empresas_bioinsumo_ica.pdf
(consulta 2011, marzo)

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1. MATRIZ FODA

FODA MAR/2011

		Externos														Subtotal	Factor mínimo	
		Oportunidades							Amenazas									
		A Futuro							Amenazas									
		Hay un segmento del mercado que podemos atender y todavía no lo estamos haciendo	Podemos desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes	El mercado está creciendo	El mercado está cambiando hacia un mayor uso de nuestros productos	Tenemos posibilidades de mejorar nuestro abastecimiento de materias primas	Podemos desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación	Las ventas de productos sustitutos está creciendo	El mercado no está creciendo de acuerdo a lo esperado	Cambian las reglas de importación de productos competidores	Está cambiando la tecnología de fabricación en el mundo	Tenemos problemas de medio ambiente	Aparición de nuevos competidores que ofrecen productos similares					
Internos	Fortalezas	Tenemos costos más bajos que la competencia	0	1	3	3	2	0	2	0	2	0	0	1	14	2,0		
		Tenemos el personal idóneo en cada puesto	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1,0		
		Tenemos los mecanismos de control del negocio necesarios	0	0	0	0	1	0	0	3	1	0	0	0	5	1,7		
		No tenemos rechazos por calidad de productos	3	1	3	1	1	1	0	2	2	0	1	0	15	1,7		
		Tenemos la experiencia para el desarrollo de los productos	0	3	0	1	0	1	2	0	1	4	2	2	16	2,0		
		Ofrecemos un servicio personalizado al cliente	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	4	1,0		
			27							28								
	Debilidades	No tenemos una clara dirección estratégica	1	0	0	0	0	1	2	0	0	2	0	0	6	1,5		
		Tenemos una débil imagen en el mercado	3	1	0	0	0	0	1	2	0	0	1	2	10	1,7		
		Tenemos una estrecha línea de productos	1	3	3	3	2	3	1	2	1	1	1	3	24	2,0		
		No tenemos los recursos financieros necesarios	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	1	0	4	1,3		
		No tenemos rentabilidad suficiente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	1,0		
		Continuamente tenemos problemas operativos	0	0	0	1	3	1	0	0	0	0	1	1	7	1,4		
				27							26							
Subtotales		9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	108	80			

Factor ponderación 1,7

ANEXO 2. DIAGRAMA DE ISHIKAWA - ESTRATEGIA 4

